

Grey Scale #13



A

1

2

3

4

5

6

M

8

9

10

11

12

13

14

15

B

17

18

19

134



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
KATEDRA DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH

Ppłk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ

ORGANIZACJA I PLANOWANIE
DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ
W ORGANACH DOWODZENIA
SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO
WOJSK LĄDOWYCH

Praca naukowo-badawcza
pk. „DZIAŁALNOŚĆ BIEŻĄCA – 08”

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej



05-007399-002-0

WARSZAWA

74729



134



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
KATEDRA DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH

Pplk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ

ORGANIZACJA I PLANOWANIE
DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ
W ORGANACH DOWODZENIA
SZCZEBLA TAKTYCZNEGO
WOJSK LĄDOWYCH

Praca naukowo-badawcza
pk. „DZIAŁALNOŚĆ BIEŻĄCA – 08”

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej



05-007399-002-0

WARSZAWA

74729

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA
KATEDRA DZIAŁAŃ POŁĄCZONYCH**

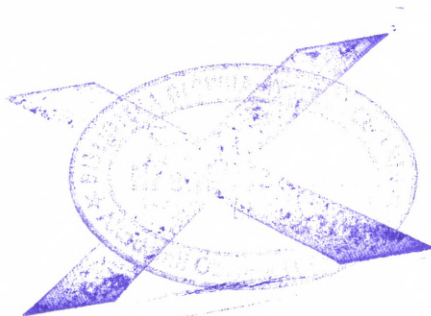


Pplk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ

**ORGANIZACJA I PLANOWANIE
DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ W ORGANACH DOWODZENIA
SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH**

praca naukowo-badawcza

pk. „DZIAŁALNOŚĆ BIEŻĄCA – 08”



	1	2	3	A
--	---	---	---	---

4
Tytuł.: Organizacja i planowanie działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych

5 Rozpoczęto: 20.06.2008 Zakończono: 15.12.2008	6 kart: 115	7
---	-------------	---

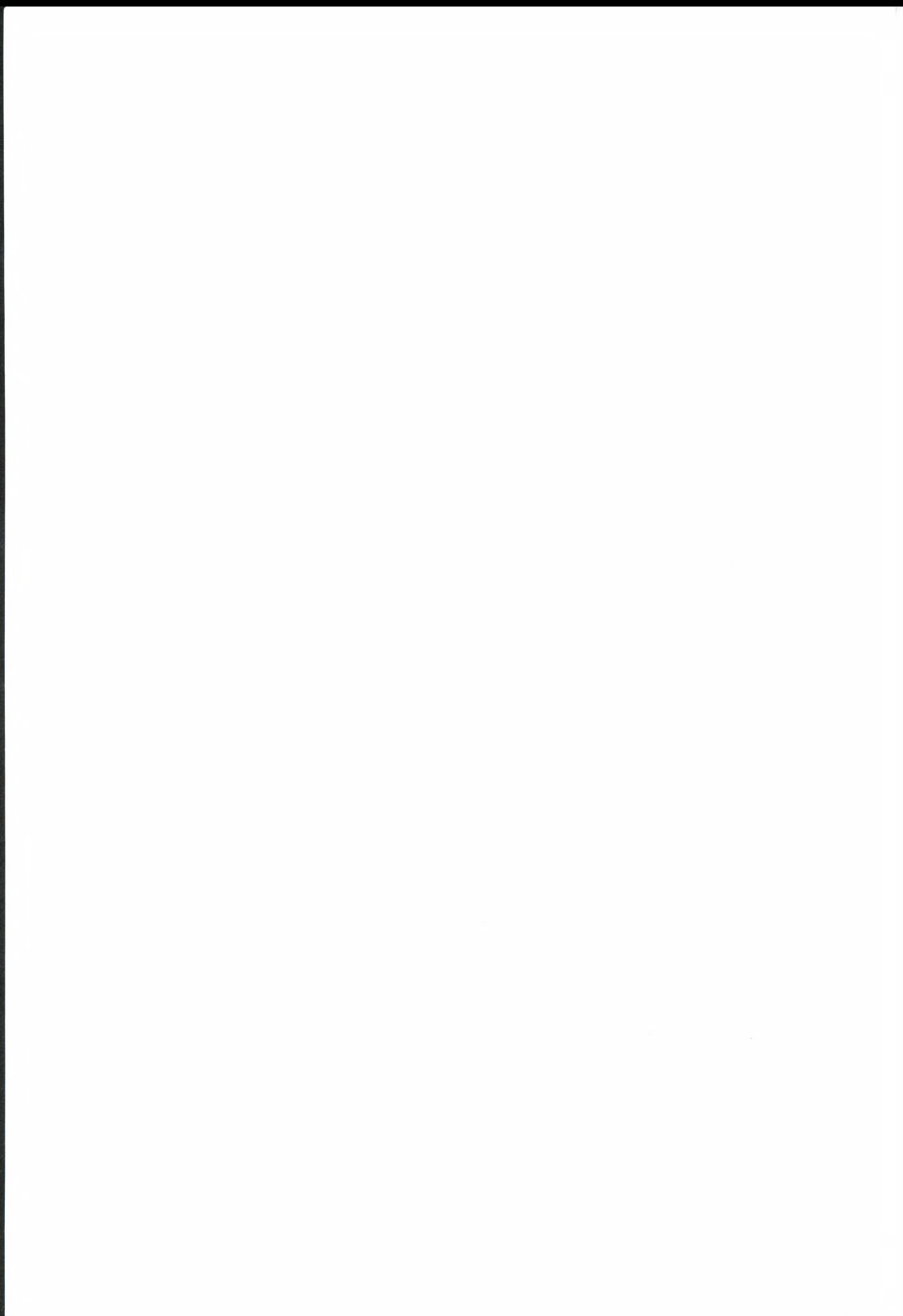
8	9
---	---

Recenzent:

plk dr hab. Ryszard CHROBAK

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Rozdział 1.	
DZIAŁALNOŚĆ BIEŻĄCA W SYSTEMIE POKOJOWEGO	
FUNKCJONOWANIA ORGANÓW DOWODZENIA	10
1.1. Cel i obszar działalności bieżącej	11
1.2. Funkcje i system działalności bieżącej	20
1.3. Informacja i systemy informacyjne w działalności bieżącej	32
Rozdział 2.	
PRZEZNACZENIE I ORGANIZACJA SYSTEMU KIEROWANIA	
DZIAŁALNOŚCIĄ BIEŻĄCĄ	38
2.1. Ogólna charakterystyka kierowania działalnością bieżącą	39
2.2. Planowanie działalności bieżącej	43
2.2.1. Pojęcie, cel i istota planowania działalności bieżącej	43
2.2.2. Podstawy, zasady i funkcje planowania działalności bieżącej	52
2.2.3. Proces planowania działalności bieżącej	58
2.3. Organizowanie działalności bieżącej	67
2.4. Pobudzanie (motywowanie) w działalności bieżącej	72
2.5. Nadzorowanie (kontrola) działalności bieżącej	75
Rozdział 3.	
DOWÓDCZE I SZTABOWE METODY DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ	
W ORGANACH DOWODZENIA	79
3.1. Cechy oraz styl dowodzenia i zarządzania działalnością bieżącą	80
3.2. Dowódca w ramach działalności bieżącej	86
3.3. Właściwości i metody pracy sztabowej	94
ZAKOŃCZENIE	102
BIBLIOGRAFIA	109



WSTĘP

Działalność bieżąca jest naczelnym zadaniem dowódców (szefów, kierowników) i podległych im organów kierowania. Zadania te realizują przez wykonywanie funkcji kierowniczych – planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli), a także koordynacji. Funkcje te przejawiają się w praktycznej działalności w postaci systemów, tj. zbioru elementów i zbioru sprzężeń między tymi elementami.

Ogólne zasady działalności bieżącej organów dowodzenia wojsk lądowych określają ustawy, rozporządzenia, uchwały, regulaminy, instrukcje, rozkazy, wytyczne i inne akty normatywno-prawne. Zawarte w nich ustalenia, będące w wielu wypadkach dorobkiem naukowym potwierdzonym w toku wieloletniej praktyki, wywierają dodatni wpływ na kierowanie działalnością bieżącą, czyniąc je (zarówno dowodzenie, jak i zarządzanie) bardziej jednolite i skuteczne. Regulaminy, instrukcje, rozkazy, wytyczne i inne akty normatywno-prawne poprzez utrwalenie określonych zasad postępowania przyczyniają się do uproszczenia, a tam gdzie jest to możliwe i celowe, do sformalizowania metod dowodzenia i zarządzania. Mogą więc usprawniać kierowanie, a zwłaszcza procesy decyzyjne niższych szczebli dowodzenia, gdzie mamy do czynienia z największą liczbą zrutynizowanych decyzji.

Jednak, jak wskazuje praktyka, wspomniane akty normatywno-prawne ustalają zasady kierowania działalnością bieżącą tylko w odniesieniu do sytuacji lub zadań, które można było wcześniej przewidzieć, a więc zaliczanych przeważnie do grupy sytuacji lub zadań rutynowych (powtarzalnych). Oprócz nich występują zawsze zdarzenia i zjawiska, których nie można wcześniej przewidzieć – nierutynowe. Szacunkowo biorąc jest ich więcej niż pierwszych (rutynowych), zwłaszcza na wyższych szczeblach dowodzenia. Rozwiązywanie ich wymaga przede wszystkim odpowiedniego przygotowania teoretycznego i praktycznego od dowódców (szefów, kierowników) i podległych im organów kierowania. Wymaga również dopływu wiarygodnej, wyselekcjonowanej i komunikatywnej informacji, będącej jednym z podstawowych czynników systemu kierowania.

Podczas precyzowania sytuacji problemowej stwierdzono również, że kierowanie działalnością bieżącą musi być przystosowane do rozwiązywania różnych problemów – zarówno rutynowych (powtarzalnych), jak i nierutynowych (niepowtarzalnych). Poza tym powinno być skuteczne, czyli zapewniać osiągnięcie celów określonych wymaganiami działalności bieżącej.

Dlatego też w pracy naukowej, procesem badawczym objęto system organizacji, w tym również planowanie działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Wspomniane powyżej fakty spowodowały powstanie sytuacji problemowej, zapoczątkowując tym samym pierwszy etap badań naukowych.

Bazując na dotychczasowej wiedzy oraz wynikach badań wstępnych, sprecyzowano **cel główny pracy badawczej** jako określenie naukowo uzasadnionych potrzeb, wymagań i zasad organizacji i planowania działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Sprecyzowany cel badawczy łączy w sobie zarówno cechy poznawcze, jak i praktyczne, dotyczące wykorzystywania opracowań teoretycznych w praktycznym działaniu – działalności bieżącej w organach dowodzenia wojsk lądowych.

Określony cel badań, a także przedstawione powyżej rozważania, stanowiące określoną sytuację problemową, implikują **główny problem badawczy**, który w pracy naukowej został wyrażony w postaci następującego pytania:

W jaki sposób organizowana i planowana jest działalność bieżąca w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?

Kolejny, drugi etap badań, będący w swej istocie etapem badań porównawczych stanowił w głównej mierze ciąg analiz, porównań i analogii oraz dalsze, dogłębne studiowanie dostępnej literatury przedmiotu. Należy jednocześnie podkreślić, że przyjęty w pracy przedmiot badań jest bardzo rozległy i obejmuje szereg zagadnień interdyscyplinarnych. Dlatego temat został przedstawiony w ujęciu ogólnym bez ingerencji i rozstrzygnięcia kwestii specjalistycznych.

Poszukiwanie naukowych rozstrzygnięć, w odniesieniu do przedmiotu badań oraz określonego głównego problemu badawczego, skoncentrowano na przyjęciu

i rozwiązaniu szczegółowych problemów badawczych, które zostały wyrażone w postaci kolejnych pytań:

1. Co obejmuje i jak przebiega działalność bieżąca w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?

2. Jakie jest przeznaczenie i organizacja systemu kierowania działalnością bieżącą w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?

3. Jakimi metodami realizowana jest działalność bieżąca w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?

Kolejny, trzeci etap badań zobligował autora do zastosowania szeregu metod badawczych. Specyfika zidentyfikowanych problemów badawczych rzutowała bowiem bezpośrednio na fakt, iż wśród prowadzonych badań znalazły zastosowanie głównie badania podstawowe (poznawcze), stosowane i diagnostyczne. Z metod teoretycznych we wszystkich etapach badań znalazły zastosowanie: analiza, synteza, wnioskowanie, porównanie, analogia oraz uogólnienie.

Zastosowano również metodę analizy systemowej do badań nad systemem działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych, która pozwoliła na poznanie procesów zachodzących w jego ramach oraz określenie wzajemnych powiązań między elementami systemu.

Na podstawie badań stosowanych, a więc głównie empirycznych, autor sformułował nowe pragmatyczne wnioski, które mogą być wdrożone do praktyki – działalności bieżącej w organach dowodzenia – w celu poprawy efektywności dowodzenia i zarządzania.

Rzetelna diagnoza jest warunkiem optymalnego funkcjonowania i działania. Dlatego też prowadzenie badań diagnostycznych pozwoliło na stwierdzenie prawdziwych faktów i zjawisk, ustalenie stanu faktycznego, wykrycie rzeczywistych zależności między zjawiskami i procesami zachodzącymi w ramach działalności bieżącej.

W zakresie metod empirycznych szczególne zastosowanie miała obserwacja bierna, jak i czynna (etnograficzna). Biorąc natomiast pod uwagę kryterium sposobu zaangażowania podmiotu obserwacji w proces badawczy, wykorzystana została obserwacja bezpośrednia i pośrednia. Przedmiotem obserwacji była działalność bieżąca dowództwa 1 Warszawskiej Dywizji Zmechanizowanej i podległych jej jednostek

(oddziałów, pododdziałów) w 2008 roku podczas przebywania autora na praktyce szkoleniowej. Wyniki obserwacji działalności bieżącej pozwoliły autorowi dokonać weryfikacji zasadności przyjętych założeń. Ponadto, w celu uzyskania szerszego materiału badawczego, posłużono się metodą sondażu diagnostycznego (techniką ankiety) – załącznik.

Przeprowadzone badania oraz rezultaty dalszych studiów literatury przedmiotu, a także wnioski z doświadczeń będących konsekwencją udziału w wielu przedsięwzięciach na szczeblu związku taktycznego, oddziału i pododdziału stanowiły podstawę sformułowania **hipotezy roboczej**. Bazując na posiadanej wiedzy oraz wynikach poprzedniego etapu badań założono, że:

Właściwa organizacja, w tym planowanie działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych zapewni skuteczną realizację przedsięwzięć wykonywanych w skali roku, miesiąca i tygodnia dla realizacji celów i zadań wynikających z treści ustaw, rozporządzeń, uchwał, regulaminów, instrukcji, rozkazów, wytycznych i innych dokumentów normatywno-prawnych.

Kolejny, czwarty etap badań polegał na weryfikacji hipotezy w celu jej ostatecznego uzasadnienia i sprawdzenia. Istotną rolę odegrały w tym zakresie opinie zebrane techniką wywiadu bezpośredniego.

Piąty, ostatni etap prac obejmował podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i syntezę. Przyjęto określoną, wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego, którą przedstawiono w pisarskim opracowaniu wyników badań. Struktura niniejszej pracy obejmuje wstęp, trzy rozdziały, zakończenie, bibliografię i załącznik – ankietę.

We wstępie zaprezentowano metodologiczne aspekty badań oraz konstrukcję opracowania pisarskiego pracy. Uzasadniono w nim także wybór tematu i przedstawiono procedurę badawczą.

W rozdziale pierwszym, na podstawie przeprowadzonych badań, dokonano uogólnienia fragmentu procesu badawczego dotyczącego działalności bieżącej w systemie pokojowego funkcjonowania organów dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Rozdział drugi zawiera uogólnione wyniki badań dotyczące przeznaczenia i organizacji systemu kierowania działalnością bieżącą w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Rozdział trzeci obejmuje zestawienie wyników analiz dotyczących dowódczych i sztabowych metod działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Pracę uzupełniają rysunki poszerzające zakres informacji dotyczących istoty problemów w zakresie opracowanego tematu badawczego.

W bibliografii obok pozycji, które przytaczano w pracy, zawarto również literaturę stanowiącą źródło wiedzy merytorycznej i metodologicznej dotyczącej pracy.

Niniejsza praca stanowi podsumowanie kilkuletniej aktywności naukowo-badawczej autora, prowadzonej w obszarze systemu doskonalenia organów dowodzenia wojsk lądowych.

Rozdział 1.

DZIAŁALNOŚĆ BIEŻĄCA W SYSTEMIE POKOJOWEGO FUNKCJONOWANIA ORGANÓW DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Wojska lądowe w całości, a także ich części składowe, np. dywizje, brygady, pułki, bataliony są wojskowymi instytucjami zespołowego działania. W każdej z nich występuje organ kierowania i organ wykonawczy.

Każdy organ kierowania, np. dowództwo, sztab, wydział, sekcja jest także instytucją zespołowego działania – działalności bieżącej – i składa się z części, która zajmuje się kierowaniem, i z tej, która jest aparatem wykonawczym.

Tak rzecz wygląda, gdy się rozpatruje instytucje w oderwaniu, inaczej zaś w układzie hierarchicznym wojsk lądowych. Wtedy cała instytucja, a więc i organ kierowniczy, i wykonawczy, jest organem wykonawczym organu kierowniczego instytucji, w której skład wchodzi, to samo powtarza się z tą następną. A zatem każdy organ kierowniczy oprócz najwyższego (DWLąd) jest jednocześnie organem wykonawczym.

Wojskowe organy kierowania mają wielowiekową tradycję. Przechodzą różne zmiany i przeobrażenia. Wywołuje je rozwój nauki i techniki, wywierając zasadniczy wpływ na uzbrojenie i wyposażenie wojsk. Zmiany i przeobrażenia obejmują swym zasięgiem zarówno organy kierowania, jaki i wykonawcze. Przejawiają się one przede wszystkim w modernizacji struktur organizacyjnych i ulepszaniu technicznego wyposażenia wojsk oraz we wzroście kwalifikacji fachowych wszystkich żołnierzy, a zwłaszcza kadry zawodowej. Znalazły również swe odbicie w działalności bieżącej organów dowodzenia wojsk lądowych, a więc dowodzeniu i zarządzaniu w czasie pokoju. Dowodzeniu, które jest pojęciem szerszym niż zarządzanie i stanowi podstawową formę kierowania wojskami, natomiast zarządzanie jest jego przedłużeniem (uszczegółowieniem) i zabezpiecza wykonanie decyzji podjętych przez dowódcę w ramach dowodzenia.

Stąd ważne jest udzielenie odpowiedzi na pierwszy problem badawczy sprecyzowany w postaci pytania – *co obejmuje i jak przebiega działalność bieżąca w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?*

1.1.Cel i obszar działalności bieżącej

Wojskowe instytucje, w tym ich organy kierowania (dowodzenia i zarządzania), podlegają ogólnospołecznym, a także specyficznym wojskowym prawidłowościom zachowania. Uchwycenie tych prawidłowości (zwłaszcza najważniejszych i będących jednocześnie wiodącymi dla instytucji wojskowych wojsk lądowych) oraz ich usystematyzowanie powinno stanowić teoretyczny fundament dla prac organizatorskich.

Ze względu na te prawidłowości projektowanie organów kierowania musi łączyć wnioski wynikające z badań empirycznych i wiedzę teoretyczną z tokiem rozumowania prognostycznego, uwzględniającego przyszłe sytuacje i odpowiadający im układ warunków, środków, sposobów zachowań ludzi itp., i zmierzać do stopniowego konkretyzowania projektu struktury organizacyjnej tego organu.

W działalności organizatorskiej można wyróżnić następujące fazy:

- 1) **określenie celu i obszaru działania instytucji,**
- 2) dokonanie podziału pracy,
- 3) utworzenie hierarchii organizacyjnej,
- 4) zorganizowanie systemu informacyjnego,
- 5) instrumentalizacja – wyposażenie, zabezpieczenie logistyczne,
- 6) utrwalenie struktury organizacyjnej.

Układ ten wyraża ogólnie racjonalną kolejność czynności, uszeregowanych według następstwa logicznego, co nie znaczy tutaj zarazem czasowego, bo niektóre z nich mogą być równoległe lub wyprzedzać inne, ale w polu widzenia organizatora muszą się ostro rysować między wszystkimi czynnościami związku ze stanowiska celu, do którego zmierza.

Punktem wyjścia wszelkiej działalności bieżącej jest ostateczny cel, dla którego powołuje się lub powołano instytucję, czyli dany z góry. We wszystkich wypadkach przez cały proces działalności bieżącej organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) przewija się myślą przewodnią jej cel. A zatem od jego zrozumienia trzeba zacząć.

Mały słownik języka polskiego definiuje cel jako „[...] miejsce, do którego się zmierza lub to do czego się dąży, co się chce osiągnąć”¹. Podobnie zdefiniowany jest cel w *Leksykonie wiedzy wojskowej*, w którym przedstawiony jest jako:

- obiekt lub istota żywa, którą się niszczy za pomocą różnych rodzajów broni i środków walki,
- zamierzony rezultat dążeń, punkt, do którego osiągnięcia się zmierza².

W literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania oraz dowodzenia wojskami istnieje duża rozbieżność poglądów, co do pojęcia celu. Ogólnie można go zdefiniować jako określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądany stan rzeczy, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w określonym przedziale czasu lub terminie³. Tak więc można przyjąć, że cele działania są konkretyzacją wizji oraz przewidzianych zamierzeń (przedsięwzięć) i powinny określać **co?**, **kto?**, **kiedy?** ma osiągnąć. **Co** – określa z reguły wynik końcowy, pożądany stan, jaki należy osiągnąć, **kto** – określa osobę np. dowódcę, grupę osób (sztab, wydział, sekcję itp.) lub inną, całą jednostkę organizacyjną, która ten stan ma osiągnąć, **kiedy** – określa termin osiągnięcia założonego stanu działania⁴.

Nieco inne postrzeżenie celu prezentuje J. Antoszkiewicz twierdząc, iż cel musi określać **co?**, **gdzie?**, **kiedy?** ma być zrealizowane, pomijając **kto?** Ten element celu uwzględnia dopiero w zadaniu, które po przyjęciu przez właściwego np. dowódcę staje się dla niego celem do osiągnięcia⁵. Podobny pogląd w kontekście postrzegania celu i zadania wyraża T. Pszczołowski, definiując zadanie jako *przyszłe zdarzenie, które zostało przez jedną osobę (kierownika) opisane i przekazane do realizacji innej osobie (podwładnemu) lub zespołowi. Z chwilą przyjęcia przez daną osobę zadania do wykonania staje się ono celem*⁶. Właśnie w taki sposób najczęściej rozumiane jest stawianie zadań w zakresie działalności bieżącej dowódcą poszczególnych szczebli kierowania (dowodzenia i zarządzania) przez ich przełożonych, które w momencie przyjęcia do realizacji przez podwładnego stają się dla nich celami. Warto jednak zastanowić się

¹ *Mały słownik języka polskiego*. Warszawa 1993, s. 76.

² *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 61.

³ L. J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999, s. 248.

⁴ T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003, s. 15.

⁵ J. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania*, Warszawa 1996, s. 73–75.

⁶ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii*, Wrocław 1978, s. 283.

czy taka koncepcja stawiania zadań jest skuteczna? Czy zawsze podwładni, na tle otrzymanych zadań, są w stanie prawidłowo określić cele działalności bieżącej dla podległego dowództwa, dowódców i pododdziałów, które z założenia powinny być sformułowane jasno (łatwe do zrozumienia), zwięźle (ale nie lakonicznie), a przede wszystkim być realne do osiągnięcia? Czy zawsze podwładni określając cele działania w ramach działalności bieżącej na podstawie otrzymanych zadań będą jednoznacznie rozumieli cele całej jednostki oraz zadania wykonywane przez przełożonego i swoją rolę w nich⁷?

Podejmując próbę odpowiedzi na postawione pytania warto zapoznać się z innymi spojrzeniami na formułowanie celów, które prezentuje np. U. R. Muller. Twierdzi on, że cel powinien zawierać wyjaśnienie sensu działania (cel nadrzędny), opis wyniku, sformułowanie kryteriów oceny wyniku i określenie dalszego postępowania⁸. Przy takim ujęciu definicji celu nowym jej elementem jest wyjaśnienie sensu działania, który wskazuje jednocześnie powód jego rozpoczęcia – po co to robimy, w jakim celu ma to się odbyć?

Podobne ujęcie celu zawierają dokumenty normujące dowodzenie wojskami w większości państw NATO. W treści celu – zadań (*mission*), jakie otrzymują dowódcy, oprócz informacji kto, co, kiedy, gdzie (*task*) określa się również, w jakim celu (*purpose*) to zadanie ma być realizowane. Tak sformułowane zadania mają tę cechę pozytywną, że nie zawierają elementu „jak” nie ograniczają inicjatywy wykonawców zadania, a ponadto w razie niespodziewanych, korzystnych lub niekorzystnych sytuacji umożliwiają modyfikację działania (elementów „co”), mając jednak na względzie cel końcowy (*purpose*)⁹.

Przeprowadzone badania wskazują, że kolejną istotną kwestią jest podział celów. Często stosowanym jest ich podział na cele **główne** i **dotatkowe**. Podział ten wynika z tego, że wszelkie organizacje, w tym i wojskowe, jaką są np. dowództwa, sztaby, wydziały, sekcje, pododdziały, powołane są do zaspokajania określonych potrzeb lub realizacji określonych zadań – i jest to właśnie cel główny. Cel główny jest więc mo-

⁷ Por. A. Juncewicz, *Szkolenie i dowodzenie w pododdziałach wojsk lądowych*, Warszawa 2007, s. 31.

⁸ U. R. Muller, *Szczupłe organizacje*, Warszawa 1997, s. 118.

⁹ J. Kręcikij, *Wybrane aspekty procesu planowania działań NATO (NATO operational planning process)*, Warszawa 2000, s. 31; *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa 2001, s. 85; T. Majewski, *Kierownik – dowódca ...*, wyd. cyt., s. 16.

tywem działania organizacji. Obok **celu głównego** organizacja może realizować **cele dodatkowe**. Jednak dążąc do osiągnięcia wymienionych celów organizacja, ściślej dowódca, szefowie i kierownicy powinni realizować w ramach działalności bieżącej również cele indywidualne podwładnych, związane z zaspokojeniem ich potrzeb bezpieczeństwa, społecznych, rodzinnych, uznania i samorealizacji. Realizacja tego celu służy jednak nie tylko poszczególnym podwładnym, ale również całej organizacji. Cel ten należy traktować jako drugi podstawowy cel funkcjonowania – równorzędny celowi głównemu¹⁰.

Ze względu na kryterium hierarchii, wyróżnić można **cele końcowe** i **cele pośrednie**. Cele pośrednie są warunkiem osiągnięcia celu końcowego.

Biorąc pod uwagę hierarchiczny układ działalności bieżącej dowództwa, sztabu, wydziału czy sekcji i projektowanie ich struktury można przyjąć za podstawę podział celów ze względu na stosunek części do całości, według którego cele dzielą się na **ogólne** i **częstkowe**. Podział celu głównego na częstkowe powinien wówczas uwzględniać zasadę adekwatności i rozłączności. Zasada adekwatności to suma zakresów znaczeniowych celów cząstkowych pokrywająca się z zakresem znaczeniowym celu ogólnego. Zasada rozłączności to wyraźnie określone granice między celami, które nie mogą się na siebie nakładać.

Pojęcie celu głównego jest oczywiście względne, bowiem cel główny działalności bieżącej w danym okresie może być celem cząstkowym w całej koncepcji działalności bieżącej np. organu dowodzenia. Ponadto cele można podzielić na cele organizacji, cele partykularne, cele grupowe oraz cele indywidualne.

W literaturze przedmiotu dotyczącej projektowania spotkać można również koncepcję podziału celu głównego w następującej kolejności:

- podział na cele cząstkowe,
- podział celów cząstkowych na zadania główne,
- podział zadania głównego na zadania cząstkowe,
- podział zadań cząstkowych na czynności.

Na działalność bieżącą organów kierowania (zarządzania i dowodzenia) składa się szereg celów pośrednich, realizowanych w funkcjach zespołów, jednostek

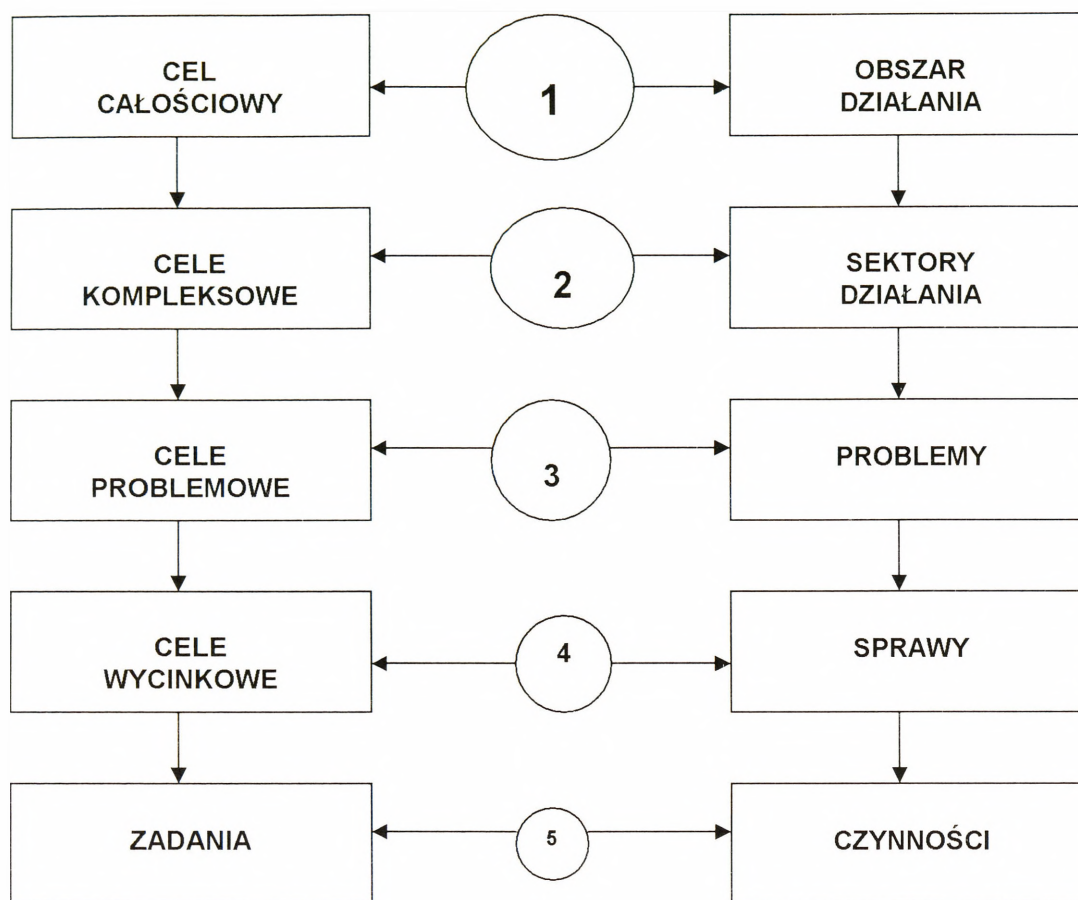
¹⁰ Zob. L. Buczowski, *Organizacja i metody pracy kierowniczej*, Warszawa 1983, s. 6; T. Majewski, *Kierownik – dowódca ...*, wyd. cyt., s. 17.

i w czynnościach prostych szeregowo lub równolegle. Owe cele pośrednio wiodące do celu końcowego można by nazwać środkami, gdyż tworzą pojedynczy lub wielokrotny ciąg, w którym cel poprzedzający jest środkiem do następnego, ten z kolei staje się środkiem następnego, i tak aż do celu końcowego. **Kończymy celem** organu kierowania (zarządzania i dowodzenia) jest gotowość bojowa osiągnięta poprzez realizację **celów szczegółowych** wynikających z obszaru działalności bieżącej. Dlatego też można przyjąć, że celem końcowym działalności bieżącej organów kierowania (zarządzania i dowodzenia) jest realizacja wszelkich przedsięwzięć wykonywanych w skali roku, miesiąca i tygodnia zgodnie z celami i zadaniami wynikającymi z ustaw, rozporządzeń, uchwał, regulaminów, instrukcji, rozkazów, wytycznych i innych dokumentów normatywno-prawnych.

Przy takim ujęciu problemem obszarem działalności bieżącej organów kierowania (zarządzania i dowodzenia) będzie:

- wykonywanie zadań wynikających z dokumentów kompetencyjnych, regulaminów, planów zasadniczych przedsięwzięć oraz poleceń przełożonych,
- utrzymywanie wymaganego poziomu gotowości bojowej oraz przygotowanie do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny,
 - szkolenie uzupełniające,
 - działalność rozliczeniowo-zadaniowa,
 - ochrona informacji niejawnych,
 - działalność wychowawcza i promocyjna,
 - działalność kontrolna,
 - działalność ewidencyjno-sprawozdawcza,
 - kontakty zagraniczne.

Tak określony cel całościowy i obszar działalności bieżącej pozwalają skonkretyzować jego główne składowe, a te z kolei rozłożyć na jeszcze szczegółowsze i tak dojść do celów prostych. Możemy im nadać ogólne nazwy: kompleksowe, problemowe, wycinkowe, zadania, albo rodzajowe według specjalności danego dowództwa, sztabu, wydziału czy sekcji. Tak zhierarchizowane cele rysują drogę logiczną (nie czasową) do osiągnięcia celu całościowego – rys. 1.1.



Rys. 1.1. Hierarchia celów i działań

Zródło: W. Mróz, *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, Warszawa 1974, s. 79.

Po rozpatrzeniu celu i obszaru działania organów kierowania (zarządzania i dowodzenia) należy teraz go uściślić, sprecyzować kierunki działania, albo inaczej - problematykę dotyczącą celu całościowego, i to zarówno na okres pokoju, kryzysu, jak i wojny, uchwycić oraz określić jej powiązania wewnętrzne i z problematyką innych instytucji systemu kierowania (zarządzania i dowodzenia). Dalsze postępowanie jak w hierarchizacji celów i równoległe do nich – z obszaru działania wyodrębniono szczegółowsze, określone jako sektory działania, te podzielono na problemy, sprawy i wreszcie czynności. W ten sposób wiadomo, jakie cele pośrednie organ kierowania (zarządzania i dowodzenia) powinien realizować i przez jakie działania, by osiągnąć cel całościowy.

Przeprowadzone badania wskazują, że tak określone cel i obszary realizacji działalności bieżącej, zgodnie z hierarchią wojskową powinni wykonywać:

- cel całościowy – wszyscy żołnierze i pracownicy cywilni wchodzący w skład danego organu kierowania (dowództwa, sztabu, wydziału, sekcji). Działają oni pod kierownictwem dowódcy (szefa, kierownika) w całym obszarze działalności bieżącej,

- cele kompleksowe – żołnierze i pracownicy cywilni, którzy wchodzi w skład poszczególnych pionów funkcjonalnych lub komórek organizacyjnych, na których czele znajdują się szefowie, szefowie rodzajów wojsk, kierownicy podlegli dowódcy. Działają oni w sektorach obszaru działania,

- cele problemowe – żołnierze i pracownicy cywilni wchodzący przeważnie w skład komórek organizacyjnych poszczególnych pionów danego organu kierowania (zarządzania i dowodzenia). W zależności od szczebla kierowania będą to takie komórki organizacyjne, których szefowie, kierownicy są bezpośrednio podlegli osobom funkcyjnym podporządkowanym zastępcom, szefom rodzajów wojsk, szefom pionów funkcjonalnych. Każda z tych komórek jest przeznaczona do rozwiązywania problemów objętych danym sektorem działania,

- celów wycinkowych – żołnierze i pracownicy cywilni, którzy wchodzi np. w skład wydziałów, sekcji, a także są starszymi specjalistami (specjalistami) w komórkach organizacyjnych danego organu kierowania (zarządzania i dowodzenia),

- zadania – przeważnie żołnierze i pracownicy cywilni, zajmujący stanowiska starszych specjalistów, specjalistów, a także referentów itp.

Przedstawiony podział celów i działań będzie miał zastosowanie w tych organach, w których można wyodrębnić pięć szczebli hierarchicznych: np. dowódca, zastępca dowódcy, szef pionu funkcjonalnego (szef szkolenia, logistyki), szef wydziału, szef sekcji lub starszy specjalista. W innych organach kierowania (zarządzania i dowodzenia) może nastąpić połączenie celów kompleksowych i problemowych albo celów wycinkowych i zadań. W taki sposób mogą być połączone sektory działania i problemy albo sprawy i czynności.

Do każdej grupy celów, a w nich do każdego celu trzeba dowieść czynności, jakie prowadzą do ich realizacji. Wykaz ten powinien być starannie przemyślany, by według niego można było stopniowo określić właściwą ze względu na sprawność organu kierowania (zarządzania i dowodzenia) liczbę jednoosobowych stanowisk pracy.

Do czynności najczęściej wykonywanych w ramach działalności bieżącej przez organy kierowania (zarządzania i dowodzenia) należą:

- przyjmowanie i ewidencjonowanie nadesłanej informacji,
- studiowanie, analizowanie i dekretowanie informacji,
- przekazywanie informacji do wykonawców lub zainteresowanych pracowników,
- opracowywanie otrzymanej informacji i przekształcanie jej w projekty decyzji,
- analizowanie przygotowanych projektów decyzji, referowanie w toku odpraw służbowych i przedstawianie do akceptacji,
- rozpatrywanie przygotowanych projektów i podejmowanie stosownych decyzji,
- dokumentowanie informacji zawierających decyzje i powielanie ich stosownie do potrzeb,
- przekazywanie informacji adresatom,
- przechowywanie i ochrona informacji przed zagubieniem lub ujawnieniem jej treści.

Przeprowadzone badania wskazują, że wymienione czynności realizowane w organach kierowania (zarządzania i dowodzenia) pochłaniają, w zależności od szczebla kierowania (dowodzenia i zarządzania) około 70–80 % czasu służbowego. Natomiast pozostałe 20–30 % czasu pochłania przygotowanie i realizacja innych przedsięwzięć i czynności.

Wszystkie czynności realizowane w ramach działalności bieżącej przez organy kierowania (zarządzania i dowodzenia) mogą być zaliczane do jednej z następujących grup:

1. Grupa czynności o charakterze *mechanicznym*, np. przyjmowanie, ewidencjonowanie, udostępnianie, dostarczanie, powielanie i przechowywanie informacji oraz inne podobne czynności.

2. Grupa czynności o charakterze *podstawowym*, np. selekcjonowanie, przetwarzanie i segregowanie informacji oraz inne czynności w tym rodzaju.

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

4. Grupa czynności o charakterze *kierowniczym* – planowanie, organizowanie działalności bieżącej, pobudzanie (motywowanie) podwładnych do należytego wykonania zadań i nadzorowanie (kontrola) wykonawstwa.

Analiza poszczególnych grup czynności pozwala na postawienie kilku zasadniczych wniosków, a mianowicie¹¹:

– czynności zaliczane do pierwszej grupy – mechaniczne – są na ogół proste i nie wymagają większych kwalifikacji. Mogą być wykonywane przez pracowników mających przede wszystkim przygotowanie administracyjne, w tym część z nich powinna mieć niezbędne przeszkolenie wojskowe. Czynności te mogą być wykonywane przez podoficerów zawodowych i pracowników cywilnych,

– czynności zaliczane do drugiej grupy – podstawowe – są bardziej złożone i wymagają zarówno dobrego przygotowania wojskowego, dostosowanego do danego szczebla kierowania (zarządzania i dowodzenia), jak również odpowiedniego przygotowania administracyjnego. Powinny być wykonywane przez podoficerów i oficerów, a w niektórych wypadkach przez pracowników cywilnych mających odpowiednie kwalifikacje specjalistyczne,

– czynności zaliczane do trzeciej grupy – konceptyjne – wymagają przede wszystkim bardzo dobrego przygotowania pod względem fachowowojskowym, odpowiednio szerokiej wiedzy ogólnej i dobrego przygotowania administracyjnego. Czynności o charakterze konceptyjnym mogą być pomyślnie wykonywane jedynie przez tych pracowników, którzy oprócz wysokiego poziomu wiedzy (ogólnej i specjalistycznej) mają wyobraźnię, umysł logiczny, umiejętność krytycznego oceniania rzeczy i zjawisk i wyciągania konstruktywnych wniosków oraz zdolność jednoczesnego lub kolejnego kojarzenia różnych czynników i organizowania na tej podstawie perspekty-

¹¹ W. Mróz, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 82.

wicznego planu działania. Czynności te powinny być wykonywane głównie przez oficerów.

Czynności grupy pierwszej, drugiej i trzeciej są czynnościami wykonawczymi. W odróżnieniu od nich czynności grupy czwartej są czynnościami kierowniczymi, sprawowanymi przez dowódców, szefów, kierowników i inne osoby funkcyjne zajmujące stanowiska typu kierowniczego (dowódczego).

Czynności kierownicze, wyrażone funkcjami planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli), wymagają od osób zajmujących te stanowiska gruntownej wiedzy wojskowej, śmiałości i inicjatywy w podejmowaniu decyzji, należytego przygotowania organizatorskiego, a przede wszystkim umiejętności racjonalnego wykorzystania posiadanych sił i środków dla osiągnięcia celów.

1.2. Funkcje i system działalności bieżącej

Terminu *funkcja* używa się w wielu różnych zastosowaniach. Posługuje się nim matematyka, fizyka, psychologia, organizacja i zarządzanie oraz inne nauki. W dalszych rozważaniach będzie on rozpatrywany tylko w zakresie kierowania (zarządzania) działalnością bieżącą. Funkcja jest to wyodrębniony zespół powtarzających się czynności wraz z przyporządkowanymi im sposobami działania, obowiązkami, uprawnieniami i odpowiedzialnością, zapewniający pomyślną realizację postawionych zadań i osiągnięcie wyznaczonego celu. Za należyte wykonywanie funkcji ponoszą odpowiedzialność dowódcy, szefowie, kierownicy i podległe im organy kierowania (dowodzenia i zarządzania).

Naczelnym zadaniem wojskowych organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) wojsk lądowych, a więc dowództw, sztabów, wydziałów, sekcji jest systematyczna realizacja działalności bieżącej zapewniająca podległym strukturom doskonalenie gotowości bojowej do wykonania zadań wynikających z ich przeznaczenia w okresie pokoju, kryzysu i wojny (misji). Z tego zadania zarówno dla organów kierowania, jak i wykonawczych wynikają tzw. **funkcje główne**:

- funkcja wychowania,
- funkcja doskonalenia,

- funkcja ukończenia,
- funkcja zabezpieczenia logistycznego.

Powyższe funkcje ujmując kompleksowo najważniejszą problematykę działalności bieżącej są ściśle ze sobą powiązane. Każda z nich mimo merytorycznej odrębności może sprzyjać wykonaniu zadań w ramach innej funkcji lub je utrudniać. Z punktu widzenia działalności bieżącej wszystkie funkcje są jednakowo ważne, natomiast w konkretnych sytuacjach jedne z nich będą najczęściej wiodącymi.

Spełnieniu funkcji głównych służą funkcje informacyjne i funkcje kierownicze.

Funkcje informacyjne są funkcjami pomocniczymi dla funkcji głównych i funkcji kierowniczych. Do najważniejszych funkcji informacyjnych w działalności bieżącej należą:

- funkcja ewidencyjno-statystyczna,
- funkcja informowania cyklicznego,
- funkcja informowania bieżącego,
- funkcja normatywno-prawna.

Do tej grupy funkcji mimo pewnej odrębności może być zaliczana również funkcja biurowo-administracyjna, obejmująca zbieranie, gromadzenie, przetwarzanie, przesyłanie i wydawanie informacji.

Funkcje informacyjne za pomocą wskaźników ilościowych, jakościowych, czasowych, przestrzennych itp. charakteryzują stan i tendencje rozwojowe każdej funkcji głównej. Daje to w sumie obraz działalności bieżącej związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów, a także materiał do porównań, analiz i ocen, jakie powinny być dokonywane przez poszczególne szczeble kierowania (dowodzenia i zarządzania) w celu wyznaczenia kierunków dalszego doskonalenia działalności bieżącej.

Funkcje kierownicze są funkcjami pomocniczymi dla funkcji głównych. Na ich sprawność wpływają informacje dostarczane przez funkcje informacyjne oraz umiejętność ich wykorzystania przez dowódców i podległe im organy kierowania (dowodzenia i zarządzania). Do funkcji kierowniczych w działalności bieżącej można zaliczyć:

- funkcję planowania,
- funkcję organizowania,

- funkcję pobudzania (motywowania),
- funkcję nadzorowania (kontroli).

Funkcje kierownicze są ściśle powiązane z funkcjami informacyjnymi. Te ostatnie są dla nich źródłem informacji niezbędnych w procesie kierowania działalnością bieżącą. Informacje powinny być dostarczane przede wszystkim w postaci, tzw. odchyleń od stanu nakazanego lub pożądanego. Ułatwia to wykonywanie funkcji kierowniczych, zwłaszcza pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli).

Wśród wszystkich funkcji wiodącymi są zawsze funkcje główne działalności bieżącej, które za pomocą odpowiednich wskaźników ilustrują dwa jej stany: stan nakazany od osiągnięcia i stan osiągnięty przez związki taktyczne, oddziały i pododdziały.

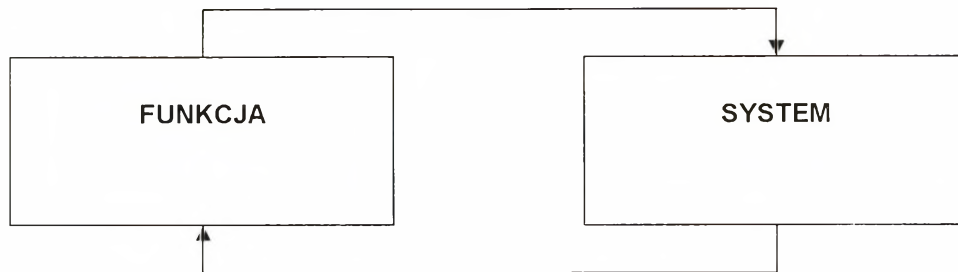
Funkcje informacyjne i funkcje kierownicze ściśle współdziałające między sobą wpływają na doskonalenie działalności bieżącej, którą wyrażają w sposób kompleksowy funkcje główne. Pierwsze z nich dostarczają charakterystyk sytuacji, natomiast drugie informacji o charakterze decyzyjnym. Wszystkie wyżej wymienione funkcje są między sobą sprzężone dwustronnie tworząc tym samym swoisty system (układ).

Termin *system* lub *układ* jest używany w wielu różnych zastosowaniach, np. system kierowania, system dowodzenia, system uzbrojenia itp. Używając tego wyrażenia wiemy, czego dotyczy, mimo, że jest ono wieloznacznie definiowane. Definicja podana przez O. Langego: *System jest to zbiór elementów oraz zbiór sprzężeń między tymi elementami*, wyraża w sposób komunikatywny istotę dowolnego systemu i odpowiada specyficznym właściwościom systemów funkcjonujących w siłach zbrojnych¹².

Wszystkie systemy informacyjne i kierownicze, w tym i system działalności bieżącej wynikają z funkcji. Inaczej mówiąc, funkcja przejawia się w postaci systemu. Treść funkcji określa miejsce i przeznaczenie systemu, a także zakres jego działalności. Zmiany zachodzące w funkcji powodują zmiany w systemie. Zachodzi również odwrotna zależność. Ewidentne zmiany dokonujące się w systemie oddziałują zwrotnie na funkcję, powodując najczęściej zmiany w jej treści. Powyższe fakty wskazują, że w praktycznej działalności związku taktycznego, oddziału czy pododdziału, a także ich dowództw nie mogą istnieć funkcje bez odpowiadających im systemów.

¹² W. Mróz, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 17.

Nie będzie również takich systemów, które by nie wynikały z właściwych dla nich funkcji. Funkcja i system są ze sobą nierozdzielnie związane. Naruszenie tej więzi czyni funkcję bezprzedmiotową i doprowadza do zaniknięcia systemu. Więzi łączące funkcję z systemem działają na zasadzie sprzężenia zwrotnego (rys. 1.2).



Rys. 1.2. Współzależność funkcji i systemów

W układzie *funkcja – system* wiodąca rola przypada funkcji, pojmowanej jako określenie tego, co ma być wykonane jedno lub wielorazowo. Funkcja wyznacza cele i kierunki poczynań, natomiast odpowiadający jej system sposoby osiągnięcia tych celów, a więc struktury organizacyjne oraz ich działanie.

Przyjmując założenie, że podstawowym zadaniem każdego szczebla kierowania (dowodzenia i zarządzania) jest systematyczne doskonalenie działalności bieżącej, którą wyrażają funkcje główne oraz obsługujące je funkcje informacyjne i kierownicze, wszystkie działania w tym zakresie można ująć w trzy grupy systemów:

1. Systemy główne.
2. System informowania.
3. System kierowania.

Wiodącymi są zawsze systemy główne. Na ich korzyść działają system informowania i system kierowania. Racjonalne kształtowanie działalności bieżącej wymaga skoordynowanej działalności wszystkich tych systemów. Odłączenie któregoś z tych systemów lub naruszenie jego funkcjonowania utrudnia lub uniemożliwia funkcjonowanie pozostałych systemów.

Systemy główne¹³ są zbiorami elementów oraz zbiorami sprzężeń w głównych dziedzinach działalności bieżącej – wychowaniu, kształceniu, ukompletowaniu i zabezpieczeniu logistycznym. W każdej z tych dziedzin funkcjonuje system noszący tę samą nazwę. Funkcjonowanie każdego z tych systemów można rozpatrywać w dwóch wzajemnie ze sobą sprzężonych płaszczyznach. W pierwszej, za pomocą odpowiednich wskaźników, przedstawia ten stan działalności bieżącej, jaki powinien być osiągnięty przez związki taktyczne, oddziały i pododdziały wojsk lądowych. W drugiej – rzeczywisty stan działalności bieżącej. Różnice między nakazanym i osiągniętym stanem działalności bieżącej wyrażane najczęściej w postaci tzw. odchyleń są wyprawdane przez system informowania.

Treść każdego z systemów głównych precyzują jego elementy składowe. Są to w rzeczywistości podsystemy – ważniejsze dziedziny działania danego systemu.

System wychowania obejmuje wszystkich żołnierzy, a także pracowników cywilnych zatrudnionych w związkach taktycznych, oddziałach i pododdziałach wojsk lądowych. Jego zadania realizują dowódcy, szefowie, kierownicy, kadra pionu wychowawczego w stosunku do wszystkich podwładnych. System ten powinien być tak zorganizowany, aby jego funkcjonowanie zapewniało wyrobienie właściwej postawy społecznej u wszystkich żołnierzy, przejawiającej się w dotrzymywaniu przysięgi wojskowej, ścisłym przestrzeganiu regulaminów, wzorowym wykonywaniu obowiązków służbowych, patriotyzmie i gotowości do obrony wolności, niepodległości i suwerenności RP. Posługując się przede wszystkim metodami przekonywania i uświadamiania, system wychowania powinien rozwijać cechy żołnierskie, zwłaszcza zdyscyplinowanie, koleżeństwo, pobudzać wszystkich żołnierzy do przejawiania rozsądnej inicjatywy, racjonalizacji działania i nowatorstwa. Skuteczność tego systemu przyczynia się do sprawnego funkcjonowania innych systemów współkształtujących stopień realizacji działalności bieżącej.

System kształcenia tak samo jak poprzedni obejmuje wszystkich żołnierzy oraz w określonym stopniu pracowników cywilnych. W systemie tym wszystkimi poczynaniami dydaktycznymi kierują dowódcy, szefowie i kierownicy. Jego celem jest przygotowanie wszystkich żołnierzy związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów do

¹³ W. Mróz, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 18.

realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny (misji) na terenie kraju i poza jego granicami, w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym.

System kształcenia powinien być tak zorganizowany, aby zapewniał właściwe opanowanie wiedzy i umiejętności, przejawiające się przede wszystkim w wysokim poziomie wykształcenia indywidualnego tak ogólnowojskowego, jak i specjalistycznego, zgraniu systemu walki pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych oraz wykształceniu nawyków w zakresie sprawnego przechodzenia od działalności bieżącej okresu pokojowego do zadań przewidzianych podczas kryzysu i wojny (misji).

System ukończenia obejmuje całość problematyki uzupełniania wojsk, a także niektórymi środkami i urządzeniami, w tym z gospodarki narodowej. W systemie tym działają pod kierownictwem dowódców, szefów, kierowników wyspecjalizowane komórki podległych im organów kierowania (dowodzenia i zarządzania). Jego zadaniem jest w okresie pokoju zaspokajanie bieżących potrzeb w zakresie ukończenia wojsk oraz przygotowanie rezerw osobowych stosownie do okresu wojennego.

System ukończenia odznacza się szczególną właściwością w porównaniu z innymi systemami. Jego podmiotem i przedmiotem jest również człowiek, ale tam podmiot oddziałuje na przedmiot, tutaj zaś podmiot działa przedmiotem, a przez niego wywiera poważny wpływ na funkcjonowanie innych systemów, zarówno głównych, jak też informowania i kierowania.

System zabezpieczenia logistycznego jest typowym systemem zasileniowym, obejmujący całokształt działań związanych z zabezpieczeniem wojsk pod względem materiałowym, technicznym, medycznym i transportowym.

System informowania¹⁴ jest zbiorem elementów oraz zbiorem sprzężeń między nimi w dziedzinie ewidencyjno-statystycznej, informowania cyklicznego (okresowego), informowania bieżącego i informowania normatywno-prawnego. W każdej z tych dziedzin funkcjonuje system informacyjny o tej samej nazwie. Systemy te dostarczają niezbędnych informacji o stanie realizacji zadań, wywierających bezpośredni lub pośredni wpływ na działalność bieżącą związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych.

¹⁴ W. Mróz, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 21.

Wszystkie te systemy są wewnętrznie spójne, skoordynowane między sobą oraz sprzężone z każdym systemem głównym i z systemem kierowania. Systemom głównym dostarczają pełny zakres informacji w postaci wskaźników o nakazanym i osiągniętym stanie działalności bieżącej, niezbędnych dla dokonywania analiz, ocen i porównań. Systemowi kierowania dostarczają z systemów głównych jedynie tych informacji cyklicznych i bieżących, które są niezbędne w procesach kierowania (zarządzania). W tym układzie systemy główne są swoistym bankiem danych, natomiast system informowania dostarczycielem informacji tak dla systemów głównych, jak i dla systemu kierowania. Treść i zakres działania wymienionych systemów określają ich elementy składowe zwane podsystemami.

Z Analizy literatury wynika, że oprócz wymienionych systemów do grupy tej może być również zaliczany system biurowo-administracyjny, obejmujący podsystemy zbierania, gromadzenia, przechowywania, przetwarzania, przesyłania i wydawania informacji.

System ewidencyjno-statystyczny (meldunkowy) obejmuje ewidencję i statystykę w dziedzinie działalności bieżącej. Powinien zawierać tylko informacje niezbędne do scharakteryzowania poszczególnych obszarów działalności bieżącej. Niższe ogniwa kierowania (dowodzenia i zarządzania) powinny posiadać informacje o większej szczegółowości, natomiast wyższe, jak np. związek taktyczny powinny operować informacjami odpowiednio uogólnionymi. Posługiwanie się informacjami o tym samym stopniu szczegółowości przez niższe i wyższe organy kierowania (dowodzenia i zarządzania) świadczy najczęściej o zniekształceniach tkwiących w organizacji tego systemu.

System ewidencyjno-statystyczny (meldunkowy) powinien dostarczać systemowi informowania cyklicznego tych informacji, które są niezbędne do sporządzania okresowych sprawozdań, meldunków, komunikatów itp. Między systemem ewidencyjno-statystycznym (meldunkowym) a systemem informowania cyklicznego powinno funkcjonować sprzężenie zwrotne. Głównym jego celem jest skoordynowanie ewidencji i sprawozdawczości pod względem treści, formy, częstotliwości uaktualniania (przedstawiania) oraz drogi i sposobu obiegu informacji z rzeczywistymi potrzebami w zakresie realizacji działalności bieżącej.

System informowania cyklicznego (okresowego) obejmuje wszystkie sprawozdania i meldunki przedstawiane kolejnym wyższym szczeblom kierowania (dowodzenia i zarządzania), informacje okresowe przekazywane niższemu szczeblom kierowania (dowodzenia i zarządzania), a także okresowe analizy, oceny, prognozy, koncepcje itp. opracowania sporządzane w ramach informowania kierownictwa (dowództwa).

System informowania cyklicznego, będąc ściśle powiązany z systemem ewidencyjno-statystycznym, powinien dostarczać jedynie tych informacji, które są niezbędne do scharakteryzowania tych obszarów działalności bieżącej, wyrażonych funkcjami głównymi, oraz tych które są potrzebne do funkcjonowania systemu kierowania (dowodzenia i zarządzania). Informacje włączone do tego systemu, pod względem formy, treści i częstotliwości przekazywania powinny być dostosowane do potrzeb poszczególnych organów kierowania (dowodzenia i zarządzania). Z zabiegów usprawniających można wymienić tu: wyeliminowanie tych samych lub podobnych informacji ujmowanych w różnych sprawozdaniach lub meldunkach, ograniczenie ich objętości i podwyższenie komunikatywności, zoptymalizowanie częstotliwości sporządzania i przekazywania, częstsze stosowanie technicznych środków przekazu informacji i wprowadzenie odpowiednio sformalizowanych wzorów (druków).

Analiza literatury wskazuje, że pomiędzy systemem informowania cyklicznego (okresowego) i systemem informowania bieżącego powinno być sprzężenie zwrotne, zapewniające dostarczanie wszystkich informacji niezbędnych dla poszczególnych ogniw kierowania (dowodzenia i zarządzania).

System informowania bieżącego (zwany również systemem informowania operatywnego) obejmuje takie informacje o obszarach działalności bieżącej zawartej w systemach głównych, których nie dostarczają system informowania cyklicznego i system informowania normatywno-prawnego. Podstawowe (najważniejsze) informacje tego systemu powinny być sporządzane bezpośrednio przez dowódców (równorzędnych) lub pod ich kierownictwem.

System informowania bieżącego niezależnie od powiązań z systemem informowania cyklicznego powinien być sprzężony z systemem informowania normatywno-prawnego. Sprzężenie to powinno ograniczyć liczbę informacji bieżących, a także wykluczyć sporządzanie takich informacji, których treść jest powtórzeniem postanowień

zawartych w regulaminach, instrukcjach, dyrektywach, rozkazach, zarządzeniach, wytycznych itp. Powinno również wykluczyć wprowadzanie w życie takich decyzji, które nie są zgodne z obowiązującymi aktami normatywnymi.

Informacje ujęte w systemie informowania bieżącego powinna charakteryzować wysoka komunikatywność, zapewniająca jednoznaczne ich zrozumienie, zwięzłość – osiągana głównie przez wyeliminowanie z nich zbędnych wiadomości, logiczny układ, prosta forma i dostosowanie do potrzeb procesów kierowania (dowodzenia i zarządzania).

W działalności bieżącej sprawność systemu informowania bieżącego zależy również od sposobów przekazywania informacji. Ustny przekaz zarówno bezpośredni, jak i przez techniczne środki łączności powinien być powszechnie stosowany, natomiast pisemny tylko w tych wypadkach, gdy ustny nie jest odpowiedni dla danej sprawy.

System informowania normatywno-prawnego obejmuje informacje normujące tok życia i działalności służbowej (działalności bieżącej), zawarte w regulaminach, instrukcjach, dyrektywach, rozporządzeniach, rozkazach, zarządzeniach, decyzjach podjętych przez dowódców, szefów, kierowników, a w niektórych wypadkach również w poleceniach i wytycznych przełożonych. Obejmuje również te informacje zawarte w państwowych aktach normatywno-prawnych szczebla centralnego, wojewódzkiego lub terenowego, które dotyczą całości sił zbrojnych lub tylko niektórych ich ogniw.

Bazą systemu informowania normatywno-prawnego każdego szczebla kierowania (dowodzenia i zarządzania) są decyzje, postanowienia itp. podjęte przez uprawnionych do tego dowódców, szefów, kierowników i inne osoby funkcyjne, a także przez ich kolejnych przełożonych do szczebla centralnego włącznie i organy władzy państwowej w zakresie ich dotyczącym.

Wszystkie ogniwa kierowania (dowodzenia i zarządzania) związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów objęte systemem informowania normatywno-prawnego powinny posiadać aktualne zbiory informacji normatywno-prawnej. Akta normatywno-prawne (albo zawarte w nich informacje) włączone do danego zbioru powinny być podzielone na grupy problemowe, dostosowane do treści obszarów działalności bieżącej (systemów głównych), te zaś na podgrupy, a dalej w razie potrzeby na klasy i podklasy. Powinny być także oznaczone, przez jaki szczebel zostały wyda-

ne. W ten sposób posegregowane akta lub zawarte w nich informacje powinny być oznaczone jednolitym dla całych sił zbrojnych indeksem (symbolami) cyfrowym lub cyfrowo-literowym. Ułatwia to odszukiwanie potrzebnych informacji, aktualizację zbiorów oraz włączanie do nich nowych aktów lub informacji normatywno-prawnych.

Taka organizacja zbioru informacji wyklucza możliwość występowania w nim aktów przestarzałych, zawierających sprzeczne postanowienia lub będących powtórzeniem regulaminów, instrukcji i innych dokumentów o treści normatywno-prawnej.

System kierowania¹⁵ jest zbiorem elementów oraz zbiorem sprzężeń między nimi w dziedzinie planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli), zwanych systemami kierowniczymi. Bazą ich funkcjonowania są informacje dostarczane przez systemy informacyjne. Systemy kierownicze podlegają dowódcom, szefom i kierownikom oraz innym osobom funkcyjnym zajmującym stanowiska kierownicze. Zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności zawarty w tych systemach powinien być dostosowany do stanowiska służbowego osób, którym te systemy są podporządkowane. Systemy kierownicze są przeznaczone do obsługiwania systemów głównych. Ich funkcjonowanie powinno zabezpieczyć utrzymywanie i systematyczne doskonalenie działalności bieżącej. Zadanie to spełniają przez przygotowywanie i przekazywanie wykonawcom odpowiednich decyzji, a także wszechstronne zabezpieczenie ich realizacji.

System kierowania składający się z czterech systemów kierowniczych: prognozytyczno-planistycznego, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli), w porównaniu z systemami głównymi i informowania, są systemami o charakterze koncepcyjnym, aktywnie oddziaływującymi na kształtowanie działalności bieżącej.

System planistyczny ogrywa wiodącą rolę wśród systemów kierowniczych. Przewiduje okoliczności mogące mieć wpływ na kształtowanie działalności bieżącej i przygotowuje odpowiednie do nich sposoby działania dla osiągnięcia zmian pożądanych.

Prognozowanie i planowanie może obejmować różne horyzonty czasu. Ogólnie biorąc horyzont czasowy prognozowania i planowania na szczeblu dywizji sięga 4 lat,

¹⁵ W. Mróz, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 25.

brygady 3, natomiast batalionu/dywizjonu 2 lat jeśli chodzi o zgrywanie systemu walki. Powyższe normy są granicznymi przedziałami czasowymi i dotyczą zasadniczej problematyki występującej na tych szczeblach kierowania (dowodzenia i zarządzania). Obok wyżej wymienionych będą również sporządzane na tych szczeblach programy i plany o znacznie bliższym horyzoncie czasowym – rok, miesiąc.

System planistyczny działalności bieżącej działa z zastosowaniem ekstrapolacji, znanej w matematyce. Stąd im więcej danych charakteryzujących działalność bieżącą aktualnie i w minionym okresie, a także im te dane są bardziej konkretne i wiarygodne, tym większe prawdopodobieństwo sporządzenia realistycznej prognozy, koncepcji, programu czy planu.

System organizowania obejmuje ciąg czynności przygotowawczych do realizacji zaplanowanych zadań w ramach działalności bieżącej. Celem tego systemu jest utworzenie takiej struktury organizacyjnej działania, która uwzględniając dane wynikające z systemu planistycznego sprzyjałaby realizacji podejmowanych zadań.

Nadzór nad przygotowywaniem i funkcjonowaniem systemu organizowania powinni sprawować dowódcy, szefowie, kierownicy lub inne osoby funkcyjne zajmujące stanowiska kierownicze. Przygotowanie i uruchomienie tego systemu, a także czuwanie nad jego działaniem zlecają podległym komórkom organizacyjnym dowództw (sztabów).

Do systemu organizowania należy instytucjonalizowanie, tj. utworzenie z ludzi i środków całości o strukturze organizacyjnej odpowiedniej do celu działania; formalizowanie (instruowanie), tj. określenie sposobów wykonania zadania; zabezpieczenie materiałowo-czasowo-przestrzenne, tj. wydzielenie dla powołanego organu odpowiednich środków materiałowych do realizacji zadania oraz miejsca i czasu jego wykonania.

Analiza systemu planistycznego i systemu organizowania prowadzi do wniosku, że są one systemami poprzedzającymi właściwe działanie (wykonywanie zadań). Czynności mieszczące się w zakresach tych systemów są wykonywane przez dowódców, szefów, kierowników i podległe im komórki organizacyjne, przeważnie bez udziału bezpośrednich wykonawców zadania. Należyte przygotowanie zadań w ramach systemu organizowania warunkuje i przyspiesza ich realizację.

System pobudzania (motywowania) obejmuje takie oddziaływanie na całość zorganizowaną, żeby wszystkie jej części, każda we właściwy sposób, przyczyniały się do osiągnięcia wyznaczonego celu. Skuteczność tego systemu zależy od umiejętnego doboru i odpowiedniego stosowania sposobów oddziaływania na zespoły ludzkie wyznaczone do realizacji danego zadania. Miarą skuteczności są wyniki uzyskane przez kierującego (dowódcę, szefa, kierownika).

Istotną rolę w tym systemie odgrywa oddziaływanie na ludzi za pomocą bodźców w celu wywołania w nich pobudek albo inaczej zwanych – motywów do działania zgodnego postawionym zadaniem. Ze stosowanych regulaminowych bodźców jedno, a mianowicie nagrody stwarzają sytuacje zachęcające, inne, tj. kary – sytuacje przymusowe. Na ogół skuteczniejsza jest zachęta niż przymus, a więc obiecanie nagrody niż zagrożenie karą, ponieważ wpływa na rozwijanie inicjatywy w kierunku osiągnięcia celu, a nie szukania sposobów uniknięcia kary.

Elementem systemu pobudzania (motywowania) jest rozkazywanie (zarządzanie), będące zarazem podsystemem, którego treścią powinno być przygotowywanie konkretnych i wszechstronnie uzasadnionych decyzji i przekazywanie ich do wykonawców takim czasie, żeby nie naruszały granicznego czasu reakcji.

Treścią kolejnego elementu (podsystemu) nazwanego koordynacją jest zgranie użycia posiadanych sił i środków pod względem miejsca i czasu w celu jak najlepszego wykonania zadania.

System nadzorowania (kontroli) obejmuje czynności polegające na porównaniu rzeczywistego przebiegu działań i wyników z zadaniami i określeniu odchyień wymagających korekty. Nadzorowanie będące w sensie logicznym ostatnim systemem w kierowaniu „działa wstecz” w układzie sprzężenia zwrotnego i swoimi wynikami rzutuje na pracę systemów planistycznego, organizowania i pobudzania (motywowania).

Występujące tu czynności powinny być wykonywane pod bezpośrednim kierownictwem dowódców, szefów, kierowników lub innych osób funkcyjnych zajmujących stanowiska kierownicze, albo według ich wytycznych.

Sposoby nadzoru (kontroli) mogą być różne – inspekcja, kontrola gospodarcza, kontrola kompleksowa, kontrola problemowa, samokontrola i inne. W każdym z nich

(niej) występują etapy: *przygotowanie* – obejmuje zaplanowanie i zorganizowanie nadzoru (kontroli); *przeprowadzenie* – wykonania czynności wyszczególnionych w planie; *podsumowanie* – obejmujące analizę uzyskanych wyników i opracowanie na ich podstawie odpowiednich zaleceń i wskazówek, zmierzających do usunięcia zauważonych braków i do upowszechnienia wartościowych osiągnięć; *sprawdzenie* – czy zalecenia zostały wykonane.

Systemy główne, system informacyjny i systemy kierownicze wraz z ich elementami (podsystemami) tworzą jeden duży system – makrosystem, którego celem jest realizacja działalności bieżącej na odpowiednio wysokim poziomie. W okresie pokojowym, a także podczas kryzysu i wojny będą funkcjonować takie same systemy, tylko treść będzie dostosowana do właściwości tych okresów, a zwłaszcza zadań, jakie będą stawiane dowództwom.

1.3. Informacja i systemy informacyjne w działalności bieżącej

Człowiek od zarania swego istnienia jest otoczony informacją – różnorodnymi wiadomościami o bycie, o środowisku i o świecie. W mowie potocznej informację utożsamia się z otrzymaniem wiadomości. Według N. Wienera informacja jest to oznaczenie treści, jaką otrzymujemy ze świata zewnętrznego w procesie przystosowywania się do niego i przystosowywania do niego naszych zmysłów. Sama informacja jest niematerialna, chociaż ma wiele cech właściwych materialnej rzeczywistości. Informację, podobnie jak wiele rzeczy materialnych, można otrzymać, przekazać, przesłać, zatrzymać, gromadzić, udostępnić itd. Nie można otrzymać informacji od tego, kto jej nie posiada. Obok tych cech, które są właściwe materialnej rzeczywistości, informacja ma również inne właściwości, rozprzestrzeniania się bez ubytku w źródle, tj. w miejscu jej powstawania, znajdowania się, wydzielania itp.

Jak wskazują przeprowadzone badania w działalności bieżącej informacja bywa utożsamiana z wiadomością lub danymi i wszystkie trzy słowa bywają zamiennie używane. Rozważenie tych kwestii nasuwa wniosek konieczności zróżnicowania znaczeniowego tych słów na wewnętrzny użytek organów dowodzenia. A więc pojęcie „wiadomość” ma najszerszy zakres znaczeniowy, obejmuje pojęcie „informacja” i po-

jęcie „dane”. *Informacja* stanowi już określoną całość informacyjną. Przez *daną* rozumie się jakąś część informacji, która po zebraniu i przetworzeniu daje w efekcie potrzebną informację. Posługując się terminologią używaną w informatyce: na „wejściu” będą dane, natomiast na „wyjściu” – informacje. Różnica między informacją a danymi jest wyraźnie dostrzegalna tylko przy rozpatrywaniu ściśle określonego zjawiska lub zdarzenia np. działalności bieżącej.

Dane i informacje wykorzystywane w działalności bieżącej organów dowodzenia wojsk lądowych mają różną wartość. Stanowią o niej następujące cechy:

1. *Wiarygodność* – tj. zgodność danych lub informacji z rzeczywistością. A więc po pierwsze, dane źródłowe muszą być prawdziwe, po drugie – wszystkie wzięte pod uwagę, bo pominięcie części daje w informacji obraz rzeczywistości upiększony lub zaciemniony – nieświadomie lub tendencyjnie. Inaczej mówiąc – zarówno dane, jak i informacje powinny być aktualne i wolne od zamierzonych i niezamierzonych szumów informacyjnych, dezinformujących odbiorcę informacji.

2. *Komunikatywność* – tj. proste, jasne i zwięzłe ujęcie danych lub informacji, umożliwiające łatwe i dokładne ich zrozumienie i przyswojenie do dalszego wykorzystania. Tak rozumianą czytelność nadaje informacji stylizacja najprostsza. Układ rzeczowy – od spraw najważniejszych do ważnych (z pominięciem zwłaszcza szczegółów błaahych). Zdania zwarte gramatycznie, zbudowane ze słów prostych, o znaczeniu konkretnym (ściśłym), bez dodatku słów synonimicznych albo innych nic nie wnoszących do treści. Nazwy i wyrażenia wojskowe – sformalizowane w regulaminach.

3. *Terminowość* – tj. dostarczenie danych lub informacji o charakterze cyklicznym w ściśle ustalonych terminach, natomiast innych zwanych bieżącymi lub operatywnymi w takim czasie, kiedy mogą być wykorzystane w procesie decyzyjnym. Ściśle przestrzeganie punktualności co do informacji cyklicznych (okresowych) obowiązuje zarówno podwładnych, jak i przełożonych. Jeśli zaś chodzi o informacje doraźne, tu należy mieć w sobie wyrobiony nawyk przewidywania, pozwalający dokładnie określać, które informacje, i w jakim czasie powinny być przekazane podwładnym lub przełożonym, żeby mogły być efektywnie wykorzystane w działalności bieżącej.

4. *Selektywność* – tj. dobieranie tych danych lub informacji, które nie są znane przełożonemu, a potrzebne mu do należytego wykonywania funkcji kierowania, tj.

planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli). W odniesieniu do podwładnych, selektywność zakłada, że należy przekazywać im jedynie takie informacje, które spowodowałyby ich działanie zgodne z wolą przełożonego. Nie powinny one powodować ograniczenia inicjatywy podwładnych, a wręcz odwrotnie – przyczyniać się do jej wyzwolenia.

5. *Konkretność i ścisłość* – tj. takie opracowanie danych i informacji, żeby z nich jednoznacznie wynikało to, co należy traktować jako najważniejsze – wynikały z nich zadania, które należy wykonać, z określeniem w razie potrzeby wykonawcy, miejsca i terminu. Dotyczy to zwłaszcza tych informacji, które w postaci zadań są przekazywane podwładnym lub innym osobom – wykonawcom.

Reasumując można zatem stwierdzić, że wartość informacji jest niejako algebraiczną sumą wiarygodności, komunikatywności, terminowości, selektywności i konkretności. Zakłada się tutaj oczywiście, że informacje będą doręczane właściwym adresatom. W przeciwnym wypadku nawet najlepsza informacja może być mało przydatna albo w ogóle zbędna.

Według powyższych kryteriów, otrzymywane informacje lub dane mogą mieć wysoką, średnią lub małą wartość, a w niektórych wypadkach, zwłaszcza gdy będą mało wiarygodne, niezrozumiałe albo opóźnione, mogą być bezwartościowe lub nawet szkodliwe. Wiadomo też, że wysoka użyteczność informacji jest koniecznym, choć nie jedynym warunkiem operatywnego kierowania (dowodzenia i zarządzania) oraz należytego wykonywania zadań w ramach działalności bieżącej.

Niezbędnym elementem pracy na informacjach są systemy informacyjne. Posługując się klasyfikacją zaproponowaną przez S. Beera można je podzielić na trzy grupy: systemy proste, systemy złożone i systemy bardzo złożone.

Systemy proste charakteryzują się tym, że występuje w nich mała liczba wewnętrznych powiązań i nie sprawiają trudności w opisie matematycznym. Systemy złożone też dają się opisać matematycznie, ale już z dużymi trudnościami z powodu rozgałęzionej struktury i większej liczby wewnętrznych powiązań. Wreszcie systemy bardzo złożone z powodu bardzo dużego rozgałęzienia i skomplikowanej wewnętrznej struktury nie poddają się opisowi matematycznemu.

Innym kryterium klasyfikacji jest różnica, jaka występuje między systemami zdeterminowanymi a systemami stochastycznymi. System zdeterminowany jest to taki system, którego elementy współpracują ze sobą w ściśle ustalony sposób. Oznacza to, że jeśli jest znany stan poprzedni, to można zupełnie dokładnie określić stan następny. W odróżnieniu od powyższego system stochastyczny jest to taki system, gdzie znając stan poprzedni nie można przewidzieć w szczegółach stanu następnego. Wśród wojskowych systemów informacyjnych występują zarówno systemy zdeterminowane, jak i systemy stochastyczne¹⁶.

Podstawowymi systemami informacyjnymi w ramach działalności bieżącej realizowanej przez organy dowodzenia wojsk lądowych do szczebla batalionu/dywizjonu są: system ewidencyjno-statystyczny, system informacji cyklicznej (okresowej), system informacji bieżącej i system informacji normatywno-prawnej. Systemy te są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie uzależnione. Charakteryzują je:

1. *Przeznaczenie* – tj. cel danego systemu, obszar jego działania i zadania, jakie mogą być przezeń wykonywane.

Celem systemu będzie oczywiście dostarczenie informacji niezbędnych do sprawowania funkcji kierowania (dowodzenia i zarządzania). W tych wypadkach, gdy system informacyjny będzie odpowiednio poszerzony – co jak wynika z praktyki, będzie dość często występowało – może on być użyty do realizacji innych celów, np. przetwarzania informacji na potrzeby decyzyjne. W takiej sytuacji, gdy będą przeważały zadania typu informacyjnego, będzie to system informacyjno-decyzyjny, a gdy głównym celem będzie przygotowanie elementów decyzji lub stosownych propozycji, wariantów rozwiązań itp., będzie to system decyzyjno-informacyjny.

Obszar działania wynika z celów, jakie mają być realizowane przez dany system. Na wielkość tego obszaru wpływa liczba problemów służbowych włączonych do danego systemu, a także liczba i zakres informacji niezbędnych do należytego scharakteryzowania tych problemów z uwzględnieniem życzeń jego użytkownika.

Zadania wynikają z celów systemu informacyjnego i odpowiadającego im obszaru działania. Sprowadzają się one zwykle do zbierania, ewidencjonowania, przecho-

¹⁶ Tamże, s. 110.

wywnania, przesyłania przetwarzania i ochrony informacji. W niektórych wypadkach mogą być wykonywane również inne zadania.

Cel systemu informacyjnego, jego obszar działania i wynikające stąd zadania rzutują na jego organizację.

2. *Organizacja* – tj. wielkość i struktura modułów informacyjnych obsługujących poszczególne szczeble hierarchii organizacyjnej wojsk lądowych oraz rodzaje sprzężeń informacyjnych między tymi modułami.

Wielkość i struktura dowolnego modułu oraz organizacja całego systemu informacyjnego powinna wynikać z celu, obszaru działania i zadań tego systemu. W zależności od potrzeb i przeznaczenia mogą być systemy jednoszczeblowe, tj. przewidziane do obsługiwanego jednego, wyodrębnionego ogniwa kierowania (dowodzenia i zarządzania), albo wieloszczeblowe, tj. przewidziane do obsługiwanego dwóch lub większej liczby ogniw.

W wieloszczeblowych systemach informacyjnych bardzo ważny jest moduł najniżej usytuowany, obejmujący źródła informacji. Struktura tego modułu pod względem organizacyjnym i merytorycznym wywiera duży wpływ na funkcjonowanie wyżej usytuowanych modułów i całego systemu informacyjnego. Przemyślenie i należyście ustawiony, moduł ten będzie dostarczał wartościowych informacji, w przeciwnym wypadku może stać się źródłem mało dokładnej lub wręcz błędnej informacji. Błędy i pomyłki popełniane w źródle informacji są na ogół trudne do wykrycia i nierzadko mogą doprowadzić do szkodliwych następstw.

Na sprawność funkcjonowania systemów informacyjnych wpływają również wewnętrzne sprzężenia poszczególnych modułów i sprzężenia między modułami. Powinny one zapewnić szybką i bezbłędną wymianę informacji w poziomie i w pionie oraz przyczyniać się do należytego zaspokojenia potrzeb informacyjnych występujących na poszczególnych szczeblach kierowania (dowodzenia i zarządzania).

3. *Instrumentalizacja* – tj. wyposażenie poszczególnych elementów systemu w środki i urządzenia techniczne, umożliwiające wykonywanie zadań informacyjnych w sposób zmechanizowany, zautomatyzowany lub automatyczny, a także zapewniające przepływ informacji między tymi elementami.

Poziom instrumentalizacji systemów informacyjnych charakteryzują najczęściej rodzaje użytych środków, ich wpływ na odciążenie kadry od najbardziej pracochłonnych czynności i konkretne efekty uzyskane przy zastosowaniu tych środków. Przy zinstrumentalizowaniu systemów informacyjnych należy mieć na uwadze użyteczność środków, a także koszt ich zakupu i eksploatacji. Odpowiednio do swych zadań system powinien mieć tylko takie środki, które przynoszą wysokie efekty wymierne i niewymierne, ekonomiczne i operacyjne. W innych wypadkach środki i urządzenia techniczne powinny być poddane weryfikacji.

Efektywność instrumentalizacji charakteryzuje się możliwością szybkiego otrzymywania potrzebnych danych i operatywnego przekształcania ich w informacje w rodzaju analiz, ocen, prognoz itp., a także możliwością szybkiego ich przetwarzania w informacje typu decyzyjnego i przekazywania do wykonawców w postaci rozkazów, zarządzeń lub poleceń albo koncepcji, programów, planów. Obecnie rolę taką spełnia sieć MIL-WAN.

Środki i urządzenia techniczne przeznaczone do wykonywania zadań informacyjnych powinny zapewniać szybki obieg informacji wewnątrz systemu, bezbłędne przetwarzanie oraz chronić przed jej przedostawaniem się do wiadomości osób postronnych.

Konkludując można zatem stwierdzić, że przeznaczenie, organizacja i instrumentalizacja precyzują wymagania, a jednocześnie stanowią kryterium, według którego może być oceniana przydatność systemów informacyjnych. Im szersze przeznaczenie tych systemów, prostsza organizacja i racjonalniejsze wyposażenie techniczne, tym większa ich przydatność dla dowódców i podległych im organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) działalnością bieżącą.

Rozdział 2.

PRZEZNACZENIE I ORGANIZACJA SYSTEMU KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ BIEŻĄCĄ

Doskonalenie działalności bieżącej jest naczelnym zadaniem dowódców (szefów, kierowników) i podległych im organów kierowania (dowodzenia i zarządzania). Zadania te realizują poprzez wykonywanie funkcji kierowniczych – planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli). Funkcje te, jak już wspomniano wcześniej, przejawiają się w praktycznej działalności w postaci systemów, tj. zbioru elementów i zbioru sprzężeń między tymi elementami.

Ogólne zasady kierowania działalnością bieżącą w wojskach lądowych są określone regulaminami, instrukcjami, zarządzeniami, decyzjami, rozkazami i innymi aktami normatywno-prawnymi. Zawarte w nich ustalenia, będące w wielu wypadkach dorobkiem naukowym potwierdzonym w toku wieloletniej praktyki, wywierają dodatni wpływ na kierowanie. Czynią je (zarówno dowodzenie, jak i zarządzanie) – bardziej jednolitym i skutecznym. Regulaminy, instrukcje, zarządzenia, rozkazy itp. akty normatywno-prawne poprzez utrwalenie określonych zasad postępowania przyczyniają się do uproszczenia, a tam gdzie to jest możliwe i celowe, do sformalizowania metod dowodzenia i zarządzania. Mogą więc usprawniać kierowanie działalnością bieżącą, a zwłaszcza wszelkie procesy decyzyjne niższych szczebli dowódczo-sztabowych, gdzie mamy do czynienia z największą liczbą zrutynizowanych decyzji.

Jedną, jak wskazuje praktyka, wspomniane akty normatywno-prawne ustalają zasady kierowania działalnością bieżącą tylko w odniesieniu do sytuacji lub zdarzeń, które można było wcześniej przewidzieć, a więc zaliczanych przeważnie do grupy sytuacji lub zdarzeń powtarzalnych. Oprócz nich występują zawsze zdarzenia i zjawiska, których nie można wcześniej przewidzieć – niepowtarzalne. Szacunkowo biorąc jest ich więcej niż pierwszych (powtarzalnych), zwłaszcza na wyższych szczeblach kierowania (dowodzenia i zarządzania). Rozwiązywanie ich wymaga przede wszystkim odpowiedniego przygotowania teoretycznego i praktycznego od dowódców, szefów, kierowników i podległych im organów kierowania (dowodzenia i zarządzania). Wy-

мога również dopływu wiarygodnej, wyselekcjonowanej i komunikatywnej informacji, będącej „surowcem” dla systemu kierowania.

Kierowanie musi więc być przystosowane do rozwiązywania różnych problemów – zarówno powtarzalnych, jak i niepowtarzalnych. Powinno być skuteczne, czyli zapewniać osiągnięcie celów określonych wymaganiami właściwie realizowanej działalności bieżącej.

Wymienione fakty obligują autora do rozwiązania problemu badawczego zdefiniowanego w następujący sposób: *jakie jest przeznaczenie i organizacja systemu kierowania działalnością bieżącą w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?*

2.1. Ogólna charakterystyka kierowania działalnością bieżącą

Kierowanie działalnością bieżącą, rozumiane w warunkach sił zbrojnych jako dowodzenie i zarządzanie, jest częścią zorganizowanego działania i ma odpowiednią do potrzeb strukturę rzeczową, czasową i przestrzenną. W kierowaniu (dowodzeniu i zarządzaniu) działalnością bieżącą występują podmiot, tj. kierujący i przedmiot, tj. kierowany.

Podmiotem – kierującym może być jeden człowiek lub grupa ludzi, tworząca organ kolegialny lub kolektywny. W siłach zbrojnych kierującym będzie jeden człowiek, np. dowódca, szef, kierownik.

Przedmiotem – kierowanym może być jeden człowiek lub grupa ludzi, jeśli to będą żołnierze, mamy do czynienia z dowodzeniem albo zarządzaniem. W wielu wypadkach, co szczególnie uwydatnia się w dobie intensywnego rozwoju technicznego naszych sił zbrojnych, przedmiotem kierowania może być maszyna lub proces technologiczny i wtedy będziemy mieli do czynienia ze sterowaniem.

Właściwości kierowania, od których zależy osiągnięcie wyznaczonych celów działalności bieżącej w sposób prosty, a jednocześnie najkorzystniejszy, można by wymienić wiele. Jednak bez obawy popełnienia błędu można przyjąć, że kierowanie działalnością bieżącą związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów powinno być: racjonalne, konkretne, operatywne, energiczne i ciągłe. Powyższe właściwości odnoszą się

w tym samym stopniu do dowodzenia i zarządzania w okresie pokoju, jak i podczas prowadzenia walki.

Racjonalność polega na wnikliwym, wszechstronnym i systematycznym analizie sytuacji, przygotowywaniu na tej podstawie obiektywnych i konstruktywnych wniosków, określaniu głównego i pomocniczych kierunków działania oraz rozdzieleniu posiadanych sił i środków stosownie do powziętego zamiaru.

Jak wynika z analizy literatury, racjonalność kierowania (dowodzenia i zarządzania) jest pojęciem szerokim. Obejmuje analizę i ocenę sytuacji, która, jak wskazuje praktyka, jest podstawą do wyznaczenia w drodze przeprowadzonych eliminacji tylko tych celów, które należałoby realizować w danej sytuacji. Obejmuje również kolejną eliminację, w rezultacie czego powinny pozostać jedynie takie cele, których osiągnięcie może być realne przy użyciu dostępnych sił i środków. W końcu powinien być wyznaczony cel główny działalności bieżącej, na którym należy skoncentrować główne siły i środki, oraz cele pomocnicze, które mogą być realizowane pozostałymi siłami i środkami.

Wszystkie cele, które zamierza się osiągnąć w ramach działalności bieżącej, powinny być zgodne ze sobą i tak dobrane, żeby każdy z nich we właściwy sobie sposób przyczyniał się do osiągnięcia celu wyższego rzędu.

Konkretność można ująć w następującym skrócie: co, po co, jak, kiedy i gdzie robić, kto, jakimi środkami i jakim celu. Punktem wyjścia będzie tu oczywiście uświadomienie sobie celu działania, jeśli został narzucony z góry, bądź uściślenie własnego zamiaru, czyli plan działania.

Konkretnie kierować podwładnymi w ramach działalności bieżącej oznacza stawiać im określone zadania, koordynować przebieg, ingerować tylko wtedy, tam i o tyle, kiedy, gdzie i o ile wymaga rzeczywista sytuacja, a na koniec rozliczać wykonawców.

Szczegółowość formułowanych zadań, sposobu i celu działania dostosować do każdorazowej potrzeby. Jedno zadanie trzeba będzie określić z dokładnością do najdrobniejszego szczegółu, inne wystarczy ująć w zasadnicze dane. Znający swych podwładnych dowódca, szef, kierownik, wie, komu może pozostawić większą swobodę z korzyścią dla zleconego zadania, a komu trzeba dać dokładne wytyczne.

Zapoznanie wykonawców z celem działania (zamiarem kierującego) pomaga im niewątpliwie w wykonaniu zadań. Łatwiej zdobyć się na twórczy wysiłek, kiedy wiadomo, czego przełożony żąda. Jednakże i tutaj kierujący musi umieć zachować właściwą granicę w każdym konkretnym wypadku.

Do zadań dostosowuje on środki wykonawcze. Ale nie tylko do nich. W pewnych okolicznościach zadanie wymaga takich i tyle środków, w innych na to samo zadanie wystarczy mniej.

Operatywność polega na możliwie najskuteczniejszym wykorzystaniu sił i środków do wykonania zadania. Operatywnie kieruje ten, kto przewidująco obmyśli plan działania, a następnie uważnie śledzi jego przebieg, potrafi reagować żywo, jeśli zajdą odchylenia od warunków przyjętych w planie, dostosować do nich sposoby działania, zapobiec zahamowaniom, w porę dostrzec i wykorzystać okazję, by cel osiągnąć prędzej, lepiej i mniejszym kosztem.

Operatywność wymaga od dowódców, szefów, kierowników przejawiania rozumnej inicjatywy oraz korzystania z doświadczeń innych ogniw kierowania (dowodzenia i zarządzania). Zastosowanie nowych metod działania powinno być zawsze konfrontowane z korzyściami, jakie mogą przynieść, przejawiać się w lepszym lub szybszym wykonaniu zadania, obniżeniu kosztów albo zmniejszeniu pracochłonności. Będą to najczęściej wartości w pełni wymierne. Przejawem operatywności mogą być również wartości niewymierne.

Energiczność jest to cecha, która niejako nakłada się na operatywność kierowania (dowodzenia i zarządzania). W procesach kierowania zdarzają się sytuacje, w których należało będzie decydować bez niezbędnych informacji albo podjęcie decyzji będzie wymagało rezygnacji z niektórych celów, jakie zamierzało się pierwotnie osiągnąć. Tego rodzaju sytuacje będą wymagały przeważnie podejmowania decyzji natychmiast lub w krótkim czasie. Opóźnienie będzie zwykle pociągało za sobą różne straty, w tym ekonomiczne. W takich i innych sytuacjach krytycznych poradzi sobie tylko energiczny dowódca, szef, kierownik. Dowódca, szef, kierownik lub inna osoba funkcyjna uprawniona do kierowania mając dokładne rozeznanie w wytworzonej sytuacji musi umieć samodzielnie lub przy pomocy podległego mu organu kierowania (np. sztabu, wydziału itp.) szybko ustalić, co jest głównym ogniwem w danym łańcuchu

zdarzeń i jak je wykorzystać do osiągnięcia celu albo z czego należy zrezygnować, by zapewnić powodzenie w realizacji najważniejszych przedsięwzięć działalności bieżącej. Zrozumiałe jest, że premiovana może być tylko taka energiczność kierownicza, która prowadzi do realizacji celu.

Ciągłość jest oczywistą koniecznością kierowania (dowodzenia i zarządzania), a tym bardziej w wojsku. Dowódca, szef, kierownik musi aktywnie czuwać nad przebiegiem czynności i przedsięwzięć formułujących działalność bieżącą w powierzonym mu zakresie.

Dla ciągłości kierowania (dowodzenia i zarządzania) wyjątkowo ważną sprawą jest napływ informacji. Chodzi tutaj głównie o to, żeby kierujący otrzymywał taką informację, która jest mu rzeczywiście potrzebna, z optymalną częstotliwością i bez zniekształceń. Wiadomo bowiem, że tylko taka informacja daje przesłanki do podejmowania decyzji odpowiadających sytuacjom.

Przerwy w dopływie informacji są zawsze przyczyną naruszenia ciągłości kierowania (dowodzenia i zarządzania), natomiast wątpliwa wiarygodność napływającej informacji prowadzi nieuchronnie do obniżenia skuteczności kierowania (dowodzenia i zarządzania). Dlatego dowódcy, szefowie, kierownicy oraz podległe im komórki organizacyjne powinni zapewnić sobie wielokanałowy napływ potrzebnej informacji, a więc przez system sprawozdań i meldunków, osobiste obserwacje, telekonferencje i bezpośredni kontakt.

Należycie zorganizowany napływ informacji oddziałuje korzystnie na decydowanie, ale i w decydowaniu powinna być zachowana właściwa miara. Nie powinno być częstsze i szczegółowsze od rzeczywistych potrzeb, gdyż może dezorganizować pracę wykonawców i ograniczać ich inicjatywę. Nie powinno także być rzadkie i nadmiernie ogólne, gdyż może naruszyć ciągłość kierowania (dowodzenia i zarządzania) i doprowadzić do przesadnej dowolności.

Reasumując można stwierdzić, że kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) działalnością bieżącą związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów powinny cechować racjonalność działania, konkretność organizacyjna, należyte rozwinięta operatywność, energiczność i ciągłość. Każda z tych właściwości powinna się przejawiać w poszczególnych funkcjach kierowania (dowodzenia i zarządzania) i odpowiadają-

cych im systemach: planistycznym, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli).

2.2. Planowanie działalności bieżącej

2.2.1. Pojęcie, cel i istota planowania działalności bieżącej

Jak wskazują wyniki badań, planowanie, obok organizowania, realizacji (motywowania) i kontroli, należy do najważniejszych czynników wpływających na sprawność działania organizacji wojskowych sił lądowych. Dlatego też H. Fayol już w 1916 roku po raz pierwszy zaliczył je, pod nazwą *przewidywanie*, do pięciu wyodrębnionych przez siebie funkcji administracyjnych organizacji. *Przewidywać* znaczyło, według niego, snuć przypuszczenia co do przyszłości i przygotowywać ją¹.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje wiele różnych definicji planowania. Są one jednak zwykle bardzo podobne i zbieżne w swojej treści. Według R. W. Griffina planowanie w najprostszej formie oznacza „*wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji*”. Natomiast według J. Kozińskiego planowanie jest „*[...] ustalaniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków*”².

L. Krzyżanowski twierdzi, że w ujęciu ogólnym planowanie jest „*działaniem preparacyjnym, projektowym, które zmierza do skonstruowania wiązki celów oraz operacyjnej struktury ich realizacji*”³. Autorzy Strategora stwierdzają, że planowanie „*[...] jest sformalizowanym procesem podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądany obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa i określa sposoby jego osiągnięcia. Jego efektem końcowym są wybory [...] i programy działań zmierzające do zapewnienia realizacji tych wyborów*”⁴.

J. Leon i J. Frąckiewicz określają planowanie jako „*przewidywanie przyszłej działalności, a więc procesów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów i zadań,*

¹ T. Majewski, M. Strzoda, W. Zawadzki, *Planowanie w organizacji*, Warszawa 2003, s. 7.

² M. Przybyły [red.], *Organizacja i zarządzanie*, Wrocław 2001, s. 116.

³ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985, s. 229.

⁴ Strategom, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 415.

potrzebnych sił i środków, ułożenie ich w kolejności czasowej i rozmieszczeniu przestrzennym”⁵. Z kolei J. Michniak sprowadza funkcję planowania do:

- formułowania celów, które powinny uwzględniać potrzeby z dalszego do bliższego otoczenia organizacji,
- dokonywania wyboru sposobów osiągania celów spośród zbioru możliwych metod do realizacji, określonych przez aktualne i przyszłe zewnętrzne i wewnętrzne warunki funkcjonowania organizacji,
- określania niezbędnych zasobów nośników działań oraz źródeł i sposobów ich uzyskiwania⁶.

Z. Ścibiorek uważa, że „[...] planowanie nie jest zdarzeniem jednostkowym o wyraźnym początku i końcu. Jest procesem ciągłym, stanowiącym odbicie zmian zachodzących w otoczeniu każdej organizacji i dostosowującym się do nich”⁷.

Zgodnie z *Instrukcją o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, przyjmując za punkt odniesienia działalność bieżącą realizowaną w organizacjach wojskowych sił lądowych planowanie to „projektowanie, zestawianie w ustalonym porządku ściśle określonych – co do treści, formy, wykonawcy, miejsca, terminu i kosztów – przedsięwzięć, a także czynności organizacyjne zapewniające pełną, sprawną oraz harmonijną realizację programów, decyzji i rozkazów”⁸.

Z cytowanych definicji wynika, że planowanie rozumiane jako obmyślanie środków i sposobów działania jest w istocie rzeczą projektowaniem przebiegających w czasie procesów funkcjonowania instytucji i/lub działania ludzi, czyli projektowaniem organizacji widzianej dynamicznie. Aby uzasadnić tę charakterystykę planowania, wystarczy przypomnieć, że środki i sposoby działania to nic innego jak pośrednie cele działania, stanowiące warunki osiągnięcia celów końcowych, i ich uporządkowanie w kolejności uznanej za właściwą z uwzględnieniem wprowadzenia do procesu działania odpowiednich warunków⁹.

⁵ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 77.

⁶ J. Michniak, *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych, cz.1. Główne problemy*, Warszawa 2003, s. 21–22.

⁷ Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003, s. 56.

⁸ *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP*, Warszawa 2004, s. 5.

⁹ Zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 309.

Zarówno środki działania, jak i sposoby ich stosowania są tym skuteczniejsze, im lepiej są dostosowane nie tylko do celów, którym służą, ale i do warunków działania (wewnętrznych i zewnętrznych), czyli do sytuacji. Stąd właśnie ważność gruntownej analizy przewidywanych warunków.

Przez *wewnętrzne warunki działania* należy rozumieć przewidywany na okres planowanego działania skład osobowy jednostki organizacyjnej, fachowe i moralne kwalifikacje członków zespołu i ich dostosowanie do przewidywanego podziału pracy, formalne i nieformalne stosunki między członkami zespołu, zasoby, narzędzia pracy – ogólnie ujmując, to wszystko, co w ramach rdzenia organizacji decyduje o jej możliwościach sprawnego działania w kierunku ustalonego celu¹⁰.

Przez *warunki zewnętrzne* należy rozumieć natomiast przewidywane analogiczne elementy kręgu zewnętrznego organizacji i jej otoczenia nie związanego z nią żadną wspólnością celów, jak również przewidywane działania innych jednostek organizacyjnych i poszczególnych ludzi, działania, które mogą bądź to ułatwić, bądź utrudniać osiągnięcie celów¹¹.

Wiele elementów tych przewidywań da się wyrazić w parametrach ilościowych. Innych nie można wyrazić w ten sposób. Ale wszystkie one są niepewne, gdyż odnoszą się do przyszłości, której nigdy nie da się przewidzieć na pewno.

Jak wskazuje analiza literatury przedmiotu oraz procesu planistycznego realizowanego w organizacjach wojskowych sił lądowych, wymienione warunki są zmienne. Niektóre z tych zmian są mniej lub bardziej zależne od podmiotu działającego. Inne są od niego zupełnie niezależne, ale można je przewidywać, przy czym obiektywne prawdopodobieństwo ścisłości przewidywań (lub odwrotnie prawdopodobieństwo błędu) może być obliczalne lub nieobliczalne. Jeszcze inne elementy można w danym stanie wiedzy zakładać tylko dowolnie. Dlatego trzeba z góry zakładać, że całkowite sprawdzenie się przewidywań może być tylko wyjątkowym przypadkiem. Stąd konieczność takiego planowania, aby w toku wykonania plan mógł być zmieniany (konieczność elastyczności w planowaniu). Przewidywanie jest tym bardziej zawodne, im dłuższy okres czasu dzieli moment przewidywania od przewidywanych zdarzeń¹².

¹⁰ Tamże, s. 309.

¹¹ Tamże, s. 309.

¹² Tamże, s. 310.

Przeprowadzone badania wskazują, że celem planowania w organizacjach wojskowych sił lądowych jest określenie zadań dydaktycznych i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz form, metod (sposobów) ich realizacji, a także środków materiałowo-technicznych zapewniających zorganizowaną i skoordynowaną w czasie działalność na określonym szczeblu kierowania (dowodzenia i zarządzania).

Przy tak określonym celu planowania jego przedmiotem jest działalność bieżąca organizacji wojskowej obejmująca wszystkie zamierzenia dydaktyczne i inne zasadnicze przedsięwzięcia, których realizacja pozwoli dowódcy osiągnąć założony cel polegający na przygotowaniu organizacji (jednostki, pododdziału, dowództwa) do wykonania zadań przewidzianych dla niej na przyszłym polu walki lub w misji.

Mając na uwadze określony powyżej cel i przedmiot planowania można stwierdzić, że jego istotą jest zatem właściwe zrozumienie przez dowódcę głównego zadania, jakie otrzymał od przełożonego na określony cykl (okres) i przekształcenie go na własne cele i zadania działalności bieżącej. Sprecyzowanie czasu realizacji i wykonawców zasadniczych przedsięwzięć, a także zapewnienie wszechstronnego ich zabezpieczenia.

Podsumowując można zatem przyjąć, że najistotniejszą treść funkcji planowania stanowi formułowanie celów organizacji wojskowych sił lądowych oraz określenie sposobów ich osiągnięcia i niezbędnych do tego zasobów. W procesie formułowania celów kojarzone są różne interesy jednostek i grup społecznych działających w organizacji. Wybór sposobów osiągania celów opiera się na rozeznaniu potencjału wytwórczego jakim dysponuje organizacja i ocenie możliwości dostosowania tego potencjału do przyjmowanych celów. Po ustaleniu sposobów osiągania celów, czyli szeroko rozumianej technologii działania, dokonuje się dekompozycji celów działalności bieżącej na zadania możliwe do przełożenia na pożądane, projektowane oddziaływania materialno-energetyczne. Z kolei biorąc pod uwagę kolejność i pracochłonność poszczególnych operacji, mierzoną czasem zaangażowania czynników wytwórczych, określa się zapotrzebowanie na zasoby osobowe i rzeczowe¹³.

Końcowy produkt działalności planistycznej, czyli plan na dany cykl (okres), można sprowadzić do trzech składników:

¹³ Por. A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2002, s. 52.

- wiązki celów,
- projektowanych oddziaływań materialno-energetycznych,
- niezbędnych zasobów osobowych i rzeczowych.

Plan jest więc optymalnym lub zadowalającym projektem prowadzenia przyszłych działań, wybranych spośród wielu możliwości, respektujących obecne i przyszłe warunki działania¹⁴. Jest egzemplifikacją planowania, która w swojej istocie stanowi zamysł, pomysł, projekt, zamiar, szkic, zarys, układ czegoś¹⁵. To efekt planowania w formie konstrukcji myślowej, graficznej lub pisemnej, zawierającej zwykle określony sposób osiągnięcia celu działania zorganizowanego.

Plan jest również decyzją. Jako decyzja plan ma charakter dyrektywny, tzn. że dopóki się nie zmieni, dopóty wewnętrzne podmioty organizacji, których decyzja dotyczy, są zobowiązane do jego realizacji. Plan jako zbiór decyzji tworzą wybory, które dotyczą najogólniej: przedmiotu, podmiotu, okresu (cyklu), elementów i charakterystyk planu¹⁶.

Przeprowadzone badania wskazują, że organizacje przyjmują plany różnego typu. Jednak najczęściej, biorąc pod uwagę szczebel planowania, plany dzielą się na strategiczne, taktyczne i operacyjne lub tylko na strategiczne i operacyjne. Jednak jak wskazują eksperci, pierwsza z wymienionych klasyfikacji jest właściwsza.

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła na dokonanie charakterystyki planów wykonywanych w organizacjach. I tak plany strategiczne opracowuje się dla realizacji celów strategicznych. Zawierają one decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia wytyczonych celów. Wymagają identyfikacji, analizowania i prognozowania wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz sposobów ich osiągania, ograniczonych jednak dążeniem do spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań. Przedmiotem planu strategicznego są problemy o największym znaczeniu dla przetrwania i rozwoju organizacji – misja, skala działalności, sektory prowadzenia działalności, podstawowe kompetencje, za pomocą których organizacja zamierza rywalizować z konkurentami, zasady wewnętrznej organizacji, kierunki

¹⁴ Zob. J. Koziński. *Planowanie ...*, wyd. cyt., s. 115.

¹⁵ M. Szymczak [red.], *Słownik języka polskiego*, t. 2. Warszawa 1995, s. 654.

¹⁶ Zob. J. Michniak [red.], *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000, s. 116.

prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, źródła pozyskiwania i alokacja wewnętrznych zasobów itp. Plany strategiczne są zawsze nadrzędne w stosunku do pozostałych planów organizacji i wyznaczają ramy ich sporządzania. Mają jakościowy charakter – elementy skwantyfikowane mają w nim znaczenie uboczne i drugorzędne¹⁷.

Kolejny rodzaj planów stanowią plany taktyczne. Nastawione są one na osiągnięcie celów taktycznych oraz realizację określonych części planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, obejmują nieco krótszy czas niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Plany taktyczne służą więc bardziej realizacji zadań niż ich stawianiu¹⁸.

Trzeci rodzaj planów stanowią plany operacyjne, które koncentrują się na realizacji celów operacyjnych. Opracowuje je kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne dotyczą krótkiego okresu (miesiąc, kwartał) i mają stosunkowo mały zasięg. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań¹⁹.

Wyniki badań literatury przedmiotu wskazują, że ze względu na czas obowiązywania planu, dzieli się je na długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe²⁰.

Plany długookresowe obejmują okres wieloletni, najczęściej pięcioletni lub dłuższy. Plany średniookresowe obejmują na ogół okres od roku do pięciu lat. Natomiast plany krótkookresowe obejmują okres jednoroczny lub krótszy. Ponadto ze względu na kryterium podziału rzeczowego, wyróżnia się plany całościowe (dotyczą całej organizacji), odcinkowe (obejmują racjonalnie wyodrębnione obszary) oraz kompleksowe (obejmują kilka powiązanych ze sobą obszarów działania). Plany występują w dwóch podstawowych formach²¹:

- plan działania – używany do uruchomienia jakiegoś innego planu,
- plan reakcji (awaryjny) – opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane okoliczności; zawiera alternatywne sposoby działania, na wypadek gdyby przyjęty plan został nieoczekiwanie zakłócony lub przestał odpowiadać zmienionym warunkom.

¹⁷ T. Majewski, M. Strzoda, W. Zawadzki, *Planowanie ...*, wyd. cyt., s. 36.

¹⁸ Tamże, s. 36.

¹⁹ Por. Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie ...*, wyd. cyt., s. 63–64.

²⁰ Zob. J. Kosiński, *Planowanie ...*, wyd. cyt., s. 118.

²¹ T. Majewski, M. Strzoda, W. Zawadzki, *Planowanie ...*, wyd. cyt., s. 37.

Dalsze prace badawcze prowadzone w kierunku ogólnej klasyfikacji planów, pozwoliły stwierdzić, że poza wymienionymi rodzajami planów występuje jeszcze ich podział na plany jednorazowe oraz trwale obowiązujące²².

Plan jednorazowy jest planem przygotowanym dla realizacji zadań, które prawdopodobnie w przyszłości nie będą powtarzane. Natomiast plany trwale obowiązujące służą do kierowania za pomocą jednej decyzji lub jednego zbioru decyzji tych działań, które powtarzają się w organizacji. Wprowadzenie planów trwale obowiązujących umożliwi kierownikom zaoszczędzenie czasu przeznaczanego na planowanie i podejmowanie decyzji, gdyż w podobnych sytuacjach postępuje się w sposób konsekwentny i ustalony z góry. W niektórych wypadkach plany trwale obowiązujące mogą jednak powodować skutki niepożądane, gdyż zobowiązują kierowników do przestrzegania dawniej podjętych decyzji, które mogły już utracić aktualność. Z tego względu jest sprawą szczególnie ważną, by plany te były interpretowane i stosowane w sposób elastyczny.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że na poszczególnych szczeblach dowodzenia w organizacjach wojskowych sił lądowych obowiązują następujące rodzaje planowania:

- długookresowe, obejmujące zadania przewidywane do realizacji w okresach dwu, trzy, czteroletnich i dłuższych,
- średniookresowe, obejmujące przedsięwzięcia w skali roku,
- krótkookresowe, ujmujące przedsięwzięcia w skali miesiąca,
- bieżące – zawierające szczegółowe zamierzenia w skali tygodnia.

Częstotliwość prowadzenia ćwiczeń i treningów sztabowych oraz innych zamierzeń dydaktycznych (szkoleniowych) podporządkowana została przyjętym okresom planistycznym programowania ćwiczeń dla poszczególnych poziomów i szczebli dowodzenia, potrzebom osiągania, utrzymywania i doskonalenia zdolności operacyjnych dowództw (sztabów) i wojsk do realizacji misji i zadań Sił Zbrojnych RP, a także posiadanych możliwości finansowego pokrycia kosztów doskonalenia.

Zgodnie z *Organizacją szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1)* egzemplifikacją planowania **długookresowego** na szczeblu batalionu –

²² J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 81.

dwuletniego, oddziału – trzyletniego i związku taktycznego – czteroletniego jest *Ramowy plan zgrywania systemu walki*, natomiast w ramach programowania ćwiczeń opracowuje się *Program ćwiczeń* na szczeblu oddziału w cyklu rocznym na okres trzech lat, na szczeblu związku taktycznego w cyklu dwuletnim na okres czterech lat.

Planowanie procesu zgrywania systemu walki oraz programowanie ćwiczeń jest ściśle powiązane z rodzajem, przeznaczeniem i charakterem typowych zadań realizowanych przez związki taktyczne, oddziały i pododdziały oraz uwzględnia stopień ich rozwinięcia, a także możliwości zabezpieczenia materiałowo-technicznego działalności bieżącej.

Planowanie roczne (średniookresowe) ma zapewnić sprawną realizację zasadniczych przedsięwzięć działalności bieżącej wynikających z rozkazu do działalności w danym roku oraz innych dokumentów normatywnych i planistycznych.

W wyniku planowania rocznego, na poszczególnych szczeblach dowodzenia sił lądowych, opracowuje się:

1. W związkach taktycznych:
 - rozkaz dowódcy do działalności związku taktycznego w roku następnym,
 - plan zasadniczych przedsięwzięć związku taktycznego oraz stosownie do potrzeb plany zasadniczych przedsięwzięć komórek wewnętrznych, pionów funkcjonalnych,
 - plan ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych na rok,
 - plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska,
 - specjalistyczne wytyczne szefów pionów funkcjonalnych,
 - inne (dodatkowe) dokumenty planistyczne – stosownie do potrzeb.
2. W oddziałach (równorzędnych):
 - rozkaz dowódcy do działalności oddziału (równorzędnego) w roku następnym,
 - plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału (równorzędnego),
 - plan ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych na rok,
 - plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska,
 - diagram szkolenia oddziału (równorzędnego),
 - inne (dodatkowe) dokumenty planistyczne – stosownie do potrzeb.

3. W batalionach/dywizjonach (równorzędnych):

- plan ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych na rok,
- diagram szkolenia.

Planowanie miesięczne (krótkookresowe) służy uszczegółowieniu, aktualizacji i koordynacji realizacji zadań wynikających z planów długo i średniookresowych, obowiązujących dokumentów normatywnych oraz bieżących potrzeb. W wyniku planowania miesięcznego, na poszczególnych szczeblach dowodzenia sił lądowych, opracowuje się:

1. W związkach taktycznych:

- plan zasadniczych przedsięwzięć związku taktycznego oraz stosownie do potrzeb plany zasadniczych przedsięwzięć komórek wewnętrznych, pionów funkcjonalnych,
- ramowy miesięczny plan szkolenia pododdziałów wchodzących w skład związku taktycznego,
- inne (dodatkowe) dokumenty planistyczne – stosownie do potrzeb.

2. W oddziałach (równorzędnych):

- plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału (równorzędnego),
- ramowy miesięczny plan szkolenia pododdziałów rodzajów wojsk (specjalistycznych) wchodzących w skład oddziału,
- inne (dodatkowe) dokumenty planistyczne – stosownie do potrzeb.

3. W batalionach/dywizjonach (równorzędnych):

- ramowy miesięczny plan szkolenia,

Planowanie tygodniowe (bieżące) w pododdziale (kompanii, samodzielnym plutonie) zapewnia uszczegółowienie przedsięwzięć dla właściwej organizacji i realizacji zadań. W wyniku planowania tygodniowego wykonuje się tygodniowe plany szkolenia.

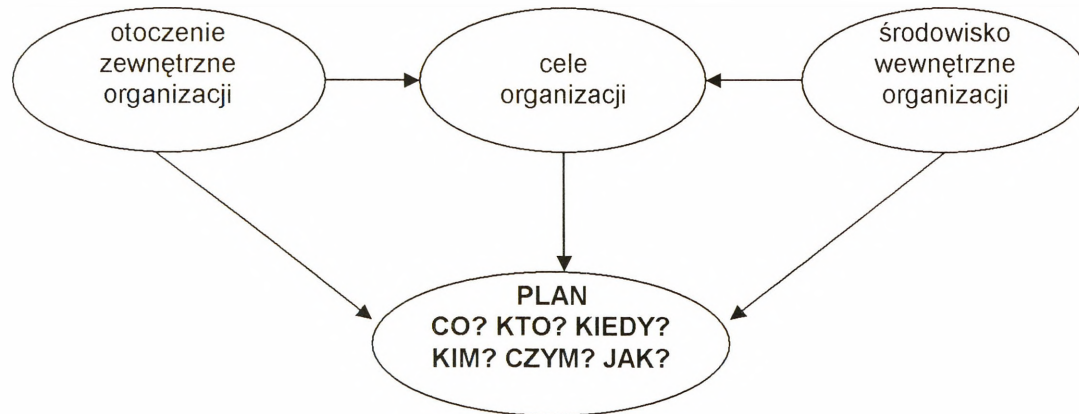
Podsumowując można stwierdzić, że wszystkie rodzaje planowania zapewniają skoordynowanie działań wszystkich jednostek organizacyjnych wojsk lądowych, poprzez określenie zadań szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz ich wykonawców, a także terminów, miejsc, form i szacunkowych kosztów ich realizacji.

2.2.2. Podstawy, zasady i funkcje planowania działalności bieżącej

Najprościej proces planowania można określić jako ciąg stawianych pytań i udzielanych odpowiedzi. Za trzy podstawowe pytania, na które należy udzielić odpowiedzi w procesie planowania, uważa się następujące²³:

1. Dokąd organizacja zmierza?
2. W jakim środowisku i otoczeniu organizacja się znajduje?
3. Jakie należy podjąć działania, aby osiągnąć zamierzony rezultat?

Odpowiedź na pierwsze i drugie pytanie wymaga rzetelnej analizy i oceny wszystkich czynników, które należy wziąć pod uwagę planując działania organizacji wojskowej. Czynniki te wiążą się z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji, mają, obok celów organizacji, decydujący wpływ na jej funkcjonowanie (rys. 2.1)²⁴.



Rys. 2.1. Determinanty procesu planowania

Źródło: T. Majewski, *Planowanie w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, pod red. J. Kręcikija, Warszawa 2000, s. 24.

²³ T. Majewski, *Planowanie w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, pod red. J. Kręcikija, Warszawa 2000, s. 24.

²⁴ Zob. T. Majewski, M. Strzoda, W. Zawadzki, *Planowanie ...*, wyd. cyt., s. 43.

Dlatego też czynniki te powinny zostać zidentyfikowane oraz uwzględnione w procesie opracowywania planu działania organizacji wojskowej. Inaczej plan będzie nierealistyczny i niespójny. Do grupy czynników należących do otoczenia wewnętrznego organizacji można zaliczyć:

- cele organizacji,
- dokumenty normatywne,
- stan i jakość zasobów organizacji,
- podległe jednostki organizacyjne,
- zasady, metody działania i kulturę organizacji.

Natomiast do grupy czynników otoczenia zewnętrznego organizacji należą:

- organizacja nadrzędna,
- organizacje współdziałające,
- otoczenie polityczne, naturalne, makroekonomiczne, kulturowe, ekologiczne,
- organizacje konkurencyjne (przeciwnik).

Od umiejętnego wykorzystania przez dowódców pracy podległych osób funkcyjnych, a także właściwego sformułowania celu działania w etapie planowania zależy powodzenie wykonania głównego zadania szkoleniowego. Dowódcy ponoszą pełną odpowiedzialność za gotowość jednostek organizacyjnych sił lądowych do wykonywania zadań, właściwe ich użycie oraz pomyślne i terminowe wykonanie zadań, co ściśle związane jest z realizacją skutecznej działalności bieżącej.

Teoretycy problemu są zgodni, że pod pojęciem zasobów organizacji należy rozumieć zasoby informacyjne, finansowe rzeczowe i ludzkie. Ostatnie z wymienionych zawierają, między innymi, takie cechy personelu planistycznego, jak umiejętności wykorzystywania wiedzy oraz motywację do rzetelnego wykonywania czynności planistycznych. Poza wymienionymi czynnikami determinującymi planowanie ważnym pozostaje również jakość wiedzy naukowej o planowaniu działań zorganizowanych.

W innym ujęciu czynniki determinujące proces planowania przedstawił W. Kieżun (tabela 2.1). Wymienione determinanty poklasyfikował na informacje wykorzystywane przez uczestników, wartości preferencji kierownictwa oraz zdolności i umiejętności planistów. Uwzględnił w nich również kulturę organizacyjną.

Tabela 2.1

Planowanie		
Wejście	Proces planowania	Wyjście
<p>Informacje wykorzystywane przez uczestników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – hipotezy, – analiza przemysłowa, – analiza konkurentów, – istniejąca strategia. <p>Wartości preferencji kierownictwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> – profesjonalne, – intuicyjne. <p>Zdolności i kwalifikacje uczestników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zdolności percepcji, – kreatywność, – zdolności analityczne. <p>Kultura organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> – metody podejmowania decyzji, – preferencje, – normy i wartości. 	<p>Formalna koncepcja procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> – kto uczestniczy? – kiedy? – jakie dokumenty, raporty? – jakie hipotezy? <p>Styl kierowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – planowanie jednoosobowe, – partycypacja kadr. <p>Sytuacja organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> – polityczne aspekty procesu planowania, – konflikty. 	<p>Hierarchia planów strategicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> – całościowy, korporacyjny, – plany taktyczne, – projekty. <p>Programowanie działalności.</p> <p>Plany:</p> <ul style="list-style-type: none"> – roczny, – marketingu, – badań, – produkcji, – personalny, – finansowy. <p>Budżety:</p> <ul style="list-style-type: none"> – roczny, – kwartalny.

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 329 za T. Majewski, M. Strzoda, W. Zawadzki, *Planowanie w organizacji*, wyd. cyt., s. 46.

Badania literatury przedmiotu oraz praktyka planistyczna pozwalają na stwierdzenie, że organizując proces planowania należy uwzględnić:

- zmienność otoczenia,
- szybkie dostosowywanie się do zadań i wymagań otoczenia,
- szybkie inicjowanie procesu planowania,
- przewidywanie rozwoju wydarzeń.

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że skuteczność działalności dydaktyczno-wychowawczej zależy od jej wcześniejszego planowania, które powinno być wynikiem wszechstronnej analizy zadania i oceny sytuacji, pozwalającej w konsekwencji na najbardziej efektywne wykorzystanie czasu, sił i środków. W pla-

nowaniu poza uwzględnieniem terminów i korelacji z przedsięwzięciami realizowanymi przez przełożonego należy uwzględniać tylko taką ilość przedsięwzięć, które mogą być realizowane w konkretnych warunkach, w określonym czasie przy posiadaniu określonych sił i środków. Zadania zawarte w planach, powinny być formułowane zawsze jasno i konkretnie, co gwarantuje ich należyte zrozumienie i wykonanie przez podwładnych, a ich konkretyzacja powinna być uzależniona od szczebla dowodzenia. Ponadto wszelkie dokumenty planistyczne (plany) powinny odznaczać się takimi walorami jak: celowość, prostota, przejrzystość, operatywność, dokładność, giętkość i szczegółowość.

Celowość oznacza, że plan jako dokument powinien służyć temu celowi, dla którego został stworzony. Wskazany w nim ciąg działań prowadzi skutecznie do zamierzonego celu.

Prostota planu ułatwia jego wykorzystanie i znacznie skraca czas jego wykonania. Przedstawione w nim informacje powinny być zazwyczaj jednoznaczne, łatwe do odczytania i zrozumienia przez wykonawców.

Przejrzystość to inaczej jasność i zrozumiałość treści planu, zapewniająca łatwość korzystania z dokumentu.

Operatywność planu polega na tym, że jest on opracowany w sposób ułatwiający szybkie przejście od wskazań w nim zawartych do stosowania w praktyce.

Dokładność planu wyraża się w możliwości przewidywania różnych alternatywnych modyfikacji działania w przypadku powstania takich potrzeb.

Giętkość zwana inaczej plastycznością oznacza możliwość wykazania się przez wykonawców twórczą inicjatywą w zależności od panujących warunków.

Szczegółowość planu ma na celu jego dostosowanie do określonego szczebla i kompetencji oraz czynności zmierzających do osiągnięcia celu.

Proces planowania jest działaniem wysoce kreatywnym, wymagającym czasem intuicyjnych rozwiązań, jednak powinien opierać się na zawartych w teorii zarządzania ogólnych zasadach planowania, do których należy zaliczyć²⁵:

1. **Zasadę chronologicznej kolejności planowania i działania.** Wymaga ona, by wszystkie lub przynajmniej istotne działania w organizacji były poprzedzone pla-

²⁵ Tamże, s. 47–48.

nem rozumianym jako decyzja o zamierzonych celach oraz sposobach ich osiągnięcia. Plan powinien być wynikiem pewnego namysłu, refleksji przed działaniem realnym, a także stanowić pewną wytyczną do tego działania.

2. **Zasadę hierarchiczności planowania.** Wymaga ona, by z planów o szerokim przedziale rzeczowym (całościowych) i czasowym (długookresowych) były wyprowadzane plany o węższym przedziale rzeczowym (plany kompleksowe i odcinkowe) oraz czasowym (plany średnio i krótkookresowe).

3. **Zasadę adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków.** Oznacza ona, że proces planowania powinien opierać się na rzetelnej analizie otoczenia i zasobów organizacji oraz racjonalnej, uzasadnionej, wiarygodnej prognozie tego, co może zaistnieć w przyszłości.

4. **Zasadę współdziałania kompetentnych przedmiotów.** W planowaniu niezbędne jest wykorzystywanie wiedzy oraz informacji wielu wewnętrznych podmiotów organizacji.

5. **Zasadę poparcia ze strony naczelnego kierownictwa.** Planowanie spełnia swoją funkcję, gdy jest postrzegane jako działalność sprzyjająca sprawności zarządzania. W największym stopniu zależy to od postawy naczelnego kierownictwa. Stąd też kierownictwo musi postrzegać planowanie jako działanie merytoryczne, nie często formalne oraz kształtować taką kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjała działaniom związanym z rzetelnym planowaniem.

6. **Zasadę integracji planowania i kontroli.** Planowanie musi być uzupełnione wdrożeniem planów oraz sprawdzeniem tego, czy i w jakim stopniu przynoszą one oczekiwane rezultaty.

Planowanie działalności bieżącej w wojskach lądowych stanowi złożony proces koncentrujący się na ustaleniu kolejności, terminów, zasobów i sposobów wykonania zadań przez jednostki wojskowe i dowództwa. Najistotniejszym elementem tego fragmentu funkcjonowania dowództw jest podjęcie decyzji do działalności bieżącej przez dowódcę oraz oznajmienie zamiaru. Można zatem przyjąć, że te dwa aspekty stanowią najistotniejszą część składową planowania. Decyzja stanowi zawsze fundament, na którym opiera się praca dowództwa w zakresie organizowania i kontroli działalności bieżącej. Złożony i wieloaspektowy charakter współczesnego doskonalenia dowództw

i wojsk powoduje, że także jego planowanie powinno uwzględniać szereg różnorodnych aspektów. Powinno opierać się na wszechstronnej analizie sytuacji dydaktycznej, obiektywnym uwzględnianiu realnych możliwości zabezpieczenia materiałowo-technicznego oraz przewidywania rozwoju sytuacji szkoleniowej. Nie może się ono opierać na domysłach, nieuzasadnionych danych i niesprawdzonych wnioskach. W procesie planowania powinny obowiązywać, poza ogólnymi zasadami teorii zarządzania, jeszcze inne zasady wypracowane przez organy dowodzenia wojsk lądowych, których przestrzeganie warunkuje osiągnięcie powodzenia oraz uzyskanie właściwych wyników planowania.

Przeprowadzone badania wskazują, że pojęcie zasad planowania należy rozumieć jako świadomie stosowane zalecenia, którymi powinien kierować się dowódca oraz wspierające go dowództwo podczas realizacji czynności koncepcyjnych składających się na planowanie. Są one wynikiem naukowego uogólnienia praktyki działania w zakresie kierowania działalnością bieżącą dowództw oraz opierają się na stosownych wymaganiach. Pomimo tego, że zasady planowania nie są jednoznaczne z wymaganiami, które w swojej istocie powinny określać jakościowy stan planowania, granica pomiędzy nimi często jest niezauważalna. Często także zasady planowania są utożsamiane z wymaganiami i odwrotnie. Jako zasadnicze zasady planowania można wymienić²⁶:

1. **Ciągłość planowania** wyrażająca się w nieprzerwanej realizacji czynności (funkcji) planowania zarówno przez powołane do tego etatowe elementy, jak i zorganizowane doraźnie zespoły zadaniowe.

2. **Instrumentalność** zakładającą pełną racjonalność procesu planowania oraz to, że wszystkie czynności planistyczne prowadzą do osiągnięcia celu. W wypadku planowania jest nim opracowanie planu.

3. **Metodyczność planowania** warunkowaną przez przestrzeganie przyjętej w obowiązujących procedurach działania kolejności, zakresu, sposobu oraz formy poszczególnych czynności planistycznych.

4. **Wykonalność** odnoszącą się do opracowywania planów na podstawie realnie posiadanych zasobów, możliwości wykonania zadań, stopnia przygotowania, właści-

²⁶ Tamże, s. 49–50.

wych umiejętności, istniejących ograniczeń oraz innych czynników mających wpływ na osiągnięcie przyjętych celów.

5. **Elastyczność** wyrażającą się zdolnością do wprowadzania zmian we wszystkich wymagających tego sytuacjach. Proces planowania nigdy nie powinien znaleźć się w sytuacji, z której wycofanie się jest niemożliwe.

6. **Terminowość** dotyczącą przestrzegania wszelkich ograniczeń i wymagań czasowych oraz zakończenia właściwych czynności planistycznych w czasie umożliwiającym ich zorganizowanie i wdrożenie.

7. **Równoważność** dotyczącą równego traktowania wszystkich aspektów podmiotu planowania.

8. **Odpowiedni poziom szczegółowości** wyrażający się w przyjmowaniu takiego stopnia szczegółowości rozwiązywania problemów planistycznych, który zapewni jak najlepsze opracowanie planu oraz umożliwi postawienie zadań podwładnym.

9. **Zrozumiałość** odnoszącą się do takiej realizacji planowania, aby jego efekty były jednoznacznie zrozumiałe dla podwładnych.

10. **Spójność** wyrażającą się zbilansowaniem różnych cech poszczególnych elementów organizacji będących przedmiotem planowania. Wyraża się ona w unikaniu rozbieżności między poszczególnymi, zazwyczaj specjalistycznymi, elementami planowania, a w konsekwencji całego planu.

11. **Nowoczesność i rozwój** wyrażające się zorientowaniem procesu planowania na najnowsze techniki i narzędzia wspierające działalność planistyczną oraz nakierowaniem na ciągłe ilościowe lub jakościowe przetrwanie i rozwój organizacji.

2.2.3. Proces planowania działalności bieżącej

Ważną częścią decydującą o prawidłowej realizacji działalności bieżącej wojsk lądowych jest jej planowanie. W opiniach ekspertów jest ono podstawową czynnością dowódców, która zapewnia prawidłowe funkcjonowanie związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów w czasie pokoju.

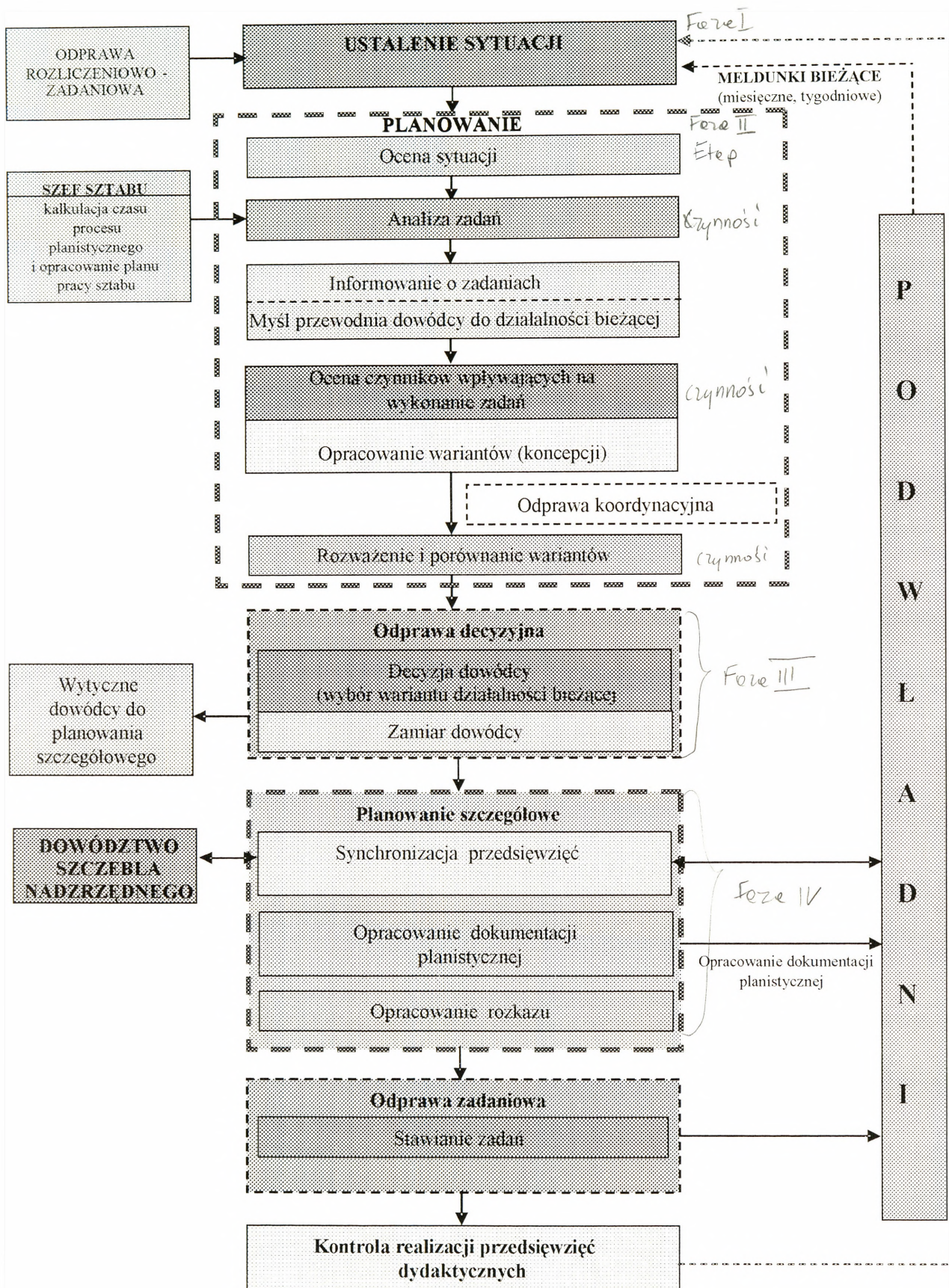
Na podstawie przeprowadzonych badań można założyć, że w toku planowania działalności bieżącej następuje skoordynowanie działań organów dowodzenia na

wszystkich szczeblach wojsk lądowych, poprzez określenie zadań i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz ich wykonawców, a także terminów, miejsc, form i szacunkowych kosztów realizacji. Ma to swoje odzwierciedlenie w rozkazach i wytycznych, ramowych planach zgrzywania systemu walki, programach ćwiczeń, planach ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych oraz planach zasadniczych przedsięwzięć, miesięcznych ramowych planach pododdziałów.

Wnikliwa analiza procesu planowania działalności bieżącej organów dowodzenia i pododdziałów wojsk lądowych pozwoliła przyjąć do dalszych rozważań uogólnioną propozycję procedury planowania. Jest ona ogólnym wzorcem, wyznaczającym pomocnicze ramy – zbieżne jednak z procesem planowania działań taktycznych. Zawiera, podobnie jak każdy proces planistyczny, trzy zasadnicze fazy, tj. **planowanie, podjęcie decyzji – określenie zamiaru i planowanie szczegółowe**. Dodatkowo, do wymienionych faz należy dołączyć ustalenie sytuacji (w procesie planowania działań – ustalenie położenia), stawianie zadań i kontrolę (rys. 2.2).

Faza pierwsza to ustalenie sytuacji. Jest to ciągły proces realizowany na każdym szczeblu dowodzenia, na podstawie posiadanych informacji zawartych w sprawozdaniach i meldunkach oraz wniosków z odbytych kontroli przedsięwzięć szkoleniowych. Odzwierciedleniem tego procesu powinno być przeprowadzenie rocznej odprawy rozliczeniowo-zadaniowej z osobami funkcyjnymi organów dowodzenia na wszystkich szczeblach organizacyjnych wojsk lądowych.

Celem odprawy jest ustalenie aktualnego poziomu przygotowania operacyjno-taktycznego dowództw i bojowego pododdziałów oraz innych przedsięwzięć działalności bieżącej.



Rys. 2.2. Procedura planowania działalności bieżącej organów dowodzenia wojsk lądowych

Biorące udział w odprawie osoby funkcyjne przedstawiają dowódcy wszechstronną ocenę przygotowania i działalności podległych im komórek organizacyjnych, natomiast dowódcy pododdziałów składają meldunki (zgodnie z wcześniejszymi wytycznymi) o wyszkoleniu podległych dowództw, dowódców oraz pododdziałów, zakończone wnioskami i propozycjami dotyczącymi przyszłej działalności bieżącej.

Odprawa realizowana w trybie rozliczeniowo-zadaniowym, pozwala na rozpatrzenie problemów mających zasadnicze znaczenie dla właściwej oceny sytuacji:

- wyników kontroli prowadzonych przez szczeble nadrzędne,
- stopnia wykonania zadań w zakresie kształcenia operacyjno-taktycznego i bojowego,
- efektów działalności szkoleniowo-metodycznej,
- przygotowania dowództw (sztabów) i pododdziałów, do udziału w przedsięwzięciach przełożonego i sojuszniczych,
- stanu infrastruktury dydaktycznej oraz jej wpływu na realizację nowych zadań dydaktycznych,
- stopnia wykorzystania przydzielonych limitów środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu kształcenia,
- innych problemów, zgodnie z wytycznymi dowódcy.

Drugą fazą odgrywającą szczególną rolę jest planowanie działalności bieżącej. *Fore II*
Jest to szereg przedsięwzięć dowódców i kadry kierowniczej dowództw (sztabów), które mają doprowadzić do przyjęcia optymalnego rozwiązania, co do sposobu, miejsca i czasu wykonania postawionych przez dowódcę zadań na kolejny rok (miesiąc). Jest to proces, w wyniku którego dowódca, określając myśl przewodnią, dokonuje wyboru kierunku działalności bieżącej, prowadzącej do osiągnięcia założonych celów.

Do czynności realizowanych w tej fazie należą:

- ocena sytuacji działalności bieżącej,
- analiza zadania głównego postawionego przez przełożonego i zadań wynikających z jego rozkazu, planu i wytycznych oraz dokumentów doktrynalnych,
- kalkulacja czasu – niezbędnego na realizację przedsięwzięć planistycznych,
- wykonanie planu pracy dowództwa,

- przeprowadzenie informowania kadry dowództwa i dowódców pododdziałów o zadaniach w nowym roku (miesiącu),
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadań,
- wypracowanie wariantów działalności bieżącej w nadchodzącym roku (miesiącu),
- rozważenie i porównanie opracowanych wariantów działalności bieżącej.

Ocena sytuacji dowództwa (sztabu) i pododdziałów związana jest bezpośrednio z analizami i ocenami zagadnień, mających zasadniczy wpływ na przyszłą działalność bieżącą. Jej celem będzie zrozumienie zadań postawionych przez przełożonego, jego zamiaru, szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadań, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działalności bieżącej, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji i sformułowania zamiaru. Zasadniczymi przedsięwzięciami oceny sytuacji będą: analiza zadania, ocena czynników wpływających na wykonanie zadań, opracowanie wariantów działalności bieżącej oraz ich rozważenie i porównanie.

Efektom przeprowadzonej oceny sytuacji bieżącej są wnioski dowódcy określające:

- stopień wykonania postawionych zadań oraz poziom wykszolenia dowództwa i pododdziałów,
- dorobek i zaniedbania w poszczególnych dziedzinach działalności bieżącej,
- sprawność systemu zabezpieczenia logistycznego działalności bieżącej,
- konieczność realizacji przedsięwzięć dydaktycznych mających na celu utrzymanie lub poprawę aktualnego stanu wykszolenia i zgrania dowództwa (sztabu) i pododdziałów.

Analiza zadań w zakresie działalności bieżącej jest to czynność, którą dowódca realizuje samodzielnie lub z udziałem innych osób funkcyjnych dowództwa.

W zakresie kształcenia operacyjno-taktycznego i bojowego dowódca rozpatruje:

- zamiar działalności dydaktycznej przełożonego, zwłaszcza pod względem terminów realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych, kształcenia poligonowego oraz ćwiczeń instruktażowo-metodycznych,

- wpływ przydzielonych limitów środków finansowych i materiałowo-technicznych na realizację kształcenia,
- potrzeby w zakresie korzystania z infrastruktury dydaktycznej w danym roku (miesiącu).

W wyniku analizy zadania dowódca powinien wysnuć wnioski określające:

- główny cel działalności bieżącej i cele szczegółowe do osiągnięcia przez dowództwo i pododdziały w danym roku (miesiącu),
- zamierzenia (zadania) dydaktyczne, których realizacja zapewni osiągnięcie celów,
- terminy zasadniczych przedsięwzięć dowództwa (sztabu) i pododdziałów,
- ogólny zakres wymaganych zmian w stosunku do dotychczasowych ustaleń,
- wstępny podział przydzielonych limitów środków finansowych i materiałowo-technicznych,
- inne problemy mające wpływ na przebieg procesu planowania i realizacji działalności bieżącej.

Równoległe z analizą zadania, szef sztabu dokonuje kalkulacji czasu niezbędnego na realizację procesu planistycznego, na podstawie której wykonuje również plan pracy sztabu.

Bezpośrednio po analizie zadania i akceptacji kalkulacji czasu, dowódca ustala osoby funkcyjne podległego dowództwa oraz podległych dowództw i dowódców, biorące udział w informowaniu o zadaniach (odprawie informacyjnej) stojących przed dowództwami i pododdziałami w nowym roku (miesiącu) oraz wydaje wytyczne do dalszej organizacji przedsięwzięć procesu planistycznego.

Informowanie o zadaniach (odprawę informacyjną) przeprowadza się w celu zapoznania z nimi oficerów dowództwa i podległych dowódców. Proponując wariant odprawy można przyjąć, że w jej toku przekazuje się:

1. Wnioski z ustalenia sytuacji, sprecyzowane główne zadanie oraz wnioski z jego analizy.
2. Terminy przedsięwzięć procesu planistycznego (w oparciu o kalkulację czasu i plan pracy sztabu).
3. Wytyczne wydane przez szefa sztabu zawierające:

- myśl przewodnią dowódcy,
- zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy,
- kryteria do porównania wariantów działalności bieżącej,
- inne wskazówki dotyczące realizacji kolejnych czynności procesu planistycznego.

Wyciągnięcie właściwych wniosków z oceny sytuacji stanowi podstawę do wypracowania wariantów działalności bieżącej na nadchodzący rok (miesiąc).

Kolejną czynnością realizowaną w czasie oceny sytuacji jest ocena czynników wpływających na wykonanie zadań. Jej celem jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które mogą wpływać na realizację zadań oraz ustalenie realnych sposobów ich wykonania.

Przystępując do wypracowania wariantów możliwości w nadchodzącym roku (miesiącu), oficerowie odpowiedzialni za planowanie działalności bieżącej biorą pod uwagę takie czynniki jak:

- wnioski z oceny sytuacji w minionym roku (miesiącu),
- główny cel (myśl przewodnią dowódcy) i zadania stojące przed dowództwem i pododdziałami pozwalające go osiągnąć,
- przedsięwzięcia przełożonego, w których będzie brało udział dowództwo oraz ich terminy,
- własne zadania oraz terminy umożliwiające przygotowanie dowództwa i pododdziałów do realizacji zadania głównego oraz do udziału w przedsięwzięciach przełożonego i sojuszniczych,
- czynności jakie należy podjąć w celu stworzenia warunków do realizacji wymienionych zadań,
- limity środków finansowych i logistycznego zabezpieczenia działalności bieżącej.

Kolejną czynnością po opracowaniu wariantów działalności bieżącej może być zorganizowanie i przeprowadzenie przez szefa sztabu odprawy koordynacyjnej, której celem jest, m.in. zapoznanie wszystkich oficerów biorących udział w planowaniu z powstałymi wariantami. Może brać w niej udział również dowódca, zgłaszając swoje

uwagi, spostrzeżenia, propozycje modyfikacji itp. Odprawa koordynacyjna powinna zakończyć się wytycznymi szefa sztabu do dalszej pracy.

Po przedstawieniu opracowanych wariantów następuje ich rozważenie. Jego celem jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów, polegające na poddaniu ocenie różnych koncepcji działalności bieżącej, zwłaszcza pod względem przyjęcia odpowiednich form kształcenia (szkolenia), określenia terminów własnych zamierzeń dydaktycznych, w kontekście wykorzystania infrastruktury dydaktycznej (garnizonowej, poligonowej) i uczestnictwa w przedsięwzięciach przełożonego. Ponadto, zapewnienia środków materiałowego i technicznego zabezpieczenia działalności bieżącej.

Następnie dokonuje się porównania opracowanych wariantów i wyłania, po uprzednim określeniu wad i zalet, wariant oceniany najwyżej, który będzie rekomendowany dowódcy w czasie odprawy decyzyjnej.

Kolejna faza procesu planowania to zorganizowanie i przeprowadzenie odprawy decyzyjnej, której celem jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz jej podjęcie (wybór wariantu), a w konsekwencji ogłoszenie zamiaru działalności bieżącej na przyszły rok (miesiąc).

Podstawą podjęcia przez dowódcę decyzji (wybór wariantu) jest rekomendacja przez szefa sztabu najlepszego z opracowanych wariantów działalności bieżącej. Podjęcie decyzji może poprzedzać szereg pytań dowódcy do oficerów dowództwa, dotyczących praktycznej realizacji określonych w wariantcie przedsięwzięć, w tym ich realności, szczególnie w zakresie zabezpieczenia materiałowo-technicznego. Po podjęciu decyzji (wyborze wariantu) dowódca ogłasza zamiar organizacji działalności bieżącej.

Zamiar organizacji działalności bieżącej jest uwięzieniem pracy myślowej dowódcy i sztabu. Jego ogłoszenie odbywa się w obecności osób funkcyjnych dowództwa oraz bezpośrednio podległych dowódców, a także innych osób funkcyjnych biorących udział w procesie planowania. Zamiar może przyjąć następujący układ:

1. Wnioski z oceny działalności bieżącej w kończącym się roku (miesiącu), w tym:

- stopień wykonania zadań oraz wyszkolenia i zgrania dowództwa,

- osiągnięcia i zaniechania w poszczególnych obszarach kształcenia (szkolenia),
 - stan zabezpieczenia procesu kształcenia (szkolenia).
2. Myśl przewodnia działalności bieżącej na następny rok (miesiąc), a w niej:
 - główne zadanie,
 - główny cel (cele) działalności bieżącej,
 - zasadnicze kierunki działalności pozwalające osiągnąć główny cel.
 3. Zadania dydaktyczne, a w nich:
 - zadania w zakresie utrzymania zdolności i gotowości bojowej oraz główne zadania w poszczególnych dziedzinach kształcenia (szkolenia),
 - zasadnicze przedsięwzięcia przełożonego (sojusznicze) i własne oraz terminy ich realizacji.
 4. Zakres zmian, jakich należy dokonać w dokumentacji dydaktycznej.
 5. Limity środków finansowych i materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu kształcenia (szkolenia) oraz ich podział.
 6. Inne problemy związane z organizacją doskonalenia dowództwa (sztabu) i pododdziałów.

Bezpośrednio po ogłoszeniu zamiaru dowódca wydaje wytyczne odnośnie planowania szczegółowego oraz organizacji i logistycznego zabezpieczenia działalności bieżącej. Wytyczne mogą być udzielane w całości przez dowódcę osobiście lub w określonym zakresie np. przez zastępcę, szefa sztabu, szefa S/G-3. Jedną z najsukuczniejszych form przekazania wytycznych jest dwuszczeblowa gra decyzyjna.

Należy podkreślić, że wytyczne dowódcy do organizacji działalności bieżącej mają na celu ustalenie kierunków realizacji zadań w poszczególnych dziedzinach. Dotyczą także logistycznego (materiałowo-technicznego) zabezpieczenia procesu kształcenia (szkolenia) oraz podziału przydzielonych limitów eksploatacyjnych uzbrojenia i sprzętu technicznego oraz finansowych, a także środków MPS, amunicji i środków pozorowania pola walki, niezbędnych do kształcenia (szkolenia).

Kolejna faza procesu planowania to planowanie szczegółowe. Zasadniczymi czynnościami w toku planowania szczegółowego jest dokonanie precyzyjnej koordynacji przedsięwzięć i opracowanie niezbędnych dokumentów planistycznych.

Następnym przedsięwzięciem procesu planowania powinna być odprawa zadaniowa. Jej celem jest postawienie (doprowadzenie) i sprecyzowanie, przez dowódcę, zadań podwładnym, a w razie pojawienia się wątpliwości ich wyjaśnienie. W czasie odprawy mogą również zostać wydane wytyczne przez osoby funkcyjne dowództwa w zakresie przygotowania i realizacji działalności bieżącej w ramach posiadanych kompetencji. Wykonanie dokumentów planistycznych i ich akceptacja przez dowódcę kończy proces planowania działalności bieżącej.

Na podstawie przeprowadzonych badań, można wysnuć wniosek, że planowanie działalności bieżącej, w tym metoda postępowania dowódcy i sztabu, w wymiarze rocznym i miesięcznym powinna być podobna. Zasadnicze różnice mogą dotyczyć rozmiaru czasowego i skali rozpatrywanych problemów, a także stawiania zadań.

Rekapituluując powyższe rozważania można sądzić, że proponowane zmiany mogą w zasadniczy sposób usprawnić i ułatwić, jak również zwiększyć efektywność procesu planowania działalności bieżącej, ale również spowodować, że sam proces planowania i dokumenty planistyczne, powstające w jego efekcie, będą spełniać określone warunki.

2.3. Organizowanie działalności bieżącej

Badania literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, iż organizowanie jako funkcja kierowania może obejmować²⁷:

- stworzenie warunków do urzeczywistnienia działania zgodnie z zasadami sprawnego działania,
- pozyskanie niezbędnych zasobów do realizacji zadań,
- dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w zwartą całość organizacyjną,
- tworzenie struktury organizacyjnej,
- stawianie konkretnych zadań podwładnym oraz ustalenie zakresów ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,

²⁷ Por. J. Kręcikij, *Współczesny proces...*, dz. cyt., s. 28.

- tworzenie systemu kierowania, w tym szczególnie ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych wraz z ustaleniem rozpiętości kierowania,
- koordynowanie czynności bezpośrednich podwładnych,
- podtrzymywanie funkcjonowania całości organizacji za pośrednictwem odpowiednich poleceń.

Organizowanie w takim rozumieniu sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, określenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji w zakresie kierowania działalnością bieżącą.

System organizowania działalności bieżącej związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów, podobnie jak inne systemy jest zbiorem elementów i zbiorem sprzężeń między tymi elementami. Elementami tego systemu są zwykle pojedyncze osoby i zespoły ludzkie z zakresami działania i zakresami obowiązków, a także dostosowane do potrzeb uzbrojenie, wyposażenie i zaopatrzenie oraz urządzenia, materiały, opracowania, mające zastosowanie w organizowaniu. Sprzężeniami natomiast są więzi służbowe, informacyjne itp. zapewniające zgodne funkcjonowanie tych elementów.

Przydatność systemu organizowania działalności bieżącej jest w dużym stopniu uzależniona od poziomu pracy systemu planistycznego. Ten ostatni jest bodźcem działalności organizacyjnej i rzutuje bezpośrednio na poziom organizowania działalności bieżącej.

Jeżeli zadania służbowe zostały należycie zaplanowane, należy się spodziewać, że rezultaty organizowania będą odpowiadały potrzebom kierowania. W przeciwnym wypadku na nic się przyda nawet najlepsze organizowanie. Zrozumiałe jest, że system organizowania obciążony niedociągnięciami i brakami tkwiącymi w działalności planistycznej będzie mało skuteczny w praktyce. Taki system będzie obniżał skuteczność działania i doprowadzał w rezultacie do określonych strat.

Przydatność systemu organizowania zależy również od jego struktury, a także od stopnia dostosowania do zamierzonego działania. Nadanie mu należytej wartości pod tym względem wymaga od organizatorów oprócz właściwej wiedzy fachowej w tej dziedzinie, do której należy dane zadanie podlegające organizowaniu, również odpowiedniego przygotowania z zakresu organizowania.

Generalnie można przyjąć, że organizowanie polega na utworzeniu struktury działania, które ma być przedmiotem kierowania. W systemie organizowania wyodrębnić można trzy rodzaje organizowania: samoorganizowanie, organizowanie wewnętrzne i organizowanie zewnętrzne²⁸.

Samoorganizowanie jest częścią składową organizowania polegającą na takim ustawieniu osobistej działalności, żeby jej struktura rzeczowa, czasowa i przestrzenna zapewniała jak najlepsze wykonanie zadania. Samoorganizowanie jest najmniejszym ogniwem organizowania i może być samodzielny albo, co jest powszechnie spotykane, częścią składową systemu organizowania wewnętrznego lub zewnętrznego. Zrozumiałe jest jednak, że wspomniana samodzielność jest względna, gdyż samoorganizowanie nie będzie działalnością oderwaną lub odizolowaną, nie mającą żadnych więzi z określonymi elementami systemu organizowania. Stąd o wyodrębnionym lub odizolowanym samoorganizowaniu można mówić wychodząc z odpowiednio dobranej płaszczyzny odniesienia.

Samoorganizowanie jako jedno z wielu współzależnych ogniw systemu może mieć różny wpływ na jego funkcjonowanie. Może się przyczyniać do podwyższenia sprawności albo, gdy będzie obarczone brakami, oddziaływać negatywnie na jego poziom. Stąd samoorganizowanie powinno być zawsze pod nadzorem i poddawane w razie potrzeby odpowiedniej weryfikacji (regulacji).

Samoorganizowanie może spełniać różną rolę – wiodącą lub pomocniczą. W pierwszym wypadku (rola wiodąca) powinno być tak ustawione, żeby było bodźcem dla innych i w ten sposób przyczyniało się do podwyższania sprawności działania. W wypadku drugim (rola pomocnicza) każdy przez ścisłe współdziałanie z innymi powinien pomagać w osiągnięciu jak najwyższej sprawności działania.

Wyjątkowo ważne jest samoorganizowanie realizowane przez przełożonych. Jest ono, zgodnie z zasadami hierarchii wojskowej, wiodącym ogniwem zarówno w systemie organizowania wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Może być źródłem postępu i skuteczności działania albo, gdy nie odpowiada wymaganiom, główną przyczyną niedostatecznej skuteczności. Mniej znaczącym, ale nie pozbawionym wpływu jest

²⁸ W. Mróz, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 175.

samoorganizowanie podwładnych. Każde z nich jako ogniwo systemu może wpływać na podwyższenie lub obniżenie poziomu jego działania.

Organizowanie wewnętrzne, podobnie jak samoorganizowanie, jest częścią składową organizowania, ograniczoną do wewnętrznych potrzeb organów kierowania (dowodzenia i zarządzania). Jego celem jest nadanie działalności bieżącej dowództw takich cech, które by przyczyniały się do należytego wykonywania zadań.

Organizowanie wewnętrzne jest zbiorem powiązanych w jedną całość czynności zwanych samoorganizowaniem. Jest ono ukierunkowane przez przełożonych, ponoszących odpowiedzialność służbową za funkcjonowanie podległych im dowództw, sztabów, komórek organizacyjnych itp.

W działalności organizatorskiej, ograniczonej do wewnętrznych potrzeb organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) można wyróżnić dwa rodzaje organizowania.

Pierwszy z nich, który można umownie nazwać organizowaniem zwykłym, charakteryzuje się tym, że realizacja zadań wynikających z potrzeb wewnętrznych nie wymaga dokonywania zmian w strukturze organizacyjnej dowództwa, w jego zakresie działania i w zakresach obowiązków osób funkcyjnych, a także w uzbrojeniu, wyposażeniu i zaopatrzeniu. Są to takie wypadki, gdzie mówiąc w uproszczeniu, struktura organizacyjna dowództwa lub jego komórek, określona etatem lub innym aktem normatywno-prawnym, oraz jego cel i przeznaczenie w pełni odpowiadają wymaganiom w zakresie organizowania danego zadania. W tym wypadku nie zachodzi potrzeba tworzenia (powoływania) doraźnych grup czy zespołów. Przykładem tego rodzaju zadań może być np. opracowanie planu zasadniczych przedsięwzięć na miesiąc lub rok. Jest to zadanie podyktowane wewnętrznymi potrzebami danego organu kierowania (dowodzenia i zarządzania) nie wymagające dokonywania zmian organizacyjnych.

Drugi rodzaj organizowania wewnętrznego, który dla odróżnienia poprzedniego można nazwać doraźnym, charakteryzuje się tym, że wykonanie zadań wewnętrznych wymaga powoływania doraźnych grup czy zespołów na okres wykonywania tych zadań. Przykładem tego może być np. przygotowanie ćwiczenia dowódczo-sztabowego czy treningu sztabowego przez specjalnie powołany do tego celu zespół autorski. Są to także zadania wynikające z zewnętrznych potrzeb dowództwa, ale ich realizacja nie

mieści się w ramach etatowej struktury organizacyjnej i wymaga tworzenia grup czy zespołów typu doraźnego.

W praktycznej działalności bieżącej organizowanie zwykłe i doraźne przeplatają się nawzajem. Przeprowadzone badania w 1 Warszawskiej Dywizji Zmechanizowanej wskazują, że w niektórych dowództwach przeważa organizowanie zwykłe, natomiast w innych organizowanie doraźne. Zależy to od rodzaju zadań i sposobu organizowania, ale jak wskazuje praktyka, niemałą rolę może odegrać struktura organizacyjna dowództwa. Struktura nie dostosowana do celu, przeznaczenia i wynikających stąd zadań będzie przyczyną częstszego tworzenia grup i zespołów doraźnych. I odwrotnie, jeśli struktura została dostosowana do celu, przeznaczenia i zadań, wówczas konieczność tworzenia grup i zespołów doraźnych będzie znacznie mniejsza.

Organizowanie zewnętrzne tak samo jak organizowanie wewnętrzne jest częścią składową organizowania. Jest to aktywne uczestniczenie w organizowaniu zewnętrznym wyższych organów kierowania (dowodzenia i zarządzania), organizowanie działalności podległych dowództw i pododdziałów oraz współdziałanie w organizowaniu zadań w ramach współpracy z innymi instytucjami.

Dowództwa objęte organizowaniem zewnętrznym wyższego szczebla, w wypadku gdy podległe mu ogniwa kierowania (dowodzenia i zarządzania) nie uczestniczą w danym zadaniu, należy traktować jako organy wykonawcze. Natomiast, gdy podległe mu organy zostały objęte tym zadaniem, wtedy dane dowództwo będzie przeważnie współuczestnikiem organizowania.

W tym wypadku uczestniczenie w organizowaniu wymaga przede wszystkim przestrzegania tych ustaleń, które zostały wskazane przez wyższy organ kierowania (dowodzenia i zarządzania), i dostosowania do nich własnych poczynań. Przy tego rodzaju organizowaniu należy pamiętać o tym, żeby cele wyznaczone przez dane dowództwo były zgodne z celem całościowym wyższego przełożonego. Należy również mieć na uwadze rzeczywiste możliwości wykonawcze tych, którzy zostaną włączeni do realizacji danego zadania.

Organizowanie działalności bieżącej podległych organów kierowania (dowodzenia i zarządzania), oddziałów i pododdziałów jest zasadniczym przedmiotem organizowania zewnętrznego. Podobnie jak w organizowaniu wewnętrznym mogą tu mieć

miejsce dwa przypadki: pierwszy – gdy organizowanie nie będzie wymagało dokonywania zmian w strukturze organizacyjnej podległego dowództwa (oddziału, pododdziału); i drugi – gdy zajdzie potrzeba doraźnego tworzenia nowego ogniwa (dowództwa, grupy bojowej itp.) albo zreorganizowania istniejącego w celu przystosowania go do realizacji postawionego zadania. Będą to, podobnie jak poprzednio, organizowanie zwykłe i organizowanie doraźne.

W działalności bieżącej zwłaszcza wyższych organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) powinno przeważać organizowanie zewnętrzne. Ten rodzaj organizowania jest jednym z głównych sposobów przenoszenia rezultatów działalności planistycznej do podległych organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) i włączenia ich do wykonawstwa.

2.3. Pobudzanie (motywowanie) w działalności bieżącej

System pobudzania (motywowania) w odróżnieniu od poprzednio rozpatrywanych jest ściśle powiązany z wykonywaniem tych zadań, które zostały przygotowane w toku działalności planistycznej i organizowania. Jego celem jest dobór i wprowadzenie takich metod działania, które przyczyniałyby się do należytego wykonywania postawionego zadania. Inaczej mówiąc, doprowadziłyby do osiągnięcia celu kierowania (dowodzenia i zarządzania).

System pobudzania może funkcjonować w różnych warunkach. Jeżeli w toku planowania nie popełniono żadnych błędów i dokładnie zorganizowano wykonywanie danego zadania, wówczas główny wysiłek systemu pobudzania będzie skoncentrowany na analizowaniu procesu wykonawstwa i stosowaniu takich metod, które dodatkowo oddziaływałyby na realizację tego zadania. Natomiast, gdy czynności planistyczne i organizacyjne potraktowano powierzchownie, a co gorsza popełniono błędy, wówczas pobudzanie będzie utrudnione. W tym wypadku trzeba będzie, niezależnie od pobudzania, zapobiegać ujemnym następstwom niedokładnego planowania lub organizowania. Działalność w takich warunkach będzie wymagała dodatkowego wysiłku, co nie pozostanie bez wpływu na dokładność i terminowość wykonywania.

Pobudzanie jest bardzo rozgałęzionym systemem. Każdy z jego głównych elementów jest skierowany na człowieka lub ludzi, żyjących w różnych warunkach, mających zróżnicowane cele, dążenia i zainteresowania, zróżnicowanych pod względem wiedzy, doświadczenia itp. Z tego więc powodu przełożeni, nie zapominając ani na chwilę o realizacji zadania muszą stale śledzić i uwzględniać występujące u podwładnych przejawy czynników socjocentrycznych i egocentrycznych. Dostrzeganie ich, analizowanie, wyciąganie wniosków i przekształcanie w odpowiednie decyzje jest fundamentem pobudzania. Decyzje te powinny przyczyniać się do umacniania systemu pobudzania poprzez stwarzanie sprzyjających warunków tym czynnikom, które pozytywnie oddziałują na realizację zadania, i przeciwdziałanie zjawiskom negatywnym, hamującym jego wykonanie.

Elementem pobudzania jest motywowanie, które ma na celu integrację osobistych dążeń i potrzeb podwładnych z celami dowództwa związku taktycznego, oddziału czy pododdziału. Innymi słowy, wspiera ono dążenie do celu dowództwa przez możliwie najlepsze wykorzystanie wiedzy i zdolności wykonawców.

W strukturze motywacji dokonują się na ogół szybko ewolucyjne przewartościowania. Wpływa na to wiele przyczyn, wśród których bardzo typowe dla obecnego czasu są: podkreślenia godności osobistej jednostki i dążenie do osobistego rozwoju. Obie te tendencje prowadzą do:

- zwiększenia niezależności pracowniczej,
- zmian w hierarchii wartości,
- poszerzenia skali potrzeb,
- zmiany poziomu stopy życiowej,
- zmian postanowień normatywno-prawnych.

Powyższe zmiany powodują nowe, najczęściej zwiększone wymagania w stosunku do kadry kierowniczej i doprowadzają w konsekwencji do zmian w metodach dowodzenia i zarządzania.

Motywacja wywiera bezpośredni wpływ na stosunek do wykonywania zadań służbowych. Kształtuje się najczęściej pod wpływem struktury organizacyjnej dowództwa, panujących w nim stosunków, powiązań z innymi dowództwami i instytu-

cjami, znaczenia zajmowanego stanowiska, charakteru, zdolności osobistych, zaspokojenia potrzeb itp.

Zmiany w motywowaniu mogą kształtować się pod wpływem bodźców ekonomicznych i pozaekonomicznych. Znaczenie tych bodźców może być różne. Tam, gdzie są trudne warunki materialne, oddziaływać będą zwykle bodźce ekonomiczne, np. wynagrodzenie, nagrody, premie, dodatki. W odmiennych warunkach – skuteczniejsze mogą być wyróżnienia, uznanie, utrzymanie atmosfery wspólnoty celów i pracy, zadowolenie z pracy, poczucie pewności na zajmowanym stanowisku itp.

Dowódcy, szefowie i kierownicy powinni zdawać sobie sprawę z tego, że umiejętne stosowanie bodźców zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych będzie zawsze przyczyniać się do wzrostu wydajności pracy i odwrotnie – nieumiejętność w tym zakresie prowadzi nieuchronnie do obniżenia poziomu działania, a tym samym do powstania szkód i strat.

Praktyka wskazuje, że dobór skutecznych sposobów do wytwarzania sprzyjających sytuacji motywacyjnych jest na ogół bardzo trudny. Trudność ta jest wprost proporcjonalna do wielkości dowództwa (pododdziału). Inaczej mówiąc, im większe dowództwo (pododdział) tym trudniej dobrać takie sposoby, które by odpowiadały wszystkim lub prawie wszystkim osobom podlegającym oddziaływaniu motywacyjnemu. Mimo to dowódcy i inne osoby funkcyjne powinni starać się, żeby nawet w wypadku niepopularnych, ale służbowo, koniecznych poczynań większość kierowanych rozumiała je należycie i odnosiła się pozytywnie do wykonywanych zadań.

Reasumując można stwierdzić, że system pobudzania ma na celu zapewnienie sprawnej realizacji zadań, które zostały przekazane przez system organizowania. Znaczne zróżnicowanie zadań i odmienność warunków, w jakich mogą być wykonywane, powodują, że zarówno forma, jak i treść sposobów pobudzania musi być bardzo starannie dobierana. Powielanie sposobów stosowanych w przeszłości, nawet jeśli okazały się wysoce skuteczne, nie może być bezkrytyczne.

2.5. Nadzorowanie (kontrola) działalności bieżącej

System nadzorowania jest ostatnim wśród systemów kierowania. Sposób jego działania jest inny w porównaniu z poprzednimi systemami. System planistyczny, organizowania i pobudzania (motywowania) działają wprzód – wyznaczają działanie i doprowadzają do jego realizacji, natomiast system nadzorowania działa wstecz – porównuje rezultaty działania z założonym wzorcem. Stwierdzone odchylenia – zarówno korzystne, jak i niekorzystne – są dla kierującego lub odpowiedzialnego za dane działanie bodźcem do podjęcia stosownych decyzji, a w szczególności zapewnienia dalszego rozwoju tym, które sprzyjają wykonaniu zadania, i eliminowania lub ograniczania tych, które mu przeciwdziałają.

System nadzorowania będzie skuteczny wówczas, gdy spełni następujące wymagania:

- zostanie wyraźnie wskazany cel nadzoru (inspekcji, kontroli), ustalony czas przeprowadzenia, dokładnie określone miejsce oraz siły i środki do jego realizacji,
- siły i środki użyte do prowadzenia nadzoru będą dobrane i przygotowane odpowiednio do charakteru zadań,
- działalność nadzorcza będzie wyraźnie ukierunkowana i skoncentrowana na najważniejszych zagadnieniach, tj. tych które powinny być szczegółowo sprawdzone,
- poczynania nadzorcze będą dokładne, wnikliwe i obiektywne, nie tylko stwierdzać niedostatki i baraki, ale także wskazywać na ich przyczyny i ewentualne skutki oraz wypracowywać konkretne zalecenia i propozycje, zmierzające do poprawy istniejącego stanu,
- najlepsze rozwiązania będą rozpowszechniane, przekazywane innym podwładnym do służbowego wykorzystania, a ich twórcy w odpowiedni sposób wyróżniani,
- dowódcy, szefowie oraz kierownicy będą czuwali nad usunięciem stwierdzonych niedociągnięć, udzielając wykonawcom w razie potrzeby odpowiedniej pomocy.

Zrozumiałe jest jednocześnie, że powyższe wymagania są ramowymi wskazówkami do organizacji i sprawowania nadzoru.

Najwyższą formą nadzoru jest inspekcja

Najbardziej znaną i stosowaną formą nadzoru jest kontrolowanie. Polega ono na porównaniu uzyskanych wyników z wzorcem nakazanym do osiągnięcia. Kontrolowanie może być realizowane różnymi sposobami: poprzez inspekcje, kontrole kompleksowe, kontrole problemowe, kontrole gospodarcze, nadzór służbowy oraz drogą samokontroli. Oprócz wyżej wymienionych stosuje się także inne sposoby kontroli, np. analizowanie sprawozdań, meldunków oraz innej korespondencji, sprawdzanie realizacji zadań w kontaktach osobistych, kontrolowanie za pomocą technicznych środków łączności (telekonferencje) i transmisji danych (MIL-WAN).

Tak więc mimo, że informacje uzyskiwane drogą kontroli będą fragmentaryczne, dostarczą łącznie o wiele więcej danych potrzebnych do kierowania aniżeli wszystkie pozostałe elementy tego systemu. Kontrolowanie jest podstawowym sposobem pozyskiwania danych, a tym samym źródłem informacji dla dowodzenia i zarządzania.

Inspekcja obejmuje dwa obszary i trwa do 10 dni w jednej jednostce. Celem inspekcji jest ocena pokojowego funkcjonowania jednostki i jej przygotowania do działania zgodnie z wojennym przeznaczeniem. Może być prowadzona w jednym lub w dwóch etapach. Inspekcja jednoetapowa obejmuje sprawdzenie dwóch obszarów w jednym terminie. Inspekcja dwuetapowa prowadzona jest w dwóch terminach z przerwą czasową (po sprawdzeniu obszaru I), w wymiarze niezbędnym na przygotowanie ćwiczenia inspekcyjnego i/lub jednostki do osiągnięcia gotowości do podjęcia działań zgodnie ze swoim przeznaczeniem.

Kontrola kompleksowa obejmuje jeden z obszarów i trwa do 7 dni w jednej jednostce. Celem kontroli kompleksowej jest ocena pokojowego funkcjonowania jednostki (obszar I) lub jej przygotowania do działania zgodnie z wojennym przeznaczeniem (obszar II). Kontrola kompleksowa obszaru II może być prowadzona w dwóch etapach. W ramach etapu pierwszego sprawdzeniu podlega podobszar A – Zasoby, którego oceny dokonuje się w miejscu stałej dyslokacji jednostki. W ramach etapu drugiego sprawdzeniu podlega podobszar B – Wykonanie zadań, którego oceny dokonuje się w rejonie ćwiczeń.

Kontrola problemowa obejmuje jeden podobszar lub 1–3 działy określone programem i trwa 3–5 dni w jednej jednostce. Celem kontroli problemowej jest ocena wybranych podobszarów, działów ze struktury programu.

W ramach inspekcji (kontroli kompleksowej) sprawdzeniu podlegają:

- 1) dowództwo i sztab kontrolowanej jednostki,
- 2) nie mniej niż 1/3 pododdziałów zasadniczych wskazanych przez przewodniczącego zespołu kontrolującego,
- 3) nie mniej niż 40% stanu ewidencyjnego grup szkoleniowych (pododdziałów, komórek wewnętrznych), wskazanych przez przewodniczącego zespołu kontrolującego (dla potrzeb indywidualnych egzaminów, testów i sprawdzianów praktycznych),
- 4) nie mniej niż 30% egzemplarzy uzbrojenia i sprzętu wojskowego z poszczególnych grup sprzętu zaliczanych do zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego kontrolowanej jednostki, nie będącego na zapasie wojennym.

Podczas kontroli pełne, obiektywne i wiarygodne informacje uzyskuje się poprzez:

- 1) sprawdzanie i analizowanie dokumentów,
- 2) rozmowy z osobami funkcyjnymi,
- 3) sprawdziany wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych,
- 4) ocenę działań praktycznych,
- 5) przegląd stanu utrzymania i funkcjonowania elementów logistycznych (sprawność sprzętu technicznego).

Poszczególne rodzaje kontroli prowadzi się:

- 1) inspekcje – w jednostkach sił wysokiej gotowości, z zasady co 3–5 lat,
- 2) kontrole kompleksowe oraz kontrole problemowe – we wszystkich jednostkach, zgodnie z rocznym planem działalności kontrolnej oraz w miarę potrzeb.

Zarówno kontrole kompleksowe, jak i problemowe mogą obejmować tylko jeden wybrany szczebel kierowania (dowodzenia i zarządzania) albo kilka hierarchicznie usytuowanych szczebli.

W pierwszym wypadku, a więc gdy kontrola będzie obejmowała kilka organów kierowania lub wykonawczych tego samego szczebla, powstaną dogodne warunki do porównań i uogólnień, a także do określenia, który z nich jest lepszy lub gorszy. Trudniej natomiast będzie ustalić obiektywne przyczyny zauważonych osiągnięć lub braków. W drugim wypadku, tj. gdy kontrola kilka lub nawet wszystkie hierarchicznie usytuowane organy kierowania (dowodzenia i zarządzania) lub wykonawcze, w zasa-

dzie brak będzie danych do porównań poziomych (między organami kierowania tego samego szczebla), natomiast łatwo będzie dokonywać porównań w pionie i ustalić, gdzie występują słabe lub mocne miejsca w danym ciągu problemowym. Stosowanie pierwszego lub drugiego sposobu kontrolowania będzie więc zależało od celu kontroli.

Kontrole kompleksowe, obejmujące swym zakresem większą liczbę zagadnień, są korzystniejsze niż problemowe. Dodatnią ich stroną jest możliwość uzyskania na ogół dokładnego obrazu kontrolowanych dziedzin, a w konsekwencji tego mogą być rzadko przeprowadzane, z korzyścią dla codziennych zajęć służbowych zarówno kontrolujących, jak i kontrolowanych.

Jeżeli kontrole kompleksowe będą prowadzone na właściwym poziomie, to kontrole problemowe będą spełniały rolę pomocniczą. Będą stosowane tylko w tych wypadkach, gdy zajdzie potrzeba uzyskania tych danych, których nie może lub nie powinna dostarczać kontrola kompleksowa.

Samokontrola jest szczególnym przypadkiem kontroli. Polega na porównywaniu rezultatów własnego działania z obowiązującym wzorcem (wskazanym przez przełożonego lub ustalonym osobiście), systematycznym określaniu odchyłeń negatywnych oraz obmyśleniu sposobów ich likwidacji.

Właściwie zorganizowana i należycie przeprowadzona samokontrola przyczynia się do znacznego ograniczania innych sposobów nadzoru oraz znacznie ułatwia i upraszcza procesy dowodzenia i zarządzania działalnością bieżącą, zwłaszcza wtedy, gdy ją powszechnie stosują zarówno kierujący, jak i wykonawcy.

Rozdział 3.

DOWÓDCZE I SZTABOWE METODY DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ W ORGANACH DOWODZENIA

Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) działalnością bieżącą związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów wymaga posługiwania się zasadami dobrej roboty, o której mówi teoria organizacji i zarządzania. W kierowaniu (dowodzeniu i zarządzaniu) wojskami główna rola przypada dowódcom, szefom i kierownikom. Ich wiedza i doświadczenie, a także umiejętności przewidywania, operatywność, inicjatywa i stanowczość powinny ukierunkować działalność bieżącą podwładnych. Oni mają prawo i obowiązek stawiać zadania i oni ponoszą główną odpowiedzialność za ich realizację.

Wysoka ranga stanowisk dowódczych nie pomniejsza roli i znaczenia organów kierowania (dowodzenia i zarządzania), zwanych sztabami, wydziałami i sekcjami. One to właśnie przez przygotowywanie informacji do podjęcia decyzji i nadawanie tym decyzjom form realizacyjnych są współtwórcami sukcesów i współwinnymi niepowodzeń.

Działalność dowódców i podległych im organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) charakteryzuje wiele specyficznych właściwości:

- dowódca powinien być śmiały, a w razie potrzeby musi zaryzykować – jego sztab powinien wykluczyć ryzyko albo, gdy to nie będzie możliwe, zminimalizować jego negatywne skutki,
- dowódca może, a niekiedy powinien operować generaliami i nie dostrzegać szczegółów – jego sztab musi je widzieć i uwzględniać w działalności bieżącej,
- dowódca jest tym organem, który decyduje – jego sztab organem, który decyzję przygotowuje w formie projektu i wciela w życie po zaakceptowaniu,
- dowódca musi liczyć się z niepowodzeniem i powinien być przygotowany do ponoszenia odpowiedzialności – sztabowi nie wolno się mylić i nie wolno pozostawiać żadnych niedopracowań mogących doprowadzić do niepowodzenia.

Każda z tych właściwości potwierdza więź istniejącą między dowódcą i podległym mu organem kierowania (dowodzenia i zarządzania). Im ta więź jest ściślejsza i trwalsza, tym skuteczniejsza działalność bieżąca (działanie).

Praca sztabowa ma bogate tradycje. Kształtowała się ona w okresie pokojowego kształcenia (szkolenia) wojsk, a także podczas działań wojennych i misji, które były najlepszym jej sprawdzianem. Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) współczesnymi związkami taktycznymi, oddziałami i pododdziałami, nasyconymi różnorodną techniką bojową, bez udziału wysoko kwalifikowanych sztabów nie jest możliwe. Zarówno w okresie pokoju, jak i podczas wojny (misji) są one instrumentem dowódcy, niosą główny ciężar w zakresie planowania, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli).

Przytoczone powyżej fakty powodują konieczność rozwiązania kolejnego problemu badawczego sprecyzowanego w postaci pytania: *jakimi metodami realizowana jest działalność bieżąca w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?*

3.1. Cechy oraz styl dowodzenia i zarządzania działalnością bieżącą

Dowodzenie i zarządzanie działalnością bieżącą należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach – pierwsza z nich obejmuje kierowanie życiem i działalnością wojsk, natomiast druga – kierowanie działalnością bieżącą bezpośrednio podległego organu kierowania (dowodzenia i zarządzania). Dowodzenie wojskami wymaga zwrócenia uwagi na następujące zagadnienia:

- stałe poszukiwanie nowych i skuteczniejszych metod działania, a jednocześnie rezygnacja z tych, które się przeżyły i nie odpowiadają współczesnym wymaganiom,
- śmiałe i konsekwentne zmierzanie do wyznaczonego celu, pamiętając o tym, że występujące trudności nie mogą wpłynąć na obniżenie poziomu realizacji tego celu i opóźnienie terminu jego osiągnięcia,
- podejmowanie decyzji konkretnych i we właściwym czasie; mniej konkretne, ale terminowo podjęte decyzje są przydatniejsze od spóźnionych, zwierających nawet najlepsze rozwiązania.

- nadanie wysokiej rangi planowaniu, rozkazodawstwu i wykonywaniu zadań, a jednocześnie podwyższanie i umacnianie autorytetu dowódcy i podległego mu organu kierowania (dowodzenia i zarządzania),

- zachowanie należytej równowagi między uprawnieniami i odpowiedzialnością, mając na uwadze to, że jej brak zawsze doprowadzi do obniżenia skuteczności dowodzenia.

Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) podległym organem kierowania ma odmienny charakter. Wymaga ono przede wszystkim umiejętnego skierowania wysiłku na realizację wyznaczonych zadań. Skuteczne kierowanie podległym organem kierowania wiąże się z koniecznością przestrzegania następujących zasad sprawnego działania:

- dokładne określenie celu,
- odpowiedni dobór oraz podział sił i środków niezbędnych do realizacji tego celu,
- określenie zadań, podzielenie ich między wykonawców i zorganizowanie współdziałania między nimi,
- stworzenie warunków sprzyjających dokładnemu i terminowemu wykonywaniu poszczególnych zadań i osiągnięciu celu.

Praca sztabowa wymaga zwrócenia uwagi na następujące zagadnienia:

- fundamentalną zasadą jest jednoosobowe kierowanie i jednoosobowa odpowiedzialność za skutki podjętych decyzji – jest to konieczny warunek skutecznego działania zespołowego,
- każdy wojskowy organ kierowania powinien ściśle przestrzegać powszechnie obowiązującej zasady niepodzielności dowodzenia – tylko w ten sposób będzie zabezpieczona jedność wszystkich przedsięwzięć i wcielanie w życie woli dowódcy,
- między dowódcą i podległym mu organem kierowania powinna istnieć jedność myślenia i działania – bez tej jedności nie można liczyć na pomyślną realizację zadań i celów,
- działalność dowódcy i jego organu kierowania powinna być zgodna z przepisami prawa – wszyscy ponoszą za to odpowiedzialność, a przede wszystkim dowódca.

Osiągnięcie pomyślnych wyników w kierowaniu (dowodzeniu i zarządzaniu) oraz pracy sztabowej wymaga ścisłego przestrzegania tych wskazówek. Są one warunkiem skutecznego działania zarówno dowódców, jak i wszystkich jego współpracowników.

Reasumując można stwierdzić, że zarówno pierwsza, jak i druga płaszczyzna kierowania decyduje o poziomie realizacji zadań działalności bieżącej. Od umiejętnego skoordynowania poczynań w tych płaszczyznach przez dowódcę zależy realizacja założonych celów.

Badając problematykę stylów pracy (realizacji działalności bieżącej) współczesnych dowódców, szefów i kierowników oraz dążąc do ich interpretacji, wydaje się konieczne uwzględnienie dorobku teorii organizacji i zarządzania. W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji stylów dotyczących kierowania, zarządzania, przywództwa oraz jeszcze więcej ich klasyfikacji.

Według *Encyklopedii organizacji i zarządzania* „(...) styl kierowania to całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych (...)”¹. Z kolei T. Majewski określa styl kierowania jako zespół specyficznych dla danego zwierzchnika sposobów postępowania². Inne definicje z obszaru przywództwa określają styl przewodzenia jako względnie utrwalony całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do realizacji zadań stojących przed organizacją. Jest on odzwierciedleniem relacji zachodzących między kierownikiem a podwładnymi i może wywierać decydujący wpływ na atmosferę pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań, można zatem przyjąć, że w praktycznym działaniu dowódcy, szefa, kierownika styl kierowania przejawia się przede wszystkim w: sposobie formułowania zadań, wydawaniu i egzekwowaniu poleceń, stosowaniu bodźców lub sankcji, tworzeniu sytuacji przymusu lub zachęty do działania i kontrolowaniu działań podwładnych. Inaczej mówiąc, styl kierowania jest swoistym rodzajem interwencji przełożonego w pracę podwładnych³.

¹ L. Pasieczny, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 503.

² Por. T. Majewski, *Kierownik ...*, wyd. cyt., s. 45.

³ J. Wolejszo, *Organizacja pracy kierownika w strukturach zhierarchizowanych*, Warszawa 2008, s. 76.

Ze szczegółową analizą klasyfikacji stylów kierowania spotykamy się u W. Kieżuna w *Sprawnym zarządzaniu organizacją*. W publikacji tej zostały przedstawione różne klasyfikacje stylów kierowania, ich rodzaje z cechami charakterystycznymi dla każdego z nich. Poniżej przedstawiono podstawowe.

Pierwsza z klasyfikacji, najczęściej spotykana, której twórcą jest angielski uczonek J. A. Brown (1962), dzieli kierowników na: autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji (stosujących zasadę *laisser-faire*)⁴.

Zgodnie z przedstawionym podziałem styl autokratyczny charakteryzuje się wyraźnym zróżnicowaniem pracowników na przełożonych i podwładnych. Kierownik sam bez jakichkolwiek konsultacji wyznacza zadania dla podwładnych (co należy zrobić?), określa sposoby ich wykonania (jak?), formy współpracy (kto z kim?) i czas wykonania (kiedy?). Jako środek wpływu na zespół pracowniczy stosuje głównie przymus. Posiada monopol na informacje. Pragnie znać najdrobniejsze szczegóły związane z zachowaniem swoich podwładnych, a jednocześnie skutecznie blokuje informacje napływające z zewnątrz, zatrzymuje je tylko do swojej wiadomości, bowiem wyznaje zasadę *nie ten rządzi, kto ma władzę, lecz ten, kto ma informację*.

Autokratyczny przełożony niechętnie przyjmuje przejawy inicjatywy podwładnych, gdyż uważa, że wszelka inicjatywa stanowi jego przywilej. Oddziałuje przede wszystkim przez polecenia, które wydaje w formie nie znoszącej sprzeciwów. Często przeprowadza drobiazgowo kontrole, a jako narzędzia motywowania podwładnych najczęściej stosuje kary. Utrzymuje dystans w stosunku do członków grupy, nie uczestniczy też w jej pracach.

Według teorii zarządzania kierowanie takie motywuje do pracy na ilość i sprzyja uzyskiwaniu wyników o niskiej jakości oraz oryginalności. Współpracownicy nie mają prawie żadnej swobody działania przy wykonywaniu pracy i nie są zadowoleni ze swojej sytuacji. Kierownik-autokrata, dążąc do utrwalenia swojej pozycji i posłuchu, wyznacza zwykle swoich zastępców ludzi wyróżniających się uległością i posłuszeństwem, a nie kwalifikacjami i inicjatywą (w tych ostatnich widząc potencjalnych konkurentów). Czując się zagrożony na swoim stanowisku, zmierza często do skłócenia grupy, rozbicia jej na wrogie obozy oraz wprowadzenia swoich ludzi do grupy w cha-

⁴ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 155.

rakterze „wtyczek”, aby posiadać bieżącą informację, co mówią i co myślą pozostali jej członkowie. Wobec tego często pojawia się wśród nich agresja i apatia. Bardzo często po opuszczeniu grupy przez kierownika zwykle jej członkowie obniżają tempo pracy lub nawet ją przerywają.

Z kolei w stylu demokratycznym, który jest wyraźnym przeciwieństwem stylu autokratycznego, kierownik jest „dyrygentem, a nie jednoosobową orkiestrą”. Najczęściej jako środki wpływania na grupę stosuje: przekonywanie, dyskusję grupową, akcentowanie wspólnoty interesów, inspirowanie podwładnych do działalności twórczej. Przed podjęciem decyzji zasięga opinii współpracowników, uczestniczy razem z nimi w pracach. Rozstrzygnięcie problemów szczegółowych pozostawia swoim podwładnym, dając im dużą swobodę działania i samodzielności w wykonywaniu zadań. Dzięki delegowaniu władzy oraz udziałowi podwładnych w decydowaniu stwarza warunki sprzyjające wyzwaniu inicjatywy i pomysłowości pracowników.

Kierownik-demokrata kontrolę opiera na samokontroli ze strony podwładnych. Nie interesuje się „drobiazgami” związanymi z przebiegiem pracy, natomiast swoje zainteresowanie koncentruje na sprawach osobistych i rozwoju podwładnych. Jest gotów wysłuchać krytycznych uwag podwładnych i zmienić swoje zachowanie. Atmosferę wspólnoty pobudza partycypacja finansowa związana z korzystaniem z efektów ekonomicznych wspólnej pracy. Jako motywację stosuje głównie nagrody.

Analiza literatury wskazuje, że styl ten wymaga od kierownika (dowódcy) umiejętności wczuwania się w sytuację współpracowników, dyspozycyjności wobec nich i ich spraw, wiele cierpliwości, a także silnej osobowości i ugruntowanej wiedzy fachowej. Przejawem stylu demokratycznego jest, m.in. jawność i kolegalność przy rozstrzyganiu spraw osobowych pracowników, rozdziale nagród, przydzielaniu premii itp. Powoduje to eliminowanie barier utrudniających wzajemne komunikowanie się.

Z analizy zgromadzonego materiału wynika, że skutkiem takiego kierowania jest mniejsza (w porównaniu do poprzedniego) ilość wykonanej pracy, jednak uzyskuje się bardziej oryginalne rezultaty o wyższej jakości. Efekty pracy grupy nie zależą od obecności kierownika. Tego rodzaju działania powodują wytworzenie dobrej atmosfery w zespole, „klimatu” współdziałania i silnej więzi członków zespołu z kierownikiem.

Demokratyczny sposób kierowania jest najczęściej akceptowany przez jednostki i grupy, ponieważ⁵:

- sprzyja zaangażowaniu członków grupy w realizowanie wspólnych zadań zespołowych,
- integruje grupy,
- zwiększa poczucie wspólnoty,
- daje większe poczucie wartości osobistej członkom zespołu oraz większą szansę wyzwiania energii zespołu do realizacji wspólnych celów.

Trzecim stylem kierowania według Browna jest styl uchylający się od ingerencji, określany również jako styl liberalny. Cechą charakterystyczną tego stylu jest to, że kierownik pozostawia pracownikom samodzielność w realizacji ich zadań. W minimalnym stopniu interesuje się problemami swoich podwładnych, najbardziej byłby zadowolony, gdyby zadania nie istniały, a podwładni w ogóle się do niego nie zwracali ze swoimi problemami. Sam stara się nie podejmować żadnych decyzji. Nie uczestniczy też w pracach grupy, nie motywuje jej i nie kontroluje.

Należy stwierdzić, że takiemu kierowaniu towarzyszy zazwyczaj stosunkowo niewielka ilość i niska jakość wykonanej pracy. Podwładni zwykle są sfrustrowani, pozbawieni pewności siebie, pozostawieni sami sobie bez fachowej pomocy i doradztwa. Sprzyja to tworzeniu się nieformalnej struktury grupy i przejęciu kontroli nad zachowaniami przez autokratycznego przywódcę.

Teoria zarządzania dopuszcza jednak sytuacje, kiedy świadomie lub z konieczności tego rodzaju styl kierowania powinien być stosowany. Świadomie, gdy w kierowanym zespole są ludzie o bardzo wysokich kwalifikacjach, dużym doświadczeniu, którzy wielokrotnie wykazywali, że znakomicie radzą sobie bez ingerencji. Natomiast z konieczności wówczas, gdy jest to interdyscyplinarny zespół ekspertów, a kierownik nie zna się dobrze na wąskich specjalnościach reprezentowanych przez ekspertów. Wtedy nie powinien on ingerować w ich pracę, a ograniczyć się jedynie do koordynowania pracy zespołu, zapewnienia im najlepszych warunków działania, reprezentowania zespołu na zewnątrz.

⁵ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie, teoria i praktyka*, Warszawa 1996, s. 426.

3.2. Dowódca w ramach działalności bieżącej

Dowódcy na poszczególnych szczeblach dowodzenia w systemie działalności bieżącej spełniają najważniejszą rolę. Od ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia zależy właściwe określenie celów określonych przedsięwzięć, sprawny przebieg szkolenia w poszczególnych jego etapach, a także efektywność działania podległego dowództwa i pododdziałów. Dlatego też wyszkolenie i zgranie dowództw i pododdziałów w zasadniczej mierze jest pochodną efektywności pracy dowódcy. To właśnie dowódca wskazuje cele działania, przydziela zadania podwładnym i koordynuje ich pracę. Jednocześnie dysponuje on zasobami osobowymi, rzeczowymi i informacyjnymi, a często również finansowymi, które są niezbędne w trakcie wykonywania wszelkich zadań, w tym również szkoleniowych.

Znaczne zwiększenie roli dowódców w realizacji działalności bieżącej, wynika przede wszystkim ze zmiany zakresu zadań oraz przemian strukturalno-organizacyjnych w Siłach Zbrojnych RP. Spowodowały one, że współcześnie na bazie związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów, odpowiednio wyposażonych i wyszkolonych, posiadających odpowiedni potencjał bojowy, tworzy się taktyczne zgrupowanie bojowe. Tym samym implikuje to znaczne poszerzenie spektrum zadań oraz różnorodności sposobów prowadzenia działań – często samodzielnych, co z kolei wymaga od dowódców obszernej wiedzy, dużej operatywności i doświadczenia w kierowaniu działalnością bieżącą. Aby sprostać tym wymaganiom dowódcy muszą dostosować działalność bieżącą do zadań przewidzianych dla dowództw i pododdziałów na polu walki lub w misji oraz realizować je zgodnie z zapisami zawartymi w dokumentach normatywnych (doktrynalnych), określających sposób przygotowania jednostek wojsk lądowych. Wszystko to powoduje permanentną modyfikację umiejętności i kwalifikacji dowódców związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów.

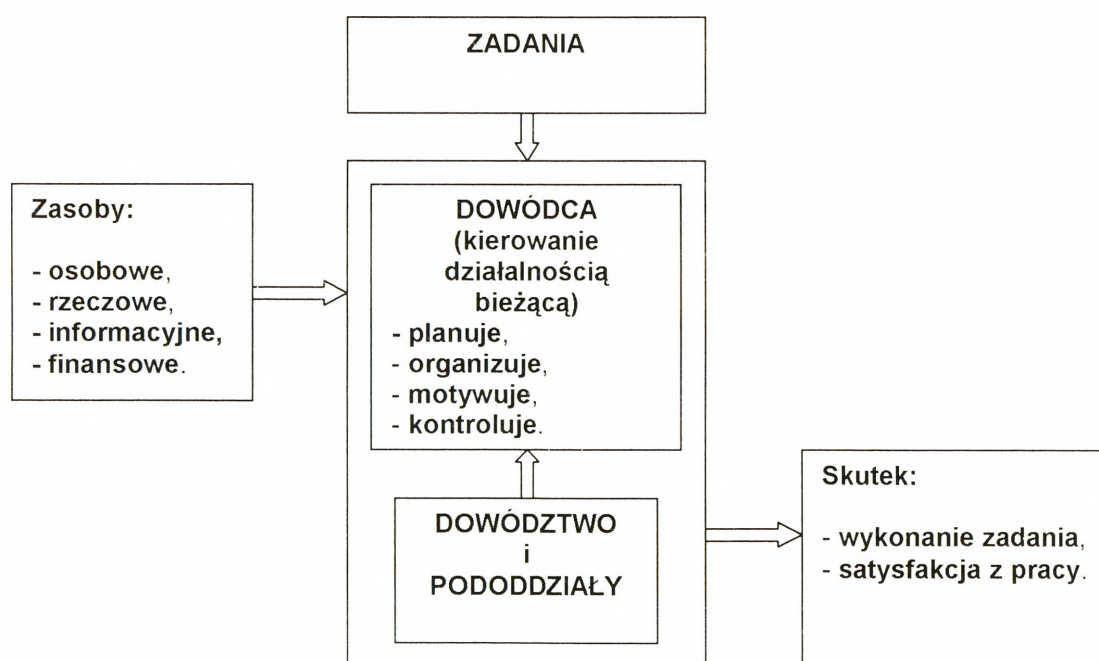
Rozpatrując ogólnie rolę dowódcy w działalności bieżącej, na podstawie literatury przedmiotu, można stwierdzić, że będzie ona interpersonalna, informacyjna oraz decyzyjna.

Rola interpersonalna polega głównie na reprezentowaniu swoich podwładnych oraz takim oddziaływaniu na nich, aby skutecznie i sprawnie wykonywali każde zadanie.

Rola informacyjna to głównie pozyskiwanie, selekcja, gromadzenie, analizowanie i przekazywanie pożądanych informacji podwładnym i przełożonym. Jest ona niezbędna w procesie planowania działalności bieżącej oraz ważnym elementem w utrzymywaniu więzi organizacyjnych – zewnętrznych i wewnętrznych.

Rola decyzyjna to zasadniczy atrybut pracy dowódcy polegający na podejmowaniu wszelkich decyzji, zarówno w czasie pokoju, kryzysu i wojny(misji)⁶.

Jednak istota pracy dowódcy nie może ograniczać się do spełniania wymienionych ról. Poza nimi musi on znaleźć i umiejętnie zastosować najlepszy sposób przekształcenia zasobów osobowych, rzeczowych i informacyjnych, a także wspomnianych już finansowych w zaplanowane wyniki końcowe działalności bieżącej (rys. 3.1). Ogólnie ujmując można więc stwierdzić, że w celu realizacji otrzymanego zadania dowódca planuje wykorzystanie posiadanych zasobów, organizuje (w stopniu ogólnym) działalność bieżącą, motywuje podwładnych do realizacji zadań oraz nadzoruje (kontroluje) stan ich realizacji.



Rys. 3.1. Ogólny model pracy dowódcy

Źródło: T. Majewski, *Kierownik – dowódca* wyd. cyt., s. 10.

⁶ Por. T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji, zadania, czynności, umiejętności*, Warszawa 2003, s. 9.

Dowódca może również dokonywać zmian i udoskonaleń w wykorzystaniu zasobów oraz procesie ich przekształcania. Efektem pracy dowódcy jest więc sprawne i skuteczne wykonanie zadania (zadań), jak również satysfakcja z wykonanej pracy jego podwładnych oraz osobiste zadowolenie z wykonanego przedsięwzięcia. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę, że to zasoby osobowe (podwładni) są najważniejszym zasobem posiadanym przez dowódcę na każdym szczeblu organizacyjnym wojsk lądowych. To właśnie za ich pośrednictwem dowódca kieruje (dowodzi i zarządza) wszelkimi innymi posiadanymi zasobami. Od wiedzy, umiejętności, motywacji i doświadczenia podwładnych w głównej mierze zależy sukces dowódcy.

W literaturze przedmiotu podkreśla się wielokrotnie, że w praktyce działanie (praca) dowódcy jest bardzo różnorodne i podlega ciągłym wpływom zmiennych, nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, utrudniających systematyczne i refleksyjne działanie. Stąd też kierowanie działalnością bieżącą współczesnych organów dowodzenia i pododdziałów jest procesem obejmującym zarówno działania racjonalne, zorganizowane, związane z podejmowaniem właściwych decyzji, jak i działania oparte na intuicji dowódcy.

Rozpatrując działalność bieżącą zarówno w toku działań racjonalnych (zorganizowanych), jak i intuicyjnych dowódca może być skuteczny i sprawny. Dowódca skuteczny to taki, który osiąga założone cele nie uwzględniając przy tym rachunku ekonomicznego. Natomiast dowódca sprawny, oszczędnie i starannie gospodaruje przydzielonymi zasobami, uwzględniając na pierwszym miejscu ekonomiczność działania.

Sprawne wykonywanie zadań działalności bieżącej przez dowódcę zależy, od co najmniej trzech grup czynników. Dostrzegając pierwszy czynnik trzeba sobie zdawać sprawę, że dowódca nigdy nie działa bez wpływu uwarunkowań zewnętrznych, a więc wpływu otoczenia, w tym dowództwa szczebla nadrzędnego. To właśnie szczebel nadrzędny powinien stworzyć odpowiednie warunki do działania (rozwoju) posiadanego potencjału oraz do wypełniania funkcji właściwych dla podległego szczebla kierowania (dowodzenia i zarządzania). Druga grupa czynników to określona wiedza, umiejętności, doświadczenie, zdolności i cechy osobowe dowódcy. Trzecia grupa czynników zawiera się w ogólnym określeniu – motywacje – a więc każdy dowódca chcąc osią-

gnąć sukces musi chcieć wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie podległych dowódców, szefów, kierowników i pododdziałów.

Do osiągnięcia sukcesu przez dowódcę niezbędne jest posiadanie odpowiednich kompetencji.

Ogólna koncepcja kompetencji menedżerskich powstała na podstawie analizy zachowań odróżniających skutecznych i mniej skutecznych menadżerów, identyfikacji tych zachowań, które są najsilniej skorelowane z wysoką efektywnością podwładnych (pracowników). Według R. E. Boytazi`a kompetencje obejmują motyw, cechy osobowości, umiejętności i zdolności poznawcze oraz umiejętności interpersonalne⁷. Takie rozumienie kompetencji aktualnie często przejawia się w literaturze przedmiotu. Są one określane w kontekście celów i potrzeb organizacji, głównie do określenia zbioru cech, wiedzy i umiejętności, które w danej sytuacji pozwalają sprawniej kierować podwładnymi, a więc wykorzystywać ich potencjał zawodowy, a także przydzielone do wykonania zadań zasoby rzeczowe, informacyjne i finansowe.

Zanim przejdziemy do kompetencji dowódcy w zakresie działalności bieżącej, trzeba zaznaczyć, że analiza literatury przedmiotu pozwoliła na postawienie wniosku, iż pojęcie kompetencje jest pojęciem szerszym niż umiejętności, a więc samo nabycie przez dowódcę umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby był on wystarczająco kompetentny. Tak więc kompetentny dowódca to oficer, który dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym chce i potrafi pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności, głównie w stosunku do podwładnych, ale również i przełożonych. Inaczej można stwierdzić, że C. Levy-Leboyer, iż kompetencje to „zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji”⁸.

Zgoła inaczej „kompetencje” definiuje literatura wojskowa. I tak np. *Leksykon wiedzy wojskowej* pod pojęciem kompetencje służbowe określa całokształt uprawnień i odpowiedzialności wynikających z obowiązków osób zajmujących stanowiska służbowe w hierarchii wojskowej. Na każdym szczeblu organizacyjnym sił zbrojnych największe kompetencje przysługują dowódcom, określają je regulaminy, instrukcje

⁷ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menadżerskich*, Warszawa 2000, s. 28-29.

⁸ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

i inne dokumenty normatywno-prawne oraz ustalone przez wyższych przełożonych zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności⁹.

Przyjmując ogólny podział kompetencji, można je podzielić na **techniczne**, **konceptyjne** i **społeczne**¹⁰.

Kompetencje techniczne dotyczą sprawnego posługiwania się narzędziami, metodami, procedurami itp. Natomiast **kompetencje konceptyjne** dotyczą zdolności dowódcy do koordynacji oraz ukierunkowania działalności podległego dowództwa i pododdziałów. **Kompetencje społeczne** uwzględniają natomiast wiele zmiennych osobowościowych każdego podwładnego, np. temperament, postawę, motywację, aspiracje itp. oraz zmienne sytuacyjne, np. zadania, stosunki interpersonalne, doświadczenie itp.

Reasumując, na stanowisku dowódcy najważniejsze są kompetencje społeczne, które warunkują wykorzystanie kompetencji technicznych i konceptyjnych oraz w decydującym stopniu umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Jednocześnie należy podkreślić, że kompetencje społeczne są najtrudniejsze do opanowania i praktycznej realizacji.

Na podstawie literatury przedmiotu, niezależnie od kompetencji określonych dla dowódcy w dokumentach normatywnych (doktrynalnych), przy doborze oficerów na stanowiska dowódcze oraz projektowaniu rozwoju ich kompetencji, wskazane jest uwzględnianie ogólnych kompetencji, do których można zaliczyć:

- poszukiwanie informacji,
- tworzenie koncepcji,
- giętkość koncepcyjną,
- badanie opinii,
- tworzenie zgranych zespołów,
- prezentowanie idei,
- wywieranie wpływu,
- pewność siebie,
- orientację prorozwojową,
- dążenie do osiągnięć,

⁹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 173.

¹⁰ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 53.

- zorientowanie na przyszłość¹¹.

Wymienione kompetencje wydają się szczególnie przydatne w sytuacjach, gdy zachodzi potrzeba zbierania i selekcji informacji, działania niekonwencjonalnego oraz wymagania od podwładnych dużego wysiłku intelektualnego i fizycznego np. w czasie ćwiczeń taktycznych, dowódczo-sztabowych, szkolenia poligonowego, przygotowania i prowadzenia działań bojowych (misji) itp. Do cech efektywnego dowódcy można więc zaliczyć: potrzebę osiągnięć, siłę woli, odporność na stres, znajomość podwładnych, taktowność, inteligencję, ponadprzeciętne zdolności organizacyjne¹².

Proces kształtowania wszelkich kompetencji, w tym i szkoleniowych, trwa przez cały okres funkcjonowania zawodowego oficerów, przy czym poszczególne ich składniki wykształcane są w różnym stopniu (między innymi w zależności od zajmowanego stanowiska służbowego). W mniejszym stopniu – cechy osobowości i zdolności, w większym – wiedza, umiejętności i doświadczenie.

Na podstawie drogi rozwoju oficera – dowódcy można zatem przyjąć, że kształtowanie kompetencji kierowniczych (dowódczych) przebiega w trzech etapach:

- w trakcie kształcenia przed przyjęciem stanowiska dowódcy,
- poprzez kształcenie i szkolenie w trakcie dowodzenia,
- poprzez nabieranie doświadczenia również w trakcie dowodzenia.

Sprowadzając kompetencje dowódców wyłącznie do działalności bieżącej należy podkreślić, że są oni zasadniczym ogniwem odpowiedzialnym, właśnie w ramach swoich kompetencji za:

- wyszkolenie i zgranie podległego dowództwa,
- przygotowanie podległych dowódców do dowodzenia w czasie prowadzenia działań i realizacji działalności szkoleniowo-metodycznej,
- przygotowanie (wyszkolenie) podległego dowództwa i pododdziałów do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem,
- zgranie systemów funkcjonalnych (systemu walki),

¹¹ Z. Pietrasiński, *Znakomicy szefowie i podwładni*, Warszawa 1994, s. 82.

¹² Por. tamże, s. 83–84.

– ocenę stanu wyszkolenia podległego dowództwa oraz osób funkcyjnych, a także pododdziałów¹³.

Precyzyjne określenie roli dowódcy, a także jego zakresu odpowiedzialności jest podstawą rytmicznego, ukierunkowanego na osiągnięcie założonych celów, działania dowództwa i pododdziałów. Istotny jest również jasny podział kompetencji na poszczególnych szczeblach dowodzenia – w zakresie planowania, organizowania, realizacji działalności bieżącej oraz jej kontroli i oceny. W myśl zasady „**dowodzisz – szkolisz – odpowiadasz**” dowódca ponosi pełną odpowiedzialność za poziom wyszkolenia podległej mu struktury organizacyjnej. Dlatego też szkolenie podwładnych jest kluczowym obowiązkiem, a jego zaniedbanie prowadzi do osłabienia efektywności działania i zdolności bojowej dowództwa i pododdziałów.

Niewątpliwie poza odpowiedzialnością za działalność bieżącą dowódcy mają obowiązek permanentnego doskonalenia i podnoszenia, w ramach samokształcenia, osobistej wiedzy i umiejętności specjalistycznych oraz metodycznych, niezbędnych w zakresie realizacji szkolenia dowództwa batalionu i dowódców kompanii, szkolenia programowego pododdziałów batalionu oraz działalności szkoleniowo-metodycznej.

Najistotniejszym elementem w procesie działalności bieżącej jest osiąganie określonych celów szkoleniowych, zarówno tych głównych – wyznaczonych do osiągnięcia w dalszej perspektywie czasowej, jak i częściowych – realizowanych niemal na każdych zajęciach, ćwiczeniach, strzelaniach itp. Jednym z zasadniczych warunków osiągania sprecyzowanych celów szkoleniowych jest skuteczność realizowanego procesu szkolenia, która wymaga dużego zaangażowania osobistego dowódcy oraz spełnienia kilku niezbywalnych założeń decydujących także o jakości i efektywności szkolenia. Do najważniejszych można zaliczyć:

– zamiar szkolenia, wypracowany w oparciu o wytyczne przełożonego oraz analizę zadania na polu walki (w misji), zasady prowadzenia współczesnych działań taktycznych, teorii sztuki wojennej i doświadczeń historycznych, możliwości i sposobów działania ewentualnego przeciwnika oraz warunków w jakich będzie prowadzone szkolenie,

¹³ Zob. *Program szkolenia pododdziałów zawodowych wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWLąd, Warszawa 2004, s. 16. *Program szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWLąd, Warszawa 2005, s. 13.

- wymagania od podwładnych bezwzględnego wykonywania obowiązków szkoleniowych oraz zrozumienia myśli przewodniej szkolenia,

- centralizowanie planowania i decentralizowanie realizacji szkolenia. Centralizacja planowania zapewnia podporządkowanie szkolenia zadaniom, które są przewidziane w czasie kryzysu lub wojny (misji), dla wszystkich szczebli dowodzenia i podległych pododdziałów. Decentralizacja szkolenia zapewnia zaś sprawne kierowanie procesem szkolenia i pełną realizację zadań szkoleniowych, zbliżonych do zadań wykonywanych na polu walki (w misji),

- szkolenie wszystkich pododdziałów na wypadek zadań nieprzewidzianych,

- ciągłe szkolenie podległych dowódców, zgodnie z programami doskonalenia kadry, co wpływa na podnoszenie wiedzy i profesjonalizmu podwładnych oraz kształtuje ich postawy i umiejętności prowadzenia działań. Proces ten polega na dzieleniu się z podwładnymi doświadczeniem, kształtowaniu ich pewności i zachęcaniu do samodzielnego podwyższania wiedzy w zakresie swojej specjalności, a także uczeniu realnego planowania, zdecydowanego działania, oceny osiągnięć i przewidywania rezultatów (wyników),

- angażowanie podwładnych do procesu planowania i oceny wyszkolenia, co z kolei zapewnia zrozumienie i racjonalną realizację planów szkolenia oraz chroni proces szkolenia przed wszelkimi zakłóceniami,

- egzekwowania w szkoleniu osiągnięcia określonych norm i standardów. Każdy dowódca powinien spodziewać się, że w toku szkolenia dowództwo czy pododdział nie osiągnie wszystkich obowiązujących norm. Zatem powinien przewidzieć rezerwę czasową na doskonalenie realizacji niektórych zadań, w myśl zasady, iż lepiej osiągnąć wymagane normy w mniejszej liczbie zadań, niż zrealizować wszystkie bez osiągnięcia wymaganego poziomu,

- stwarzania odpowiednich warunków aktywizujących i motywujących realizację przedsięwzięć szkoleniowych przez podwładnych, które kreują wśród prowadzących szkolenie samodzielność, inicjatywę, śmiałość i odwagę, a żołnierze (pododdziały) uzyskujący mistrzostwo w swojej profesji są nagradzani,

- eliminowania wszelkich błędów szkoleniowych, co wymusza na dowódcach – organizatorach szkolenia – korzystanie z doświadczeń innych dowódców, a przez to

eliminowanie popełnionych wcześniej błędów.

Identyfikacja sposobów wpływania na podwładnych w celu zwiększenia efektów ich działania w zakresie realizacji przedsięwzięć działalności bieżącej dowodzi, że oprócz wydawania poleceń i zarządzeń istnieją rozmaite, mniej lub bardziej widoczne sposoby. Aby zmienić realizację określonej czynności, działania, przedsięwzięcia na bardziej pożądane przez przełożonego lub zwiększyć ich efektywność, trzeba najpierw zmodyfikować stosunek podwładnych do działania i dowództwa, pododdziału jako organizacji oraz motywację.

3.3. Właściwości i metody pracy sztabowej

Miernikiem wartości organu kierowania (dowodzenia i zarządzania) jest przygotowanie (zgranie) jego kadry do pracy w zespole (współpracy, współdziałania). Osiągnięcie dobrego poziomu pod tym względem jest możliwe tylko wówczas, gdy kadra danego organu kierowania (dowodzenia i zarządzania) będzie w sposób wyczerpujący i na bieżąco orientowana w zamierzeniach wyższego i bezpośredniego przełożonego, a także będzie utrzymywała dobre kontakty zarówno wewnętrzne, jak i z innymi organami kierowania.

W dobrze funkcjonującym organie kierowania powinno zawsze uwidaczniać się twórcze połączenie fundamentalnej zasady jednoosobowego kierowania z kolegalnością w zakresie przygotowania projektów decyzji, rozkazów itp. Wymiana poglądów, dyskusja, opiniowanie i uzgadnianie przygotowanych rozwiązań z całą pewnością jest tego wyrazem. Pomaga w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań i zaproponowaniu ich przełożonemu. Nie wolno jednak naruszać tutaj granicy między jednoosobowym kierowaniem a kolegalnością. Z chwilą podjęcia decyzji żadna dyskusja na temat jej słuszności nie może mieć miejsca. Wtedy cały wysiłek organu kierowania powinien być skierowany na wprowadzenie jej w życie zgodnie z wolą przełożonego. Jest to jeden z warunków uzyskania pomyślnych wyników w dowodzeniu i zarządzaniu.

Każdy pracownik sztabu, zarówno wojskowy, jak i cywilny powinien pamiętać o tym, że¹⁴:

¹⁴ W. Mróz, *Kierowanie ...*, wyd. cyt., s. 211.

- dowódca i inni przełożeni służbowi ponoszą pełną odpowiedzialność za skutki podejmowanych decyzji,
- pracownicy sztabu powinni czuć się pomocnikami i doradcami dowódcy, a jednocześnie dokładnymi wykonawcami jego zamiarów, decyzji, rozkazów i zadań,
- podstawą sukcesów w dowodzeniu wojskami jest zaufanie do podległego organu kierowania w całości i do każdego jego pracownika,
- dobrze wyszkolony, doświadczony i wewnętrznie zgrany organ kierowania przyczynia się do zwielokrotnienia wydajności pracy swego dowódcy,
- wymagania w stosunku do dowódcy są jednocześnie wymaganiami wobec podległego mu organu kierowania, a do ich spełnienia powinien przyczyniać się każdy podwładny,
- uzyskanie pomyślnych wyników wiąże się z koniecznością zachowania konsekwencji w wymaganiach, pomaga to w jednolitym myśleniu i jednolitym działaniu,
- drogą do zachowania jednolitości w myśleniu i działaniu jest wyszkolenie każdego pojedynczego pracownika i ich zgranie w ramach organu kierowania,
- dobre wyszkolenie, a zwłaszcza opanowanie przez poszczególnych pracowników dodatkowych specjalności umożliwia przesuwanie na inne stanowiska i organizację zastępowania.

Powyższe zasady wywierają istotny wpływ na ukształtowanie stylu pracy sztabu.

Styl pracy sztabowej powinien się opierać na pełnej lojalności i szacunku w stosunku do przełożonych, poszanowaniu równorzędnych i podległych pracowników. Szefowie i kierownicy oraz ich podwładni powinni zdawać sobie sprawę z tego, że są pracownikami anonimowymi. Są oni obowiązani rzetelnie pomagać przełożonemu w jego poczynaniach, ściśle, bezwzględnie i w terminie wykonywać jego rozkazy i zarządzenia, konsekwentnie dążyć do wyznaczonego celu, mimo, że mogą mieć niekiedy odmienne zdanie. Projekty decyzji wypracowane przez kadrę organu kierowania (dowodzenia i zarządzania) nie są jej decyzjami, lecz tego, kto je przyjmuje, zatwierdza i ponosi odpowiedzialność za ich skutki. Z tej racji pracownicy dowództw powinni rozwiązania i decyzje nazywać nie swoimi, lecz dowódcy albo ogólnie – podległego mu organu kierowania.

Anonimowość nie jest równoznaczna z niedostrzeganiem pracownika, niedocenianiem jego wysiłku, przemilczaniem wyników pracy. Pracownicy sztabu mający szeroką wiedzę i bogate doświadczenie, przejawiający inicjatywę, uzyskujący najlepsze wyniki powinni być nie tylko dostrzegani, ale również w odpowiedni sposób wyróżniani i popularyzowani.

Organy kierowania, zwłaszcza związków taktycznych i oddziałów oprócz spraw o znaczeniu perspektywicznym muszą rozwiązywać wiele zadań bieżących, często-kroć typu administracyjnego, istotnych dla doskonalenia działalności bieżącej. Powoduje to najczęściej znaczne, a niekiedy długotrwałe obciążenie pewnych komórek organizacyjnych, zwłaszcza tych, które zajmują się wiodącą problematyką w danym dowództwie.

Każdy przełożony jest obowiązany dbać o to, żeby obciążenie zarówno poszczególnych pracowników, jak i całych komórek organizacyjnych podległego mu organu kierowania było w miarę możliwości jednakowe. Osiągnięcie takiego stanu jest jednym z podstawowych warunków dobrze zorganizowanej działalności bieżącej. Wymaga to w pierwszym rzędzie doprowadzenia do równowagi między ilością i pracochłonnością zadań z jednej strony a liczebnością danej komórki z drugiej, a następnie równomiernego podziału pracy. Ogólnie wiadomo, że długotrwałe lub stałe przeciążenie przynosi negatywne skutki. Przejawia się to zwykle w szybko postępującym wyjąłowieniu umysłowym danego oficera, obniżeniu się merytorycznego poziomu opracowań służbowych, zawężeniu inicjatywy, schematyzmie, zrutynizowaniu. Jeśli dojdą do tego systematyczne wydłużanie dnia pracy i napięcia nerwowe, wówczas mogą wystąpić także zaburzenia w stanie zdrowia.

Na organizację pracy w ramach działalności bieżącej, wywiera wpływ wiele innych czynników. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- dokładne i zrozumiałe stawianie zadań,
- umiejętność zdobywania najważniejszych danych, szybkie ich opracowywanie i przekazywanie zainteresowanym w takiej formie, która sprzyja operatywnemu działaniu,
- umiejętność obiektywnego oceniania rzeczy i zjawisk,

– umiejętność dokonywania analizy i syntezy, operatywne przygotowywanie projektów decyzji, przekształcanie ich w rozkazy lub zarządzenia oraz nadzór nad ich realizacją.

Są to czynniki, które w różnym stopniu dotyczą przełożonego i podwładnych. Z jednej i drugiej strony rzutują dodatnio na zmniejszenie obciążenia, a jednocześnie czynią pracę dowódczą i sztabową bardziej skoordynowaną i skuteczną.

Ale w pracy sztabu oprócz czynności wymagających wysiłku umysłowego są inne – proste, a zabierają dużo czasu pracownikom o kwalifikacjach godnych lepszej sprawy. Te czynności – jeśli jest to możliwe – należy zmechanizować, a co się da – zautomatyzować. Przedtem jeszcze warto pomyśleć, które z nich da się ograniczyć, a których nie tyle przydatnych, ile żmudnych można zaniechać.

Wiele zaś opracowań pisemnych – zarówno na użytek wewnętrzny, jak i zewnętrzny – na pewno można zastąpić przekazem ustnym, bezpośrednim lub przez techniczne środki łączności. Ta zmiana wyszłaby tylko na dobre – zmniejszy koszty materialne i czasu, a zwiększy operatywność kierowania.

Podobnej miary zysk przyniesie jednokrotne przygotowywanie opracowań pisemnych. Często się bowiem zdarza kilkakrotnie ich poprawianie przez kolejnych przełożonych i w ślad za tym kilkakrotne przepisywanie. Szkodliwość tego zjawiska ma zresztą szerszy zasięg: bywa, że przeterminowanie sprawy daje skutki daleko idące.

W wypadku, gdy opracowanie pisemne przygotowane przez podwładnego nie może być zaakceptowane, wówczas wypadałoby się zastanowić, czy przyczyną jest nieudolność lub brak wysiłku ze strony podwładnego, czy też może brak dostatecznych wytycznych ze strony przełożonego, jego pedanteria, uznająca tylko własny sposób wyrażania myśli. Rzecz warta rozważenia, czy przerabianie pisma może być spowodowane tym, że zostało ujęte w innym stylu, a nie w takim, jaki ma przełożony. Naśladowanie stylu jest na ogół trudne, a niekiedy wprost niemożliwe. Należy więc sobie darować odmienność stylistyczną pisma, jeżeli tylko jest poprawne pod względem merytorycznym i językowym oraz wystarczająco zrozumiałe.

Występujących tutaj braków nie można tolerować. Kultura pracy sztabowej wymaga, żeby dokumenty sztabowe przekazywane innym były należycie przygotowane pod względem treści i formy.

Praca sztabowa jak każda inna zespołowa praca umysłowa wymaga dobrej organizacji. Szczególnie dużą rolę odgrywa tutaj systematyzacja, formalizacja i instrumentalizacja pracy.

Przez systematyzację należy rozumieć planowy i regularny przebieg pracy. formalizacja to przygotowanie i stosowanie schematów, wzorów, formularzy itp. wzorców najczęściej potrzebnych w pracy. Przyczynia się ona do ułatwiania pracy zarówno temu, kto przygotowuje dany dokument, jak i temu, kto go wykorzystuje. I wreszcie instrumentalizacja pracy to przede wszystkim maszynowe wykonywanie różnorodnych czynności sztabowych, np. przepisywań, kopiowania, obliczeń, kreśleń itp.

Systematyzacja, formalizacja i instrumentalizacja przyczynią się przede wszystkim do zwiększenia wydajności pracy, a oprócz tego do uzyskania korzystniejszych proporcji między czasem przeznaczonym na inne czynności, w tym na prace koncepcyjne i doskonalenie kwalifikacji kadry. Ich wpływ uwidacznia się również w planowaniu pracy sztabowej (o której była mowa w poprzednim rozdziale), działalności informacyjnej, opracowaniu materiałów decyzyjnych, a także przy podejmowaniu prac o charakterze naukowo-badawczym.

Powszechnie wiadomo, że wykonywaniu zadań działalności bieżącej w jednych warunkach może towarzyszyć zapał i zadowolenie, w innych bierność i zniechęcenie. Rzadko będzie tu wchodził w grę rodzaj zadania, jego trudność lub łatwość. W większości wypadków o pozytywnym lub negatywnym nastawieniu będą decydowały warunki i organizacja pracy. Jeśli kierujący nie przemyśli gruntownie danego zadania, nie sprecyzuje jednoznacznie celów cząstkowych i odpowiadających im zadań, nie rozdzieli należycie prac, nie zabezpieczy ich pod względem materiałowym, czasowym, przestrzennym, to nie można oczekiwać pomyślnych rezultatów. Nieplanowość działania, gwałtowne zrywy i nieoczekiwane przestoje w pracy, konieczność wprowadzania zmian i poprawek, niepotrzebna strata czasu, przemęczenie i zdenerwowanie nie wzbudzają zapału i zadowolenia. Nierzadko dojdzie tutaj do konfliktu między celami przełożonego a celami podwładnych.

Konfliktowe sytuacje są zwykle bardzo groźne w swych skutkach, zwłaszcza gdy zbyt często się powtarzają. Nietostrzeżenie ich albo lekceważenie doprowadza przeważnie do ich pogłębienia i rozszerzenia, a w konsekwencji do zubożenia pracowników, spadku wydajności pracy i w ogóle do obniżenia wartości danego organu kierowania. Niepodjęcie w porę odpowiednich kroków może doprowadzić nawet do takiej sytuacji, że jej naprawienie będzie wymagało daleko idących zmian, nawet personalnych.

Skuteczność pracy sztabowej, dowodzenia i zarządzania w poważnym stopniu zależy od wartości uzyskanych informacji i od sposobu ich wykorzystania, a zwłaszcza udostępniania innym.

Informacje wewnątrz organu kierowania przekazuje się przeważnie w sposób ustny. Służą temu odprawy służbowe, narady, zebrania, konferencje, instruktaże, rozmowy indywidualne itp. formy przekazywania informacji. Częstotliwość ich stosowania może być różna. Informowanie okresowe z udziałem wszystkich pracowników danego organu kierowania powinno być rzadko stosowane. Na szczeblu oddziału i związku taktycznego nie częściej niż raz w miesiącu. Nie negując skuteczności wymienionych sposobów informowania, a w szczególności tego, że umożliwiają one jednocześnie i w nieskażonej postaci przekazanie informacji wszystkim uczestnikom, trzeba jednak zwrócić uwagę na to, że łącznie zużyty czas jest dość często niewspółmiernie duży w stosunku do potrzeb. Stąd właśnie wynika konieczność przemyślanego organizowania i ograniczania do rzeczywistych potrzeb czasu trwania odpraw, narad, zebrań itp. sposobów informowania.

Odprawy służbowe dla całości kadry danego organu kierowania (dowodzenia i zarządzania) lub dla kadry poszczególnych jego komórek powinny być prowadzone w celu podsumowania działalności służbowej za miniony okres i postawienia nowych zadań. Na odprawach służbowych, w odróżnieniu od narad, konferencji czy zebrań, nie należy przewidywać dyskusji. Należy natomiast przewidzieć czas na ewentualne pytania ze strony uczestników. Jest to nieodzowne, gdyż w ten sposób można zapewnić dokładniejsze zrozumienie postawionych zadań.

Narady, zebrania lub konferencje mogą być prowadzone okresowo lub doraźnie. W zależności od potrzeb mogą w nich uczestniczyć wszyscy albo niektórzy pracowni-

cy organu kierowania (dowodzenia i zarządzania). Organizuje się je wówczas, gdy zachodzi potrzeba pogłębienia znajomości określonego problemu, dokonania jego analizy lub oceny albo kolektywnego wypracowania metod dalszego działania.

Jeśli w naradzie, zebraniu lub konferencji bierze udział dość duża ilość osób, dobrze jest je przeprowadzić metodą panelową. Polega ona na tym, że materiał naświetlający podejmowane problemy jest dostarczany uczestnikom wcześniej, natomiast samą naradę, zebranie lub konferencję po krótkim wprowadzeniu do dyskusji prowadzi się w kilku lub kilkunastoosobowych grupach. Wnioski wynikające z przeprowadzonej tam dyskusji zostają przedstawione wszystkim uczestnikom i na ich podstawie następuje podsumowanie i ustalenie sposobów dalszego działania.

Metoda ta, jak wskazują doświadczenia, przyczynia się do aktywizacji uczestników, umożliwia uzyskanie szerokiej opinii w stosunkowo krótkim czasie i wpływa na integrację myślenia i działania.

Dla sprawnego przeprowadzenia odpraw, porad, zebrań lub konferencji istotne znaczenie ma wcześniejsze ustalenie czasu ich trwania, a także czasu wystąpień uczestników.

Ścisłe przestrzeganie ustalonych czasów dyscyplinuje uczestników, a co najważniejsze – zmusza ich do konkretności i przeciwdziałania gadulstwu.

Przeprowadzone badania wskazują, że omówionymi wyżej sposobami przekazuje się nie więcej niż 10 % wszystkich informacji. Pozostała część informacji służbowych jest przekazywana innymi sposobami, głównie przez instruktaze oraz rozmowy indywidualne i zespołowe.

Informowanie przez instruktaze powinno być na ogół szeroko praktykowane. Przekazywane w ten sposób wytyczne, wskazówki, zalecenia, pouczenia, przestrogi. Pouczenia, rady mają duży wpływ na sprawne wykonywanie obowiązków służbowych. Już Chociny dlatego, że przełożony do udzielenia instruktażu musi się przygotować, należy więc spodziewać się, że jasno i rzeczowo sprecyzuje swoje wymagania, a to ułatwi instruowanemu zrozumienie zadania i skupienie wysiłku zgodnie z otrzymanymi wskazówkami. Jest zrozumiałe, że w wypadku stawiania zadań mniej doświadczonym podwładnym instruktaż będzie bardziej szczegółowy. To samo dotyczy zadań trudnych, tu w razie potrzeby instruktaż może być udzielany kolejnymi etapami.

Niezależnie od charakteru zadania i stopnia przygotowania jego wykonawcy instruktaż powinien pozostawić odpowiedni margines swobody na przejawienie inicjatywy. Jest to jeden z warunków do poznawania i rozwijania możliwości podwładnego, a także droga do poszukiwania lepszych rozwiązań.

Rozmowy (indywidualne i zespołowe) prowadzone między przełożonymi i podwładnymi, a także między równorzędnymi współpracownikami są najbardziej rozpowszechnionym sposobem przekazywania informacji. Jest to podstawowy sposób uzupełniania informacji niezbędnych w pracy sztabowej (działalności bieżącej), dowodzeniu i zarządzaniu. Tylko nieznaczna ich część będzie rozmowami planowanymi, większość będą to rozmowy doraźne, podyktowane potrzebami służbowymi.

Rozmowy planowane indywidualne będą prowadzone najczęściej między przełożonymi i podwładnymi, przeważnie z inicjatywy tych pierwszych, rzadziej na prośbę drugich. Mogą one dotyczyć spraw służbowych lub osobistych. Taka sama problematyka może być poruszona podczas zaplanowanych rozmów zespołowych.

Rozmowy doraźne mogą być prowadzone w różnych relacjach i w różnych sprawach. Niezależnie od ich treści, np. udzielanie wyjaśnień, przekazywanie dodatkowych wskazówek, uzgadnianie opracowanych materiałów, opiniowanie ich, należy się starać, żeby były krótkie, konkretne i trzymały się tematu. Niepotrzebne, a niekiedy nawet szkodliwe są takie rozmowy, podczas których od przedmiotowego tematu przechodzi się na inne, nie mające nic wspólnego z pracą służbową.

Oprócz tych, najczęściej praktykowanych, sposobów mogą być także inne, dostosowane do warunków i potrzeb danego organu kierowania (dowodzenia i zarządzania). Warto tu jeszcze raz przypomnieć, że sposób pisemny załatwiania spraw w ramach działalności bieżącej powinien być ograniczony do wypadków koniecznych.

ZAKOŃCZENIE

Kierowanie działalnością bieżącą w związkach taktycznych, oddziałach i pododdziałach, rozumiane jako praca sztabowa oraz dowodzenie i zarządzanie staje się coraz trudniejsze. Wzrasta liczba informacji i częstotliwość ich przekazywania, a równoległe z tym skraca się czas ich przetwarzania (opracowania). Nie pozostaje to bez wpływu na poziom podejmowanych decyzji i rytmiczność pracy dowódczo-sztabowej. Mimo wielu zabiegów usprawniających – organizacyjnych, metodologicznych, technicznych i technologicznych, organy kierowania nie otrzymują jeszcze informacji zapewniającej im operatywne działanie.

Z praktyki wynika, że informacje nie są jeszcze wystarczająco zwarte, zdarza się, że występują w nich zniekształcenia. W sumie jest to poważny problem, którego rozwiązanie warunkuje dalszy postęp w pracy sztabowej i kierowaniu (działalności bieżącej). Opanowanie potoków informacyjnych jest kluczem sprawnej działalności zarówno w bliższej, jak i dalszej perspektywie. Tylko ten może liczyć na uzyskanie lepszych wyników, kto zapewni sobie otrzymywanie szybszej, wiarygodnej, komunikatywnej i wyselekcjonowanej informacji, potrafi je przetworzyć we wszechstronnie uzasadnione decyzje, w krótkim czasie przekazywać decyzje do wykonawców i zabezpieczyć ich realizację. To jest celem dobrej organizacji pracy sztabowej oraz dowodzenia i zarządzania w działalności bieżącej. Wysoka jej sprawność zapewnia wygraną walki o czas zarówno w warunkach garnizonowych, jak i poligonowych.

Celem głównym badań było określenie naukowo uzasadnionych potrzeb, wymagań oraz zasad organizacji i planowania działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Poszukiwania rozwiązania głównego problemu badawczego koncentrowano na udzieleniu odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób organizowana i planowana jest działalność bieżąca w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych?

Dla sprawności prowadzonych badań przyjęto, że rozwiązanie problemu nastąpi w efekcie otrzymania odpowiedzi na szereg pytań – problemów szczegółowych. Wyniki poszukiwań odpowiedzi na postawione szczegółowe pytania problemowe stanowiły podstawę formułowania wniosków.

Rozwiązanie pierwszego szczegółowego problemu badawczego, dotyczącego przebiegu i obszaru działalności bieżącej w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych, doprowadziło do poniższych wniosków.

1. Przebieg działalności bieżącej obejmuje realizację wszelkich przedsięwzięć wykonywanych w skali roku, miesiąca i tygodnia zgodnie z celami i zadaniami wynikającymi z ustaw, rozporządzeń, uchwał, regulaminów, instrukcji, rozkazów, wytycznych i innych dokumentów normatywno-prawnych.

2. Działalność bieżąca organów dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych obejmuje w głównej mierze wykonywanie zadań wynikających z dokumentów kompetencyjnych, regulaminów, planów zasadniczych przedsięwzięć oraz poleceń przełożonych; utrzymywanie wymaganego poziomu gotowości bojowej oraz przygotowanie do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny; szkolenie uzupełniające; działalność rozliczeniowo-zadaniową; ochronę informacji niejawnych; działalność wychowawczą i promocyjną; działalność kontrolną; działalność ewidencyjno-sprawozdawczą; kontakty zagraniczne.

3. Przyjmując za kryterium podziału hierarchię organów dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych oraz obszar realizacji przedsięwzięć, cele działalności bieżącej można podzielić na cel całościowy, cele kompleksowe, cele problemowe, cele wycinkowe i zadania.

4. Wszelkie czynności realizowane w ramach działalności bieżącej przez organy dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych można zaliczyć do grupy o charakterze mechanicznym, podstawowym, koncepcyjnym i kierowniczym.

5. Naczelnym zadaniem wojskowych organów kierowania (dowodzenia i zarządzania) wojsk lądowych, a więc dowództw, sztabów, wydziałów, sekcji jest systematyczna realizacja działalności bieżącej zapewniająca podległym strukturom doskonalenie gotowości bojowej do wykonania zadań wynikających z ich przeznaczenia w okresie pokoju, kryzysu i wojny (misji).

6. Przyjmując założenie, że podstawowym zadaniem każdego szczebla kierowania (dowodzenia i zarządzania) jest systematyczne doskonalenie działalności bieżącej, którą wyrażają funkcje główne oraz obsługujące je funkcje informacyjne i kierownicze,

wszystkie działania w tym zakresie można ująć w trzy grupy systemów: systemy główne, system informowania, system kierowania.

Badania ukierunkowane na drugi problem badawczy dotyczący przeznaczenia i organizacji systemu kierowania działalnością bieżącą w organach dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych doprowadziły do następujących wniosków:

1. Kierowanie działalnością bieżącą, rozumiane w warunkach sił zbrojnych jako dowodzenie i zarządzanie, jest częścią zorganizowanego działania i ma odpowiednią do potrzeb strukturę rzeczową, czasową i przestrzenną. W kierowaniu (dowodzeniu i zarządzaniu) działalnością bieżącą występują podmiot, tj. kierujący i przedmiot, tj. kierowany.

2. Kierowanie (dowodzenie i zarządzanie) działalnością bieżącą związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów powinny cechować racjonalność działania, konkretność organizacyjna, należyte rozwinięta operatywność, energiczność i ciągłość. Każda z tych właściwości powinna się przejawiać w poszczególnych funkcjach kierowania (dowodzenia i zarządzania) i odpowiadających im systemach: planistycznym, organizowania, pobudzania (motywowania) i nadzorowania (kontroli).

3. Celem planowania w organizacjach wojskowych sił lądowych jest określenie zadań dydaktycznych i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz form, metod (sposobów) ich realizacji, a także środków materiałowo-technicznych zapewniających zorganizowaną i skoordynowaną w czasie działalność na określonym szczeblu kierowania (dowodzenia i zarządzania).

4. Najistotniejszą treść funkcji planowania stanowi formułowanie celów organizacji wojskowych sił lądowych oraz określenie sposobów ich osiągnięcia i niezbędnych do tego zasobów.

5. Końcowy produkt działalności planistycznej, czyli plan na dany cykl (okres), można sprowadzić do trzech składników: wiązki celów, projektowanych oddziaływań materialno-energetycznych, niezbędnych zasobów osobowych i rzeczowych.

6. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że na poszczególnych szczeblach dowodzenia w organizacjach wojskowych sił lądowych obowiązują następujące rodzaje planowania:

- długookresowe, obejmujące zadania przewidywane do realizacji w okresach dwu, trzy, czteroletnich i dłuższych,

- średniookresowe, obejmujące przedsięwzięcia w skali roku,
- krótkookresowe, ujmujące przedsięwzięcia w skali miesiąca,
- bieżące – zawierające szczegółowe zamierzenia w skali tygodnia.

7. Proces planowania jest działaniem wysoce kreatywnym, wymagającym czasem intuicyjnych rozwiązań, jednak powinien opierać się na zawartych w teorii zarządzania ogólnych zasadach planowania.

8. Planowanie działalności bieżącej w wojskach lądowych stanowi złożony proces koncentrujący się na ustaleniu kolejności, terminów, zasobów i sposobów wykonania zadań przez jednostki wojskowe i dowództwa. Najistotniejszym elementem tego fragmentu funkcjonowania dowództw jest podjęcie decyzji do działalności bieżącej przez dowódcę oraz oznajmienie zamiaru. Można zatem przyjąć, że te dwa aspekty stanowią najistotniejszą część składową planowania.

9. Pojęcie zasad planowania należy rozumieć jako świadomie stosowane zalecenia, którymi powinien kierować się dowódca oraz wspierające go dowództwo podczas realizacji czynności koncepcyjnych składających się na planowanie. Są one wynikiem naukowego uogólnienia praktyki działania w zakresie kierowania działalnością bieżącą dowództw oraz opierają się na stosownych wymaganiach.

10. Ważną częścią decydującą o prawidłowej realizacji działalności bieżącej wojsk lądowych jest jej planowanie. W opiniach ekspertów jest ono podstawową czynnością dowódców, która zapewnia prawidłowe funkcjonowanie związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów w czasie pokoju.

11. W toku planowania działalności bieżącej następuje skoordynowanie działań organów dowodzenia na wszystkich szczeblach wojsk lądowych, poprzez określenie zadań i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz ich wykonawców, a także terminów, miejsc, form i szacunkowych kosztów realizacji.

12. Organizowanie działalności bieżącej sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, określenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji w zakresie kierowania działalnością bieżącą.

13. System organizowania działalności bieżącej związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów, podobnie jak inne systemy jest zbiorem elementów i zbiorem sprzężeń

między tymi elementami. Elementami tego systemu są zwykle pojedyncze osoby i zespoły ludzkie z zakresami działania i zakresami obowiązków, a także dostosowane do potrzeb uzbrojenie, wyposażenie i zaopatrzenie oraz urządzenia, materiały, opracowania, mające zastosowanie w organizowaniu. Sprzężeniami natomiast są więzi służbowe, informacyjne itp. zapewniające zgodne funkcjonowanie tych elementów.

Badania ukierunkowane na trzeci problem badawczy dotyczący metod realizacji działalności bieżącej szczebla taktycznego wojsk lądowych doprowadziły do następujących wniosków:

1. Dowodzenie i zarządzanie działalnością bieżącą należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach – pierwsza z nich obejmuje kierowanie życiem i działalnością wojsk, natomiast druga – kierowanie działalnością bieżącą bezpośrednio podległego organu kierowania (dowodzenia i zarządzania).

2. Badając problematykę stylów pracy (realizacji działalności bieżącej) współczesnych dowódców, szefów i kierowników oraz dążąc do ich interpretacji, wydaje się konieczne uwzględnienie dorobku teorii organizacji i zarządzania.

3. W praktycznym działaniu dowódcy, szefa, kierownika styl kierowania przejawia się przede wszystkim w: sposobie formułowania zadań, wydawaniu i egzekwowaniu poleceń, stosowaniu bodźców lub sankcji, tworzeniu sytuacji przymusu lub zachęty do działania i kontrolowaniu działań podwładnych. Inaczej mówiąc, styl kierowania jest swoistym rodzajem interwencji przełożonego w pracę podwładnych.

4. Dowódcy na poszczególnych szczeblach dowodzenia w systemie działalności bieżącej spełniają najważniejszą rolę. Od ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia zależy właściwe określenie celów określonych przedsięwzięć, sprawny przebieg szkolenia w poszczególnych jego etapach, a także efektywność działania podległego dowództwa i pododdziałów. Dlatego też wyszkolenie i zgranie dowództw i pododdziałów w zasadniczej mierze jest pochodną efektywności pracy dowódcy.

5. Rozpatrując ogólnie rolę dowódcy w działalności bieżącej można stwierdzić, że będzie ona interpersonalna, informacyjna oraz decyzyjna.

6. Miernikiem wartości organu kierowania (dowodzenia i zarządzania) jest przygotowanie (zgranie) jego kadry do pracy w zespole (współpracy, współdziałania). Osiągnięcie dobrego poziomu pod tym względem jest możliwe tylko wówczas, gdy kadra

danego organu kierowania (dowodzenia i zarządzania) będzie w sposób wyczerpujący i na bieżąco orientowana w zamierzeniach wyższego i bezpośredniego przełożonego, a także będzie utrzymywała dobre kontakty zarówno wewnętrzne, jak i z innymi organami kierowania.

7. W dobrze funkcjonującym organie kierowania powinno zawsze uwidaczniać się twórcze połączenie fundamentalnej zasady jednoosobowego kierowania z kolegalnością w zakresie przygotowania projektów decyzji, rozkazów itp.

8. Praca sztabowa jak każda inna zespołowa praca umysłowa wymaga dobrej organizacji. Szczególnie dużą rolę odgrywa tutaj systematyzacja, formalizacja i instrumentalizacja pracy.

9. Skuteczność pracy sztabowej, dowodzenia i zarządzania w poważnym stopniu zależy od wartości uzyskanych informacji i od sposobu ich wykorzystania, a zwłaszcza udostępniania innym.

Rozwiązanie problemów szczegółowych pozwoliło na rozwiązanie problemu głównego oraz weryfikację hipotezy roboczej. W wyszczególnionych powyżej wnioskach ogólnych wyeksponowano zasadnicze efekty naukowego poznania, które stanowią argument wskazujący na osiągnięcie celu pracy i rozwiązanie przyjętych w kontekście celu, szczegółowych problemów badawczych. Wyniki uzyskane w efekcie przeprowadzonych badań w pełni zweryfikowały zasadność i celowość podjęcia prac nad ogółem zagadnień zawartych w temacie.

Autor zdają sobie sprawę, że wiele problemów zostało tylko zasygnalizowanych, niektóre zjawiska tylko oszacowane i wymagają dalszych badań. Ze względu na interdyscyplinarny charakter tematu pracy, problemy rozwiązywane w jej kolejnych rozdziałach mogą być przedmiotem oddzielnych prac kwalifikacyjnych.

Praca, obok wartości naukowej, zawiera element praktyczny. Zebrany materiał naukowy, zdaniem autorów, w zaprezentowanej postaci może być traktowany jako źródło nowej wiedzy o planowaniu i organizacji działalności bieżącej organów dowodzenia na szczeblu taktycznym wojsk lądowych. Autor przewiduje również, że propozycje rozwiązań poszczególnych problemów mogą być przydatne w procesie kształcenia kadry w wyższym szkolnictwie wojskowym. Zebrana wiedza może być także wykorzystana w praktycznej działalności bieżącej dowództw (sztabów) i pododdziałów wojsk ląd-

wych. Podkreślić należy jednak, że szczególnie w wymiarze organów dowodzenia wojsk lądowych, konieczne jest przełożenie rozważań teoretycznych na zapisy instrukcyjne, służące poprawie skuteczności pracy sztabowej kadr dowódczo-sztabowych.

Wyniki badań dotyczą planowania i organizacji działalności bieżącej organów dowodzenia na szczeblu taktycznym wojsk lądowych. Jednak wydaje się, że z racji uniwersalności prezentowanych rozwiązań i stopnia ogólności można także wykorzystać opracowane rozwiązania w innych rodzajach sił zbrojnych. W ocenie autora przedstawione w treści pracy argumenty zawarte w poszczególnych rozdziałach oraz zebrane wnioski są odpowiedzią na postawione problemy badawcze.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Banach K., *Ćwiczenia sztabu*, Bellona tom XLIII 1/1934.
3. Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
4. Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, MON, Warszawa 1983.
5. *Doktryna Szkolenia Sił Zbrojnych RP – 2010*, SG WP, Warszawa 1995.
6. Falkowski J., Szulc B., *Szkolenie dowództw i sztabów w różnego rodzaju ćwiczeniach oraz nowe sposoby i kierunki dla poprawy ich przygotowania*, ASG WP, Warszawa 1987.
7. Gabara W. *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*. Książka i wiedza, Warszawa 1993.
8. Goral Z., *Szkolenie dowództw i sztabów wyzwaniem dla dowódców*, Przegląd Wojsk Lądowych 11/2001.
9. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
10. Halik J., Ślemp W., Juncewicz A., *Podstawowe dyrektywy szkoleniowe oraz procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2001.
11. Halik J., Ślemp W., Juncewicz A., *Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.
12. Halik J., Ślemp W., Juncewicz A., *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów wojsk lądowych w aspekcie interoperacyjności*, AON, Warszawa 2001.
13. Halik J., *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995.

14. Halik J., *System szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2001.
15. Hauzer W., *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO*, SG WP, Warszawa 1997.
16. *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, SG WP, Warszawa 2001.
17. Jarmoszko S., *Oblicza realizmu w szkoleniu wojsk*, Przegląd Wojsk Lądowych 2/1995.
18. Januszewicz F., *Technologia kształcenia, Aspekty metodologiczne i prakseologiczne*, PWN, Warszawa 1985.
19. Juncewicz A., *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady zmechanizowanej Sił Zbrojnych RP* (rozprawa doktorska), AON, Warszawa 2002.
20. Juncewicz A., *System szkolenia wojsk brygady zmechanizowanej*, AON, Warszawa 2004.
21. Juncewicz A., *System szkolenia oddziałów (pododdziałów) wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2006.
22. Juncewicz A., *Szkolenie i dowodzenie w pododdziałach wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2007.
23. Juncewicz A. [red.], *Współczesny system szkolenia organów dowodzenia wojsk lądowych do realizacji zadań w okresie kryzysu i wojny*, AON, Warszawa 2007.
24. Kamiński E., *Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń na szczeblach operacyjnych*, „Myśl Wojskowa” 5/1976.
25. Klawiter Z., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia*, cz. IV. *Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 2001.
26. Knetki J., *Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w AON*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998.
27. *Koncepcja ćwiczeń wojskowych (Military Exercise Concept – MC-94/4)*, Brussels 1998.
28. Koń G., *Droga do interoperacyjności*, Przegląd Wojsk Lądowych 9/1997.

29. Kołcz S., *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń*, „Myśl Wojskowa” 12/1989.
30. Kołcz S., *O klasyfikacji ćwiczeń ciąg dalszy*, „Myśl Wojskowa” 3/1991.
31. Korczyk W., *Cooperative Best Effort-97*, Przegląd Wojsk Lądowych 11/1997.
32. Kręcikij J., *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1996.
33. Kręcikij J., *Współczesny proces dowodzenia w wojskach lądowych* (rozprawa habilitacyjna), AON, Warszawa 2003.
34. Król R., *Szkolenie strategiczno-operacyjne w świetle osiągania zdolności współdziałania (interoperacyjności)*, „Myśl Wojskowa” 4/1997.
35. Kulczyński S., *Pozorowanie pola walki w ćwiczeniach taktycznych*, ASG WP, Warszawa 1988.
36. Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1988.
37. Łazarek J., *Analiza tematu ćwiczenia taktycznego*, ASG WP, Warszawa 1988.
38. Łysiak I., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczenia batalionowego ze strzelaniem*, AON, Warszawa 1995.
39. Łysiak I., *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, AON, Warszawa 1998.
40. Majewski T., Strzoda M., Zawadzki W., *Planowanie w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
41. Mochocki Z., *Ćwiczenia taktyczne batalionu*, Przegląd Wojsk Lądowych 3/1997.
42. Michniak J., *Intuicja w dowodzeniu*, Warszawa 2001.
43. Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. I. *Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
44. Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. III. *Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 1998.
45. Mikusek H., *O skuteczności szkolenia ćwiczeń taktycznych z wojskami*, „Myśl Wojskowa” 7/1973.

46. Mikusek H., *O ćwiczeniach taktycznych i kierowaniu ćwiczeniami (na szczeblu oddziału i pododdziału)*, „Myśl Wojskowa” 8/1975.
47. Mróz W., *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, SG WP, Warszawa 1974.
48. Nawroczyński B., *Zasady nauczania*, Ossolineum, Wrocław 1961.
49. Nozko K., *Kierunki strategicznego i operacyjno-taktycznego kształcenia i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych oraz jednostek wojsk operacyjnych i obrony regionalnej w systemie obrony RP*, AON, Warszawa 1992.
50. Nozko K., *Szkolenie dowódców i oficerów sztabu wojsk lądowych*, Przegląd Wojsk Lądowych 11/1987.
51. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1987.
52. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1984.
53. Osborn A. F., *Applied Imagination, Principles and Procedures of Creative Thinking*, New York 1963.
54. Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, OE, Kraków 2002.
55. *Personel i zarządzanie*, wyd. INFOR, 1-15.11.2003.
56. *Personel i zarządzanie*, wyd. INFOR, 1-29.05.2004.
57. *Personel i zarządzanie*, wyd. INFOR, 1-31.07.2007.
58. Poczowski A., *Zarządzanie szkoleniami w firmie*, PWE, Warszawa 2002.
59. Pojarski H., *Kierunki doskonalenia procesu szkolenia dowództw i sztabów SZ RP*, „Myśl Wojskowa” 4/1997.
60. Poniewierka A., *Szkoleniowe refleksje*, Przegląd Wojsk Lądowych 2/1997.
61. Poniewierka A., *Więcej realizmu w szkoleniu wojsk*, Przegląd Wojsk Lądowych 1/1998.
62. *Program Integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i Modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998 – 2012*, SG WP, Warszawa 1997.
63. *Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWLąd., Warszawa 1998.

64. *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych (Poradnik)*, GZSB, Warszawa 1990.
65. Poplusz J., *Organizacja czynności nauczycielskich, zastosowanie teorii czynności i prakseologii*, WsiP, Warszawa 1978.
66. Poprawski S., *Wnioski z ćwiczeń*, Przegląd Wojsk Lądowych 3/1997.
67. Pszczołkowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
68. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999.
69. *Regulamin wojsk lądowych USA: FM 25 – 100 i FM 25 – 101. Training the Force*, Washington 1990.
70. *Regulamin Bundeswehry – HDv 101/200 Vs – NfD – Übungen*, Bonn 1986.
71. *Regulamin wojsk lądowych WB – Training for War, Army Code 7 – 516*.
72. Ryszelewski M., *Przygotowanie do współdziałania w ramach NATO*, Przegląd Wojsk Lądowych 9/1997.
73. Sadowski J., *Organizacja ćwiczeń średnich oddziałów*, Bellona 1988, Tom XXIX.
74. Samocik W., *Ćwiczenia „Amber Hope”*, Przegląd Wojsk Lądowych 7/1997.
75. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983.
76. Sikorski J., *Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX wieku*, Bellona, Warszawa 1994.
77. Skibiński F., *Przykład organizacji ćwiczenia szkieletowego na szczeblu pulku kawalerii z baterią artylerii konnej*, Przegląd Kawaleryjski 10/1936.
78. *STANAG 2014 Operation Orders, Warning Orders, and Administrative / Logistics Orders, Military Agency for Standardization 1991*.
79. *STANAG 2020 Operational Situation Report, Military Agency for Standardization 1967*.
80. *STANAG 2029 Method of Describing Ground Location, Areas, and Boundaries, Military Agency for Standardization 1989*.
81. *Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO*, SG WP, Warszawa 1989.

82. *Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO Wintex – Cimex – 85*, SG WP, Warszawa 1985.
83. *Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO Wintex – Cimex – 87*, SG WP, Warszawa 1987.
84. Szulc B. (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.
85. Szulc B. (red.), *Ćwiczenie taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk*, AON, Warszawa 1998.
86. Szulc B., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i związkach taktycznych*, ASG WP, Warszawa 1984.
87. Szulc B., *Koncepcja kształcenia oficerów w Siłach Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 1990.
88. Szłosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1998.
89. Szumski H., *Wybrane aspekty uczestnictwa Sił Zbrojnych RP w strukturach wojskowych NATO*, „Myśl Wojskowa” 4/1999.
90. Ścibiorek Z., *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, Warszawa 1999.
91. Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.
92. Ścibiorek Z., *Nowe kierunki w szkoleniu dowództw wojsk lądowych*, „Myśl Wojskowa” 4/1998.
93. Ścibiorek Z., *Nowe zadania szkoleniowe SZ RP*, „Myśl Wojskowa” 5/1998.
94. Ślemp W., *Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.
95. *Strategia wojskowa RP*, Warszawa 2004.
96. Wiatr M., *W drodze do NATO*, Przegląd Wojsk Lądowych 4/1997.
97. Witek J., „*Ulański Orzeł – 97*”, Przegląd Wojsk Lądowych 4/1997.
98. Wołk L., *System szkolenia sił zbrojnych państw NATO*, „Myśl Wojskowa” 4/1997.

99. Wydra W., *Zasady pomiaru skuteczności szkolenia ćwiczeń*, „Myśl Wojskowa” 5/1974.
100. Zakrzewski J., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP, Warszawa 1974.
101. Zawadzki W., *Metody pracy kierowniczej*, AON, Warszawa 1995.

