R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. Generała Broni Karola Świerczewskiego

KATEDRA Nr 26

płk doc. dr J. SKIBIŃSKI

WYBRANE PROBLEMY TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/754
05-000792-005-0

12782

Akademii Obrony Narodowej

WARSZAWA 1973

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. Generała Broni Karola Świerczewskiego

KATEDRA Nr 26

płk doc. dr J. SKIBIŃSKI

WYBRANE PROBLEMY TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/754
05-000792-005-0

12782

Akademii Obrony Narodowej

WARSZAWA 1973

A K A D E M I A S Z T A B U G E N E R A L N E G O
im. gen. broni K. Świerczewskiego

KATEDRA NR 26

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 12782
II
Akademii Obrony Narodowej

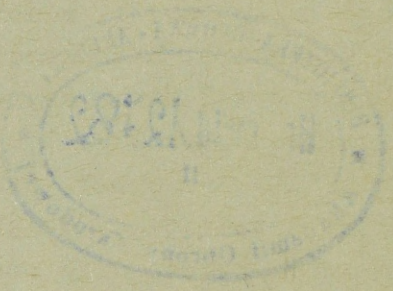
płk doc. dr J. SKIBIŃSKI

WYBRANE PROBLEMY TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA

42

Biblioteka Główna AON
Nr ewid. S/754
VI
im. gen. broni K. Świerczewskiego

WARSZAWA 1973 r.



Niniejsze opracowanie zawiera tylko niektóre podstawowe zagadnienia teorii organizacji i kierowania, wybrane głównie z punktu widzenia Czytelnika zaawansowanego w praktycznej działalności organizacyjnej i przygotowanego do spojrzenia na tę dziedzinę od strony teorii. Przyjęto encyklopedyczny charakter naświetlenia poszczególnych zagadnień, mając na uwadze możliwość ich pogłębienia przynajmniej w oparciu o proponowaną literaturę. Pominięto jednak cały szereg zagadnień stanowią - cych integralną część teorii organizacji i kierowania, a dotyczących między innymi funkcjonowania organizacji, biurokracji, formalizacji modelu organizacyjnego, kierunków i metod usprawnień procesów organizatorskich, pracy kierownictwa itd.

W opracowaniu starano się wyróżnić "nieklasyczną" część teorii organizacji i kierowania, tj. tę, która dotyczy działań w warunkach tzw. kooperacji negatywnej /walki/.Wprawdzie prof. T. Kotarbiński przedstawia w swych pracach fragmenty zastoso - wań prakseologii do stworzenia "ogólnej teorii walki", jednak czyni to w postaci jeszcze zbyt hipotetycznej, by na tej podstawie można było rozwinąć "wojskową" teorię organizacji i dowodzenia. Wydaje się, że ta ostatnia mogłaby mieć praktyczną wartość dla działalności dowódczej i sztabowej.

1. WPROWADZENIE

Przyspieszone tempo pogłębiania się złożoności procesów, jakie człowiek musi realizować z możliwie wysoką skutecznością, stało się jedną z uciążliwych prawidłowości charakteryzujących epokę, w której żyjemy. Rozwój nauki i techniki przekroczył już barierę odgradzającą okres względnie spokojnego rytmu przemian o charakterze ilościowym i znajduje się obecnie w stadium gwałtownie i lawinowo narastających zmian jakościowych, które wkraczają do każdej dziedziny racjonalnej działalności społeczeństw. Stosowanie w praktyce jakościowo odmiennej techniki i technologii wymaga jakościowo nowych sposobów organizowania i kierowania zespołami, a tym samym - jakościowo nowych sposobów analizy i oceny rzeczywistości. Z drugiej strony, powszechnie znana jest prawidłowość orzekająca o nienadążaniu rozwoju metod organizacji i kierowania zespołami ludzi za rozwojem środków działania i nowych technologii. Jakościowo nowe technologie wymagają bowiem myślenia jakościowo odmiennymi kategoriami. Co więcej, okazuje się, że w wielu przypadkach zespoły wyposażone w starą aparaturę mogą wymusić z niej wyższą wydajność i uzyskać wyższe efekty końcowe, jeśli tylko stosują jakościowo nowe metody organizacji pracy.
Natomiast nigdy odwrotnie, tj. stosując konwencjonalne, przestarzałe metody organizacji czy technologie działania do jakościowo nowych środków, nie wydobędzie się z nich społecznie korzystnej, opłacalnej wydajności.

Powyższe tezy traktuje się dzisiaj jako truizmy, jednak z przekonaniem, że usprawnianie, doskonalenie organizacji i metod kierowania zespołami ludzi, w każdej dziedzinie racjonalnej działalności, powinno odbywać się w oparciu o wyniki badań naukowych, a wnioski i uogólnienia muszą być naukowo uzasadnione i jeśli tylko możliwe - zweryfikowane praktycznie.

Jako główną naukę, której powierza się badania prawidłowości występujących w procesie działań zespołowych, i od której oczekuje się stworzenia metod tworzenia racjonalnych organizacji, dostosowanych do wymagań współczesnej i przyszłej techniki, wymienia się najczęściej teorię organizacji i zarządzania, nazywanej również teorią organizacji i kierowania. W niniejszym opracowaniu będziemy używali tę drugą nazwę, jako że zarządzanie jest traktowane /nawet przez tę teorię/ jako szczególny przypadek kierowania - pojęcia ogólniejszego[1/].

Teoria organizacji i kierowania należy do obszaru nauk ergologicznych, badających różnego rodzaju działania ludzkie ze względu na ich sprawność. Teorię tę cechuje względnie wysoki stopień ogólności uzyskiwanych wyników, chociaż ustępuje pod tym względem takim naukom, jak prakseologia czy socjologia lub naukom ścisłym jak cybernetyka, badania operacyjne, teoria systemów itp. Zestawienie ważniejszych nauk współzależnych względem teorii organizacji i kierowania obrazuje załącznik nr 1.

Podstawowym przedmiotem badań teorii organizacji i kierowania są różnego rodzaju całości, zorganizowane zespoły ludzi sprzężonych z aparaturą i realizujące określone cele /zadania/, a ściślej - racjonalne formy działania zorganizowanego.

Celem badań tej teorii jest wykrywanie prawidłowości występujących w procesie organizowania działań zespołów ludzkich oraz podczas funkcjonowania i rozwoju stworzonych całości organizacyjnych.

1/ Tak m.in. traktuje to zagadnienie J. Kurnal w książce: Zarys teorii organizacji i zarządzania [7] /cyfry w nawiasach oznaczają kolejny numer pozycji załączonego wykazu "literatury podstawowej"/, jakkolwiek termin "zarządzanie" występuje w niej tylko na str. 364-378 i zamiennie z terminem "kierowanie" na str.457-463. Do zajętego stanowiska J.Kurnal ustosunkowuje się krytycznie w art.: Refleksje nad teorią organizacji zespołów ludzkich, "Problemy organizacji", nr 4/1965 i Uwagi na temat koncepcji przedmiotu teorii organizacji i zarządzania, "Prakseologia" nr 23/1966 O kierowaniu, dowodzeniu, zarządzaniu, "Myśl Wojskowa" nr 1/1970.

Teoria organizacji i kierowania jest nauką integrującą nie tylko wiedzę i metody badawcze wielu dyscyplin o wyższym poziomie abstrakcji naukowej, lecz korzysta również z wyników nauk bardziej szczegółowych, jak np. psychologia /zwłaszcza psychologia eksperymentalna/, ergonomia, fizjologia pracy, socjologia pracy itp. Ponadto, zwłaszcza w okresie ubiegłych kilku lat, teoria organizacji i kierowania sięga coraz śmielej po aparaturę nauk ścisłych /dedukcyjnych/ i elektroniczną technikę obliczeniową, widząc w nich potencjalne możliwości uściślania wyników badań. Okazuje się bowiem, że aparatura pojęciowa cybernetyki, badań operacyjnych /teoria podejmowania decyzji/, logiki matematycznej, teorii grafów, statystyki matematycznej itp. może być wielce pomocna dla analizy i syntezy zjawisk występujących w procesie racjonalnego działania, zwłaszcza przy poszukiwaniu rozwiązań optymalnych.

Współcześnie można wyróżnić dwie główne drogi rozwoju metod badawczych stosowanych w teorii organizacji i kierowania.

Pierwsza, wyróżniająca j a k o ś c i o w ą stronę czynników składających się na przedmiot badań, ukształtowana głównie na bazie tradycyjnych metod analizy logicznej, prowadzi ku ocenie działania ludzkiego ze względu na s p r a w n o ś ć pojętą bardzo szeroko /tj. w sensie prakseologicznym/.

Druga, wyróżniająca i l o ś c i o w ą stronę analizy i syntezy zjawisk i procesów, tj. oparta na liczbowej /numerycznej/ ocenie czynników działania, która wykorzystuje najogólniej rzecz biorąc, aparat matematyki i logiki matematycznej, prowadząc ku ocenie działalności ze względu na o p t y m a l n o ś ć uzyskiwanych rozwiązań.

Przyjmując pojęcie d z i a ł a n i e jako podstawową kategorię, wchodzącą w skład sformułowania przedmiotu badań każdej z nauk ergologicznych /każda z nich bowiem rozpatruje inną stronę działania człowieka/, można w oparciu o tę kategorię dokonać podziału nauk odpowiadającego obu wymienionym wyżej drogom postępowania badawczego. Pierwszej będą odpowiadały nauki i n d u k c y j n e, tj. badające działanie ze względu na sprawność, natomiast drugiej - nauki d e d u k c y j n e, rozpatrujące działanie ze względu na o p t y m a l n o ś ć .

W tym ujęciu przedstawiono w załączniku nr 1 skrajnie uproszczony schemat fragmentu klasyfikacji nauk przyporządkowanych tym obszarom.

We współczesnym rozwoju nauk procesy formalizacji pojęć i matematyzacji wywodów zacierają, w przyjętym podziale, granicę między obszarem nauk indukcyjnych i dedukcyjnych. Zwłaszcza pierwsze, dążąc do uściśleń wywodów i wyników, sięgają coraz śmielej po aparaturę pojęciową nauk dedukcyjnych, adaptując ją do własnych potrzeb[2/]. Teoria organizacji i kierowania, jakkolwiek wyodrębniona /załącznik nr 2/, jest faktycznie dziedziną interdyscyplinarną, bowiem niezależnie od własnego obszaru badań, korzysta również z wyników badań socjologii, psychologii, prawa, ekonomii itd., a w ostatnim okresie coraz śmielej współdziała z cybernetyką ogólną, badaniami operacyjnymi, teorią systemów i szeroko pojętą informatyką.

Aby efekty działania /sprawnego i optymalnego/ były właściwie rozmieszczane w czasie i przestrzeni, tj. aby współprzyczyniały się do realizacji celu ogólniejszego, ustalonego przez strategię dla kompleksu działań /operacji/ współzależnych, należy uwzględnić również trzeci obszar wiedzy, zajmujący się przewidywaniem rozwoju, określaniem tendencji postępu w każdej dziedzinie działalności ludzkiej. Nie trzeba chyba uzasadniać jak istotne znaczenie ma ten obszar dla nauk społecznych, a więc i dla nauki wojennej i wszystkich współdziałających z nią nauk. Można przyjąć, że rolę tę spełni system trójczłonowy: hipotezy, prognozy, plany /załącznik nr 2/, który w sposób scentralizowany realizuje proces przewidywania rozwoju. Wypada przy tym zauważyć, że coraz częściej daje o sobie

---

2/ Znane już są próby formalizacji procesów do niedawna uznawanych za nie poddające się ujęciu ścisłemu. Np. w pracach w dziedzinie psychologii eksperymentalnej coraz częściej stosuje się już metody programowania matematycznego i heurystycznego, w naukach prawnych - aparat pojęciowy cybernetyki ogólnej, w sztuce wojennej - cybernetyka wojskowa znalazła już dla siebie określoną rolę i zadania. Można też wymienić próby formalizacji pojęć prakseologicznych i zastosowań modelowania matematycznego w teorii organizacji i kierowania, np. KONIECZNY Józef: Elementy prakseologii formalnej "Prakseologia" nr 35, 1970; Model prakseologiczny "Prakseologia" nr 39/40, 1971; Prakseologia formalna "Prakseologia", nr 37, 1971.

znać tendencja prymatu celów nad strukturą organizacyjną, przejawiająca się poprzez konieczność podporządkowywania struktury i organizacji działania /procesu, obiektu, instytucji/ celom i zadaniom najbardziej perspektywicznych kierunków działalności instytucji. Tendencja ta wymusza na kierownictwach i realizatorach działania stałe przestawienie się na stosowanie nowych procesów /technologii/ bądź poszukiwania nowych metod badawczych.

Uogólniając przedmiot i cel teorii organizacji i kierowania, jako nauki integrującej dorobek wielu dziedzin ergologicznych, można pokusić się o bodaj lapidarne sformułowanie jej treści badań i określenie /aktualnych/ możliwości praktycznych. Treść badań przedstawia J. Kurnal[3/] w postaci pytań, na które teoria organizacji i kierowania "stara się dać odpowiedź:... w jaki sposób człowiek organizuje swoje działania oraz jak funkcjonują i rozwijają się stworzone przez niego całości organizacyjne ?".

Wypada tu jednak zauważyć, że w aktualnym stanie swego rozwoju teoria organizacji i kierowania daje dość ogólne odpowiedzi na powyższe pytania. Wprawdzie teoria ta zajmuje się problematyką o odpowiednio niższym poziomie abstrakcji naukowej niż prakseologia, niemniej jednak, jeszcze o wystarczająco wysokim, by precyzować konkretne rozwiązania dla wysuwanych zadań praktycznych. Teoria organizacji i kierowania ogranicza się do ustalania ogólnych zasad, reguł formułowanych w postaci dyrektyw lub wskazań, stanowiących o sprawności tworzonych struktur organizacyjnych, podejmuje opracowywanie metod zapewniających skuteczne kierowanie zespołami ludzi w oparciu o te zasady, dyrektywy i wskazania oraz metody, ułatwia praktykom poszukiwanie i wybór najwłaściwszych rozwiązań odpowiadających przewidywanym warunkom.

2. WYBRANE POJĘCIA PODSTAWOWE

2.1. Działanie. Praca. Regeneracja

Jedną z podstawowych, dialektycznie uzasadnionych prawidłowości rozwoju społecznego można ująć w postaci tezy o sta -

---

3/ Por. [7] str. 96-98.

łym dążeniu człowieka, by wszelką jego działalność, zwłaszcza podejmowaną świadomie i zawsze dla osiągnięcia konkretnie określonego celu, cechowały ł a d i s p r a w n o ś ć. Ład powinien występować w postaci dobrze uporządkowanego zbioru c z y n ó w, uznanych za niezbędne dla osiągnięcia zamierzonego celu, natomiast sprawność - poprzez możliwie jak najwyższą wydajność, skuteczność, dokładność i udatność /jeśli tylko ograniczyć się do tych odmian sprawności/, a ogólniej - racjonalność użycia ś r o d k ó w dostosowanych do konkretnych w a r u n k ó w, w jakich zamierzony cel trzeba osiągnąć. Działając, człowiek świadomie przekształca otoczenie , a przy tym ulega jego wpływom i kształtuje sam siebie. Pojęcie d z i a ł a n i e jest więc w istocie swej dość złożone, może zawierać różną treść i przyjmować różną postać, zależnie od punktu widzenia, z jakiego je charakteryzujemy i oceniamy . W danym przypadku interesuje nas jednak d z i a ł a n i e j a k o d o b r z e u p o r z ą d k o w a n y z e s p ó ł c z y n ó w /czynności/, dlatego też będziemy je rozumieli jako p r o c e s wydatkowania określonych ś r o d k ó w /zasobów materialnych, energetycznych, intelektualnych itp./ w konkretnych w a r u n k a c h stworzonych przez otoczenie dla osiągnięcia zamierzonego c e l u /lub wykonania postawionego zadania/.

Wprowadzone pojęcie ś r o d k i działania należy rozumieć jako zespolenie ludzi wyposażonych w aparaturę i sprzężonych z t w o r z y w e m, tj. rzeczą, której przekształcenie stanowi cel działania zespołu. Tworzywo może być p o t e n c j a l n e, czyli rzecz, z której można uzyskać określony twór po uprzednim spreparowaniu, albo tworzywo r e a l n e, tj. rzecz, która jako taka nie wymaga preparacji i może być bezpośrednio użyta do uzyskania określonego tworu. Tworzywem mogą być również ludzie. Zbiór kandydatów na kurs doskonalenia w danym zawodzie jest tworzywem potencjalnym, a zbiór tych samych ludzi po zakończeniu kursu z wynikiem pomyślnym jest z kolei tworzywem realnym /np. dla polityki kadrowej/.

Zauważmy jednak, że teoria organizacji i kierowania,mimo swego ogólnego charakteru, n i e z a j m u j e s i ę w s z e l k i m i r o d z a j a m i d z i a ł a n i a

l u d z k i e g o, lecz przede wszystkim takimi, które można traktować w kategoriach pojęcia p r a c a, tj. w węższym znaczeniu ogólniejszego pojęcia "działanie".

Jaką treść nadać pojęciu p r a c a, a jak rozumieć tę odmianę działania, którą potraktujemy jako "n i e p r a c ę" ? Wyjaśnienie różnicy między tymi pojęciami ma znaczenie nie tylko dla teorii, lecz i dla praktyki organizacji instytucji, np. przy ustalaniu celów i wynikających z nich zadań oraz sposobów ich wykonania. Jakkolwiek /pozornie/ łatwo jest odróżnić pracę od niepracy, to jednak sprawa ta jest w szczególności skomplikowana i różne są stanowiska teoretyków. Wyróżniając spośród wielu dwa najbardziej charakterystyczne poglądy, można wymienić stanowisko prakseologii: pracą jest "wszelki splot czynów mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś potrzebom istotnym,..., potrzeby istotne dotyczą zadań poważnych, a poważne jest zadanie zawsze wtedy i tylko wtedy, jeżeli jego niewykonanie grozi złem tej miary, co utrata życia, zdrowia, źródeł utrzymania, wolności osobistej, pozycji społecznej, czci, spokoju sumienia, życzliwości istot kochanych, radości życia itp."[4/] Takie ujęcie wydaje się jednakże niezupełnie zadowalające, gdyż do terminu praca włącza m.in. zaspokajanie potrzeb fizjologicznych, kulturalnych, leczenie itp., których celem jest r e g e n e r o w a n i e sił niezbędnych dla tworzenia środków zaspokajania swych potrzeb /środków pracy i przedmiotów pracy/.

Wydaje się więc, iż terminem p r a c a należałoby objąć d z i a ł a l n o ś ć p o l e g a j ą c ą n a w y t w a r z a n i u n a r z ę d z i o r a z t w o r z y w w c e l a c h u z y s k u s t w a r z a j ą c e g o w a r u n k i d o r e g e n e r a c j i s i ł. Stąd zaspokajanie własnych potrzeb /użytkowanie produktów/ w celu regeneracji sił nie byłoby wtedy pracą, lecz regeneracją.

Regeneracją będzie więc wszelkie i tylko takie działanie, w wyniku którego podmiot /lub zespół podmiotów/ osiąga jedynie efekty emocjonalne lub fizjologiczne. Przykładem efektów emocjonalnych może być zabawa, odczuwanie piękna przy tworzeniu

---

4/ T. Kotarbiński: [6] str. 88.

lub oglądaniu dzieła sztuki, natomiast do efektów fizjologicznych zaliczymy sen, konsumowanie, aktywne formy odpoczynku, leczenie się itp. Różnicę między pracą i regeneracją określa kryterium związane z oceną bezpośredniej użyteczności społecznej osiąganego efektu.

Można jednak spotkać się z zarzutem istnienia zbyt giętkiej granicy między obu tymi pojęciami. W naszym ujęciu nie zaliczy się do pracy: snu żołnierzy, ich odpoczynku poprzez sport czy zabawę /godziwą/, spożywanie posiłków, zabiegów leczniczych, szkolenia itp., gdyż działania te - zaliczane do kategorii regeneracji - wpływają na stan zdrowia żołnierzy, wzrost siły fizycznej i odporności na trudy, warunkują dobre samopoczucie, kształtują ich umysł i zdolności posługiwania się coraz bardziej złożonymi środkami technicznymi w przewidywanych sytuacjach na nieznanym dla nich polu walki. Regeneracja, rozumiana w sensie działań /godziwych/, wpływa więc na stan gotowości bojowej poszczególnych żołnierzy i pododdziałów. Wybrane elementy regeneracji są ustalane pod względem ich treści i form we właściwych przepisach szkoleniowych, instrukcjach i regulaminach, a ich spełnianie należy do obowiązków służbowych żołnierzy.

2.2. Kooperacja pozytywna i negatywna

Z rozdziału 2.1. wynika, że wszelką działalność można by podzielić na taką, która dotyczy bezpośrednio zaspokajania potrzeb działającego oraz taką, w rezultacie której powstają narzędzia lub tworzywa służące do dalszego tworzenia. Gdyby jednak rozpatrywać działanie od strony wzajemnego stosunku podmiotu działającego /wyposażonego w aparaturę/ do przedmiotu działania, którego przetworzenie w określony produkt jest celem /zadaniem/ podmiotu, wtedy okaże się, że powyższy podział jest niewystarczający. Jeśli bowiem cele podmiotu i przedmiotu działania są zbieżne, pokrywające bądź współuzupełniające się, lub gdy cel przedmiotu jest obojętny w stosunku do celu podmiotu - mamy wtedy do czynienia z działaniem w warunkach występowania tzw. k o o p e r a c j i p o z y t y w n e j. Przedmiotem działania w tych warunkach może być człowiek lub zes -

pół /np. zespoły szkolone, chorzy poddawani leczeniu itp./bądź materiały, które należy przetworzyć /np. surowce, półfabrykaty, energię itp./. Oczywiście, podmiot działający spełnia na przemian pracę i regenerację w sensie wyżej podanym.

Istnieją jednak przypadki działania, gdy podmiot ma do czynienia z przedmiotem, który ś w i a d o m i e i czynnie dąży do realizacji celu s p r z e c z n e g o w stosunku do celu podmiotu, lub co więcej - przeszkadza mu w osiągnięciu celu. W tym przypadku występuje proces starcia się dwóch lub więcej podmiotów i przedmiotów, a działanie przebiega w warunkach, tzw. k o o p e r a c j i n e g a t y w n e j[5/], nazywanej też współdziałaniem negatywnym czyli w a l k ą .

W a l k ą jest wszelki proces, w którym przynajmniej dwie działające strony o celach niezgodnych dążą do ich osiągnięcia i jednocześnie przeciwstawiają się osiągnięciu celu przez swego przeciwnika. W ten sposób każdy podmiot jest równocześnie przedmiotem działania swego przeciwnika.

Powyższe ujęcie pojęcia walki jest jednak zbyt ogólne , obejmuje bowiem wszelkie współzawodnictwo, gry, zawody sportowe, bójkę, walkę gospodarczą, starcia zbrojne /bitwę, wojnę / itp., a więc wszelkie k o n f l i k t y bez względu na źródła ich powstawania i formy, jakie mogą przyjmować. Utrzymując nadal w mocy c e l działalności podmiotu, jako kryterium podziału d z i a ł a n i a w warunkach k o o p e r a c j i n e g a t y w n e j, można z kolei wyróżnić działania skierowane na realizację c e ł ó w s p o ł e c z n i e s ł u s z n y c h lub n i e s ł u s z n y c h. Oczywiście, ocenę słuszności społecznej celów działania podejmuje każdy z podmiotów działających niezależnie, wychodząc z różnych przesłanek światopoglądowych i ustrojowych danej społeczności, którą reprezentuje, bądź w oparciu o uznane zasady etyki i porządku publicznego itp. Nawet doraźne różnice w interpretacji tych samych przesłanek ustrojowych, lecz zbyt ogólnie sformułowanych i umożliwiających dokonywanie oceny słuszności celów działania z różnych pozycji, mogą w skrajnych przypadkach prowadzić do ostrych sytuacji konfliktowych, rozwiązywanych przy po-

---

5/ Pojęcia te wyjaśnia bliżej T. Kotarbiński w pracy [6] str. 95-97.

mocy szerokiego wachlarza drastycznych form i środków, aż do środków walki zbrojnej włącznie.

Zauważmy, że w miarę dalszego uszczegółowiania podziału działań ze względu na społeczną słuszność celu, coraz bardziej zanika ostrość granic między rodzajami działań. Dlatego też, uwzględniając podział działań w warunkach kooperacji negatywnej /tj. w a l k i/ na rodzaje ze względu na cel społecznie słuszny i niesłuszny wprowadzimy ponadto kryterium uzupełniające, które pozwoli każde z nich dzielić ze względu na f o r m y, jakie działania te mogą przybierać, a tym samym i podstawowe ś r o d k i stosowane dla osiągnięcia zamierzonych celów.

2.3. Rodzaje walk

Wyróżniamy następujące podstawowe rodzaje walki:

A. W a l k a z b r o j n a jako proces, w którym każda ze stron realizuje własne cele o znaczeniu politycznym i społecznym, przy pomocy metod i techniki wojskowej dąży do fizycznego zniszczenia przeciwnika /lub jego aparatury/, aby na tej drodze uzyskać korzystniejszą dla siebie stałą doraźną zmianę istniejących warunków dla realizacji kolejnych celów i pogorszenia warunków działania swego przeciwnika. Oczywiście, zmuszenie przeciwnika do rezygnacji z walki można osiągnąć również przez zagrożenie zniszczeniem go, a więc formy d e m o n s t r a c j i s i ł y również mieszczą się w powyższym ujęciu walki zbrojnej[6/].

W ten sposób do walki zbrojnej zaliczymy nie tylko starcia zbrojne /bitwy, kampanie, wojny/ sprawiedliwe i niesprawiedliwe, lecz również wszelkie walki w obronie mienia społecznego, życia własnego lub zespołu, jeśli tylko mamy do czynienia z aktywnym przeciwnikiem, świadomie działającym przeciwko nam. Konsekwentnie musimy również włączyć do tego rodzaju walk wszelkie bójki "na noże", walki między bandami itp.,

---

6/ Powyższe ujęcie walki zbrojnej nie wyklucza możliwości dokonywania podziału wojen na sprawiedliwe i niesprawiedliwe, zgodnie z leninowskim określeniem zjawiska wojny jako kontynuacji polityki państw i klas środkami przemocy zbrojnej. W.I.Lenin: Poln. Sobr. Socz. t.26, str.224, ponadto: F. Engels: Teoria przemocy, "KiW", Warszawa 1961.

jeśli tylko celem tych walk jest świadome dążenie do pokonania przeciwnika poprzez fizyczne zniszczenie.

B. W a l k a p o l i t y c z n o - s p o ł e c z n a jako proces, w którym każda z dwóch lub więcej stron stosuje środki oddziaływania intelektualnego, a używane techniczne środki działania w zasadzie nie wywołują fizycznego zniszczenia przeciwnika.

W tym ujęciu występują wszelkie formy walk parlamentarnych, dyplomatycznych i gospodarczych, walki o zdobycie informacji /wywiad/ lub jej ochronę /kontrwywiad/, wszelka działalność o utrzymanie porządku publicznego, włącznie ze zwalczaniem przestępczości itp. Będą to więc wszelkie i tylko takie walki, w których podłożu występują bezpośrednio lub pośrednio aspekty polityczne, społeczne, moralne i etyczne dotyczące zarówno jednostek, jak i grup /warstw/ społecznych.

C. W s p ó ł z a w o d n i c t w o jako proces, w którym każda z dwóch lub więcej stron dąży do osiągnięcia własnych celów społecznie korzystnych /lub obojętnych/ przy pomocy odmiennych, lecz zawsze godziwych metod i środków działania, a przy tym takich, aby w rezultacie postawić przeciwników w gorszej sytuacji.

Repertuar walk o charakterze współzawodnictwa jest bardzo szeroki, począwszy od gier towarzyskich i zawodów sportowych, poprzez różne formy współzawodnictwa w pracy zawodowej i społecznej.

D. W a l k a z n a t u r ą. Jest to szczególnego rodzaju proces kooperacji negatywnej ze względu na charakter działalności przeciwnika, tj. natury, co do której przyjmujemy iż nie zależy jej ani na pokonaniu nas /jako przedmiotu działania/, ani też byśmy walkę z nią wygrali. W organizacji i kierowaniu działaniami zespołów ludzkich przeciwnik ten odgrywa jednak ważną rolę, gdyż decyduje o wpływie znacznej części czynników składających się na w a r u n k i działania, występujących w o t o c z e n i u, w którym działamy. Istotne jest jednak, by podmiot p o z n a w a ł n a t u r ę i wyprowadzał wnioski, jak z nią walczyć.

Do przykładów bezpośrednich walk z naturą można zaliczyć: zwalczanie klęsk żywiołowych, lecznictwo z profilaktyką, przeciwdziałanie wypadkom przy pracy itp.

Powyższe cztery podstawowe rodzaje działań w warunkach kooperacji negatywnej, tj. walki, nie wyczerpują możliwości dalszego ich podziału na bardziej szczegółowe, zależnie od charakteru dalszych kryteriów uściślających formy i metody walki. Wydaje się ponadto, że każdy podział, jaki można by wprowadzić, nie będzie podziałem rozłącznym, ponieważ zawsze mogą wystąpić sytuacje, gdy pewne rodzaje walk będą częściowo nakładały się, bądź wzajemnie przekształcały.

Uogólniając można stwierdzić, że istnieje powszechne przekonanie, aby teoria organizacji i kierowania, jako dziedzina poszukująca jak najkorzystniejsze metody i techniki uzyskiwania możliwie wysokiej sprawności działań zespołowych, dawała wskazania i wypracowywała zasady dla każdego z obu rodzajów warunków, w jakich działanie to występuje, a mianowicie:

a/ jeżeli w ramach działania każdego zespołu jako podmiotu występuje względna zgodność celów, a ponadto nie pojawiają się ostre sytuacje konfliktowe w stosunku do przedmiotu działania. Inaczej mówiąc - sprzeczności wewnętrzne w zespole rozgrywają się w ramach kooperacji pozytywnej;

b/ jeżeli dany zespół działa poprzez w a l k ę /w sensie wyżej podanym/, a więc jest równocześnie podmiotem i przedmiotem działania w stosunku do innego zespołu, który jest dla pierwszego przedmiotem działania. W tym przypadku, oprócz kooperacji pozytywnej, należy uwzględnić również swoiste zagadnienia kooperacji negatywnej, dotyczące techniki organizacji i kierowania zespołem w celu jak najsprawniejszego zwalczania przeciwnika.

Należy zauważyć, że dotychczasowe opracowania teorii organizacji i kierowania skierowane są głównie na poszukiwanie rozwiązań dla pierwszej grupy zagadnień, natomiast zagadnienie drugie /łącznie z pierwszym/ rozpatruje co najwyżej w sensie kooperacji negatywnej, przy użyciu środków intelektualnych, lub w sensie współzawodnictwa i walki z naturą. Rozwinięcie teorii organizacji i kierowania na obszar kooperacji negatywnej w sensie walki zbrojnej jest nadal problemem otwartym, a jego rozwiązanie stało się obowiązkiem przede wszystkim wojskowych pracowników naukowych.

2.4. Zasady racjonalnego gospodarowania.

Pojęcie organizacji

Podejmując działanie celowe człowiek zawsze dąży, aby osiągnąć zamierzone efekty /pośrednie i końcowe/ na drodze e k o n o m i z a c j i swego wysiłku, wykorzystując takie spośród dyspozycyjnych środków, które istotnie pozwalają uzyskać jak najkorzystniejsze efekty. Postulat ekonomizacji działania można osiągnąć dwojako: po p i e r w s z e, poprzez wzmożoną w y d a j n o ś ć postępowania, gdy mając do wyboru kilka sposobów użycia tych samych środków w równych ilościach, stosuje się ten sposób, który prowadzi do cenniejszego wyniku; po d r u g i e, drogą wzmożonej o s z c z ę d n o ś c i, gdy przewidując, że zamierzony efekt można osiągnąć kilku sposobami, z których każdy wymaga zaangażowania różnej ilości środków, wybiera się ten, który pozwala ich użyć jak najmniej.

Zauważmy, że takie "zekonomizowane" spojrzenie na rozwój materialny bazy społeczeństwa, włącznie z jej ochroną i obroną, odpowiada postępowaniu zgodnie z tzw. zasadą r a c j o n a l n e g o g o s p o d a r o w a n i a; ściślej - dwoma wspomnianymi wyżej wariantami tej zasady [8] . Stanowią one dorobek p r a k s e o l o g i i współczesnej i rozwijającej się od niedawna samodzielnie nauki o s p r a w n y m d z i a ł a n i u[7], nazywanej też ogólnie t e o r i ą s p r a w n e g o d z i a ł a n i a, lub nauką o racjonalnym działaniu.

7/ Wybitny jej współtwórca i systematyzator, a przy tym główny przedstawiciel polskiej szkoły prakseologicznej, prof. Tadeusz Kotarbiński, przedstawił tę dyscyplinę w pracy monograficznej pt. "Traktat o dobrej robocie" [6] jako naukę, której przedmiotem badań jest wszelkie, ale tylko celowe i świadomie podejmowane działanie człowieka, zarówno jedno - jak i wielopodmiotowe, a przy tym rozpatrywane ze względu na cechy sprawności rozumianej jak najszerzej. Na drodze swych badań prakseologia "systematyzuje pojęcia, zagadnienia i twierdzenia" / [6] str. 334/, formułuje zalecenia i wytyczne najogólniejsze, normy i dyrektywy postępowania, stanowiące o uzyskiwaniu jak największej sprawności w działaniu praktycznym w każdej dziedzinie życia indywidualnego i zespołowego.

Prakseologia wypracowuje wskazania ogólne dla osiągania maksymalnej sprawności, by tym samym uzyskiwać ich maksymalną skuteczność i maksymalną oszczędność. Ponieważ każde działanie sprawne musi być działaniem uprzednio z o r g a n i z o w a n y m, zatem prakseologię interesuje również o r g a n i z a c j a działań, a ściślej - organizacja zespołów ludzkich z punktu widzenia sprawności osiągania zamierzonych celów. Stąd też, prakseologię traktuje się również jako o g ó l n ą t e o r i ę o r g a n i z a c j i - logikę czynu.

Pojęcie o r g a n i z a c j a wymaga jednak uściślenia, gdyż zbyt często bywa stosowane niejednoznacznie. Korzystne ujęcie proponuje prakseologia: "Przez organizację, zależnie od kontekstu, rozumie się bądź c z y n n o ś ć organizowania, bądź osiągnięty na skutek takiej czynności /albo nawet na drodze samorzutnego kształtowania się/ u s t r ó j przedmiotu złożonego, układ jego wewnętrznych zależności, bądź wreszcie sam o b i e k t tak zorganizowany" /por [6] str. 107/. Inaczej mówiąc pojęcie organizacja może być stosowane trojako:

1/ w znaczeniu r z e c z y, tj. jako obiekt stanowiący uporządkowany zbiór elementów części współdziałających /kooperujących/, a inaczej - instytucja;

2/ w znaczeniu a t r y b u t o w y m, tj. jako cecha rzeczy, co odpowiada s t r u k t u r z e współzależności między elementami, określającej wzajemne łączące ich stosunki. Wyrazem atrybutowego ujęcia organizacji są wszelkiego rodzaju schematy obrazujące różnego rodzaju w i ę z i między elementami składającymi się na c a ł o ś ć /np. więzi służbowe, funkcjonalne, społeczne itp./. Atrybutowe znaczenie organizacji uważa się za najważniejsze, ponieważ odwzorowuje sposób, w jaki elementy całości współdziałając przyczyniają się do powodzenia całości, tj. do osiągania celów, do jakich została powołana. Instytucja /jako całość/ jest tylko wtedy organizacją, jeśli utrwala ją cecha, że stosunki między jej elementami składowymi nawzajem oraz między elementami a całą instytucją przyczyniają się do osiągania celów, jakie przed nią postawiono;

3/ w znaczeniu c z y n n o ś c i o w y m, tj. jako proces organizatorski obejmujący wszystkie działania, by instytucja nabrała cechy organizacji, względnie jako proces reorganizacji, np. w celu zmiany cechy organizacji, usprawnienia jej struktury.

Uogólniając i mając przy tym na względzie tylko pierwsze dwa znaczenia terminu organizacja, powtórzymy jej definicję za T. Kotarbińskim: organizacja to "... pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości" /por [6] str. 74/. Sformułowanie to pozwala z kolei przejść do pojęcia "instytucja" w znaczeniu prakseologicznym, a więc bardzo ogólnym: "i n s t y t u c j a - to rzecz złożona z personelu i aparatury"[8/]. Instytucją jest więc np. żołnierz obsługujący radiostację, załoga czołgu wraz z czołgiem, przedsiębiorstwo, tj. zespoły wyposażone we właściwy sprzęt do pracy, szkoła, tj. zespoły nauczycieli i uczniów wraz z budynkiem i bazą szkoleniową itp. Niezależnie od tego, instytucją w znaczeniu prakseologicznym jest również np. zespół brydżowy wraz z wyposażeniem do gry, grupa ludzi /nawet doraźnie zebranych/ wraz z odpowiednim sprzętem gasząca pożar itp. Dla prakseologii nie jest bowiem istotne, czy elementy zespołu łączy formalny statut, czy też działają samorzutnie; ważne jest tylko, by ich działanie było celowe i racjonalnie uzasadnione, a tym samym jego realizacja skłaniała do sprawności w osiąganiu zamierzonego celu. Sprawność ta będzie tym wyższa, im struktura organizacyjna, charakteryzująca dany zespół /lub grupy zespołów/, zapewni wyższy stopień realizacji jednej ze wspomnianych już zasad racjonalnego gospodarowania.

8/ Wypada tu zauważyć różnicę między prakseologicznym, a np. prawniczym znaczeniem terminu instytucja. Pierwsze obejmuje działalność wszelkich zespołów wyposażonych w aparaturę realizujących wszelkie cele, nawet takie, jakie sobie doraźnie wymyślono, natomiast drugie dotyczy tylko takich zespołów, które uzyskały od odpowiednich czynników pozwolenie /lub nakaz/ wykonywania określonych działań przy pomocy ustalonej aparatury.

2.5. Oceny sprawności działania

Na tej drodze dochodzimy do pojęcia e f e k t y w n o ś ć działania, pojęcia pochodnego w stosunku do pojęcia s p r a w n o ś ć. Aby uniknąć wieloznaczności w jego interpretacji, przyjmiemy podejście ekonomii /ściślej-ekonometrii/, a mianowicie: efektywność - to stosunek uzyskanych wyników działania do wydatkowanych nakładów. W ten sposób pojęcie efektywność można uznać jako tożsame względem pojęcia s t o p i e ń s p r a w n o ś c i, rozumianego jako stosunek /iloraz/ stopnia realizacji zadania do stopnia zużytego wysiłku[9/]. Oczywiste jest więc, że efektywność działania /sprawność/ można zwiększyć stosując jeden z dwóch sposobów:

1/ zwiększając wydajność, czyli zwiększając zadaniowość przy tej samej wysiłkowości /lub tym samym koszcie, czasie/;

2/ zwiększając oszczędność, czyli zmniejszając wysiłkowość /koszt, czas/ przy tej samej zadaniowości.

Innymi słowy: wzrost sprawności można osiągnąć przez zwiększenie zadania/podwyższenie stopnia realizacji celu/ przy ustalonych /nieprzekraczalnych/ nakładach wysiłku lub utrzymując zadany stopień realizacji celu przy zmniejszonych nakładach.

Wydajność i oszczędność /a ogólniej ekonomiczność, czyli gospodarność/ - to tylko dwie postacie prakseologicznych ocen sprawności, wyróżnione spośród ich kompleksu ocen współzależnych, na które oprócz efektywności składają się:

1/ s k u t e c z n o ś ć, która może przejawiać się poprzez c e l o w o ś ć lub d o k ł a d n o ś ć. Ta ostatnia jest z reguły stopniowalna /według przyjętej miary,np. "tak" lub "nie"/, przy czym stopień dokładności nie jest równoważny stopniowi skuteczności

---

9/ Wysiłek można oceniać poprzez zużycie środków materialnych i różnego rodzaju energii, włącznie z energią biologiczną mózgu i mięśni. Można go wyrażać w postaci pieniężnej jako koszt działania /tworzenia/ bądź w postaci czasu zużytego na dane działania - czas działania /operacji/. O koszcie działania można mówić tak w odniesieniu do wysiłku zużytego dla osiągnięcia zamierzonego celu /wykonania danego zadania/, jak i dla wytworzenia odpowiednich środków /narzędzi, aparatury/.

w osiąganiu celu. Dlatego też działania mogą być: s k u t e c z n e, n i e s k u t e c z n e, p r z e c i w s k u t e c z n e, lub o b o j ę t n e[10]. Istotnym warunkiem skuteczności jest ponadto k o r z y s t n o ś ć w sensie p o ż y t e c z n o ś c i ze względu na użytkowe walory osiąganego celu;

2/ c z y s t o ś ć, która sprawia, że przy osiąganiu zamierzonego celu wystąpi możliwie mało skutków ubocznych obniżających wartość /korzystność/ uzyskanego efektu;

3/ u d a t n o ś ć, która zapewnia, oprócz osiągnięcia zamierzonego celu, możliwie wiele dodatkowych korzyści;

4/ p r o s t o t a, która wymaga aby osiągnąć zamierzony cel przy użyciu możliwie niewielu czynności;

5/ w p r a w a, która przejawia się poprzez zaangażowanie wykonawców wdrożonych do technologii obowiązującej w danym działaniu;

6/ n i e z a w o d n o ś ć, która zapewnia osiągnięcie celu z możliwie dużym prawdopodobieństwem;

7/ r a c j o n a l n o ś ć, która wyraża się w doborze i przygotowaniu środków działania do warunków określonych przez otoczenie i wynikających z nich okoliczności ubocznych. Można tu wyróżnić r a c j o n a l n o ś ć w sensie r z e c z o w y m i m e t o d o l o g i c z n y m. Pierwsza polega na przystosowaniu działania do prawdy opartej na ogólniejszej wiedzy o źródłach powstawania technologii osiągania zamierzonego celu, natomiast druga sprowadza się do rozumnego postępowania, wynikającego z wiedzy uznanej przez wykonawcę jako charakteryzującą się możliwie wysokim prawdopodobieństwem zbliżenia do prawdy.

Wypada zauważyć, że powyższe cechy stanowiąc "jądra" poszczególnych ocen prakseologicznych, obejmują różne aspekty działania. Jedne z nich orzekają jak należy działać by osiągnąć zamierzony cel, inne natomiast podają jakim walorom powi -

---

10/ Szczegółowe rozwinięcie i uzasadnienie takiego podziału podaje prof. T. Kotarbiński [6] str. 114-115, 402.

nien odpowiadać osiągnięty cel. Cechy te nie są rozłączne, gdyż łatwo stwierdzić, że zakresy niektórych z nich częściowo nakładają się.

3. ZASADY ORGANIZACJI

3.1. Rodzaje więzi organizacyjnych

Organizacja, w sensie ogólnym, jest czwartym czynnikiem działania /obok celu, środków i warunków/, a przy tym takim, który zespala podmioty działające, tj: ludzi z aparaturą, a podmiot z przedmiotami działania /tworzywem/ w rozumnie i planowo powiązaną całość, zdolną do sprawnego w przewidywanych warunkach wykonywania zadań przez te podmioty. W rzeczywistości zespalanie to przybiera postać w i ę z i, charakteryzujących stosunki między ludźmi w toku działania i formujących się na różnych podstawach w stosunku do celu realizowanego przez zespół /całość zorganizowaną/[11]. Wyróżnimy ważniejsze spośród nich:

1. Więź s ł u ż b o w a, określa drogę stopniowej podległości między przełożonymi i podwładnymi, w ramach hierarchicznego układu szczebli odpowiedzialności i sankcji za skutki podejmowanych decyzji. Istotną cechą tej więzi jest uprawnienie przełożonego do stawiania zadań wszystkim podwładnym, a z kolei podwładni są zobowiązani do ich sprawnego wykonania.
2. W i ę ź f u n k c j o n a l n a, występuje między członami spełniającymi ściśle wyodrębnione funkcje /składające się na całość realizacji celu/, ujęte w hierarchiczny system odpowiedzialności i sankcji. Oczywiście, więzi służbowe nie są tożsame z więzią funk -

---

11/ J. Kurnal w pracy [7] str. 232-239 wyróżnia trzy rodzaje więzi o r g a n i z a c y j n y c h: 1/ więzi s p e c - j a l i s t y c z n e dla podległości wynikających z podziału pracy według specjalizacji określonej przez proces technologiczny; 2/ więzi h i e r a r c h i c z n e, łączące większe komórki, tj. znajdujące się na wyższych szczeblach, z ich składowymi, mniejszymi komórkami na odpowiednio niższych szczeblach, zależnie od usytuowania; 3/ więzi i n f o r m a c y j n e, które określając obieg ustalonych informacji między członami działającymi, tym samym,... stanowią ważną część... wszelkiej racjonalnie budowanej całości organizacyjnej działania zespołowego".

cjonalną, różni je bowiem najczęściej odmienny zakres zadań wynikających z merytorycznego ich podziału.

3. W i ę ź t e c h n i c z n a ustala stopnie podległości między członami odpowiadającymi za zabezpieczenie ciągłości i niezawodności toku realizacji zadań.
4. W i ę ź s p o ł e c z n a odwzorowuje stosunki międzyludzkie w danej całości zorganizowanej, kształtowane przez odpowiednie człony. Wystąpić mogą więzi : partyjna, organizacji związkowych, kulturalnych sportowych itp.

Łatwo zauważyć, że więzi te nie są rozłączne, w szeregu przypadkach będą fragmentarycznie pokrywały się, zespalając niektóre człony. W sumie jednak bogacą obraz struktury instytucji stwarzając korzystniejsze warunki dla dokonywania analizy i syntezy jej działalności.

3.2. Rodzaje organizacji

Jeśli przyjąć, że więzi organizacyjne odwzorowują obieg, gromadzenie i przetwarzanie różnego rodzaju informacji między poszczególnymi członami całości, wtedy zależnie od charakteru podstaw umożliwiających powstawanie tych informacji, można wyróżnić pewne r o d z a j e organizacji.

1. O r g a n i z a c j a f o r m a l n a /legalna/ - występuje wtedy, gdy istnieje podstawa f o r m a l n a dla jej działalności, której wyrazem jest zbiór ściśle określonych norm, ujętych w system znaków /pismo, mowa, rysunki, dźwięki, sygnały optyczne itp./ , określających związki między czynnikami działania/celem, środkami, warunkami/, współzależności między elementami podmiotów /ludzie łącznie z aparaturą/ i przedmiotami działań. Formalną stronę organizacji przedstawia się najczęściej w postaci: statutu, instrukcji, zbioru rysunków, listy sygnałów, umów ustnych itp. Krócej - według A. Matejki organizacja formalna "... jest to skodyfikowany zestaw oficjalnie obowiązujących zasad współdziałania ludzi, zmierzający do realizacji celów instytucji,której są funkcjonariuszami"./por. [9] str. 126/.

2. O r g a n i z a c j a n i e f o r m a l n a - "... obejmuje cele i inne elementy organizacji instytucji, które faktycznie mają miejsce i bądź to w ogóle nie zostały ujęte w żadnym systemie znaków, bądź też w rzeczywistości różnią się od odpowiednich ujęć, czyli sformułowań". /por. [12] str. 171/. Z powyższego sformułowania wynika, że wszystko co nie jest organizacją formalną - jest organizacją nieformalną. Takie ujęcie jest jednak uproszczeniem, gdyż obejmuje ono zarówno zachowanie się ludzi, wyraźnie sprzeczne z organizacją formalną, jak i inne rodzaje zachowań, które nie mogły być skodyfikowane /sformalizowane/ w ramach organizacji formalnej, a przy tym nie są sprzeczne z celami instytucji. Nasuwa się więc potrzeba rozszerzenia układu: organizacja formalna- organizacja nieformalna o co najmniej dwa dalsze rodzaje, tj. organizację pozaformalną i organizację technologiczną. Organizacja nieformalna dotyczyć będzie zachowań wyraźnie sprzecznych w stosunku do wzorca zachowań formalnych.
3. O r g a n i z a c j a p o z a f o r m a l n a - obejmuje te elementy, które wprawdzie nie zostały sformalizowane, lecz nie przeciwstawiają się zachowaniom formalnym, a tylko je uzupełniają, bądź nawet ułatwiają wzajemne kontakty i formy współdziałania. Organizacja pozaformalna uwzględnia więc dość szeroki przedział zachowań się ludzi w instytucjach, a m.in. wkraczające w sferę osobistych i nieraz intymnych stron współżycia, których nie można objąć przepisami.
4. O r g a n i z a c j a t e c h n o l o g i c z n a - zawiera z kolei te elementy zachowania się i sposoby postępowania ludzi, które są bezpośrednio związane z realizacją procesu, bądź są odbiciem konsekwencji /skutków/ tego procesu. Sposób postępowania uczestnika procesu nie musi mieć postaci formalnych przepisów organizacyjnych, tak charakterystyczny dla organizacji formalnej, zastępują je bowiem techniczne warunki działania, które narzucają określony wzorzec zachowa-

nia się. Niedostosowanie się do tego wzorca po prostu uniemożliwia osiągnięcie celu.

5. O r g a n i z a c j a n i e r z e c z y w i s t a - określa tę część organizacji formalnej, która nie ma pokrycia w praktyce, pozostaje "na papierze" i z różnych względów nie jest respektowana. W praktyce są to przepisy, regulaminy, instrukcje i inne dokumenty organizacji formalnej, których treści nikt nie wciela w życie /por. [12] str. 171/.

Wypada tu zauważyć, że zakres przejawów organizacji nierzeczywistej jest w naszej gospodarce i administracji, niestety, bardzo szeroki. Badania sondażowe przeprowadzone w województwie katowickim wykazały, że organizacja nierzeczywista występuje w każdej badanej instytucji /w hutach i kopalniach , prezydiach rad narodowych,teatrach, szkołach, żłobkach/. Przyczyny powstawania tej organizacji bywają różne. Czasem organizacja formalna jest skonstruowana wadliwie i utrudnia lub wręcz uniemożliwia funkcjonowanie instytucji. W takich przypadkach ignorowanie przepisów organizacji formalnej staje się koniecznością życiową i może być ocenione pozytywnie.Najczęściej jest jednak inaczej; organizacja formalna jest prawidłowa,gdyż zabezpiecza sprawne realizowanie celów instytucji, lecz jest niewygodna, uciążliwa dla członków organizacji i dlatego jest przez nich ignorowana lub omijana. Jest to oczywiście zjawisko negatywne.

Ogólnie trzeba stwierdzić, że występowanie organizacji nierzeczywistej - niezależnie od tego czy ocena przyczyn jest pozytywna czy negatywna - wywiera ujemny wpływ na funkcjonowanie instytucji poprzez demoralizujące oddziaływanie na jej członków, co z kolei pociąga za sobą trwałe naruszenie autorytetu władzy i respektowania norm organizacyjnych.

3.3. Podstawowe zasady organizacji

Aby uzyskać zamierzoną skuteczność podejmowanego działania /przy tym mamy też na uwadze i proces organizatorski/ należy przestrzegać określonych zasad. Prakseologia wymienia ich wiele, przy czym wszystkie one zostały wyróżnione i zweryfiko-

wane praktycznie. Wypada tu jednak stwierdzić, że skuteczność wielu z nich można ocenić dopiero a posteriori, gdyż różnorodność warunków, w jakich działamy, nie zawsze pozwala jednoznacznie każdą z nich stosować. Istnieją jednak trzy zasady podstawowe i współzależne, których przestrzeganie stanowi o sprawności każdej organizacji, a mianowicie:

- zasada podziału całości na części;
- zasada koncentracji /agregacji/ części, by tworzyły zamierzoną całość;
- zasada harmonizacji działania /pracy/.

Zasady te wzajemnie uzupełniają się, a pominięcie bądź zbagatelizowanie choćby jednej z nich, wpłynie niekorzystnie na sprawność organizowanej całości.

Pierwsza z nich wymaga, aby każde zadanie uznane za główne i przewidziane dla pojedynczego człowieka bądź zespołu było p o d z i e l o n e w sposób logicznie i technologicznie uzasadniony na wyodrębnione części, podobne /co do rodzaju/ czynności składowe, zapewniające zrealizowanie całego zadania. Wykonanie czynności jednorodnych powinno być następnie s k o n c e n t r o w a n e w jednym miejscu, a wykonawstwo poszczególnych czynności i całego zadania musi być s h a r m o n i z o w a n e w czasie i przestrzeni.

Istota zasady podziału jest dość dobrze scharakteryzowana w pracy / [10] str. 246/: "W organizacjach, gdzie różne aspekty całego skomplikowanego problemu rozwiązywane są przez różnych ludzi i różne grupy, podstawowym sposobem uproszczenia zadania jest rozłożenie go na pewną ilość prawie niezależnych składników; dzięki temu każda niezależna jednostka wchodząca w skład organizacji ma do czynienia z jednym z tych składników... Wielkie skomplikowane zadanie zostaje podzielone na szereg mniejszych zadań, których połączenie daje w sumie wykonanie całości .., Głównym sposobem rozłożenia problemu na części składowe jest przeprowadzenie analizy ś r o d k ó w i c e l ó w /podkr. moje - J.S./. Skonkretyzowane tą drogą środki stają się celami pomocniczymi, które mogą być przydzielone poszczególnym jednostkom organizacyjnym. Ten rodzaj przydziału właściwości nazywany jest często "organizacją przedmiotową"lub "przedmiotowym podziałem pracy".

Rozłożenie zadania głównego na zadania cząstkowe stwarza więc warunki dla stosowania kolejnej zasady, tj. z a s a d y k o n c e n t r a c j i. Opiera się ona na specjalizacji ludzi i zespołów przeznaczonych z tytułu swej wiedzy i doświadczenia do wykonania określonych zadań specjalistycznych. Celem koncentracji jest uporządkowanie zadań cząstkowych według określonej kolejności /ważności/, zgodnie z warunkami przestrzeni, w której działanie się odbywa.

Z a s a d ę h a r m o n i z a c j i ustalił i sformułował prof. Karol Adamiecki[12/]. Dowodzi on, że harmonizacja składa się z dwóch części:

1/ harmonijnego doboru poszczególnych organów,
2/ sharmonizowania wszystkich spełnianych przez nie czynności.

Ustalił on również, że wielkość użytecznego skutku zespołu organów o różnej wydajności jest uzależniona od tego organu, którego wydajność jest najmniejsza.

Lapidarnym przykładem skutków niestosowania tej zasady może być sformowanie kolumny transportowej z pojazdów różnych typów, charakteryzujących się m.in. różnymi prędkościami /wydajnością/. Zrozumiałe jest, że średnią prędkość kolumny jako całości określą pojazdy z natury swej najwolniejsze, co z kolei wpłynie na technologicznie niewłaściwe wykorzystanie pojazdów przeznaczonych do szybkiej jazdy. Problem właściwego podziału kolumny na człony, zgodnie z kryteriami podobnej średniej prędkości, samowystarczalności w zakresie pomocy technicznej, bezpieczeństwa ruchu, ekonomicznej opłacalności itp. jest zadaniem z zakresu harmonizacji działań.

Złożoność całości organizacyjnej jest jednym z trudniejszych pojęć w teorii organizacji. Stopień złożoności nie zależy bowiem tylko od liczby i rodzaju części składowych, lecz co ważniejsze, od liczby i charakteru współzależności /wielorakości kontaktów informacyjnych/ między tymi częściami. Każda z tych części, pełniąc odmienną funkcję w ramach całości, dysponuje właściwym sobie "językiem" /specjalizacją/. W ukła-

12/ K. Adamiecki: O nauce organizacji, rozdz.: Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej /str.141-176/, Wyd. PWE, Warszawa 1970 r.

dzie rzeczowo-czasowo-przestrzennym struktury działania zbiór tych języków można traktować jako stopień złożoności całości organizacyjnej.

Powiązanie części w jedną organizacyjną całość działania wynika więc z określonych stosunków zachodzących pomiędzy poszczególnymi częściami. Powiązanie to może być bardzo silne, jeśli na przykład powstanie następnej części jest bezpośrednio uwarunkowane oddziaływaniem poprzedniej, bądź też bardzo słabe, jeśli części funkcjonują niezależnie od siebie, a wiąże je jedynie fakt, że należą do tej samej całości. Sposoby powiązania części ze sobą decydują o stopniu s p o i s t o ś c i całości organizacyjnej. Stopień ten wywiera kapitalny wpływ na efektywność działania. Nawet najlepiej dobrane części nie zapewnią osiągnięcia celu działania, jeśli całość nie będzie wykazywała niezbędnego stopnia spoistości.

3.4. Cele działania zorganizowanego

W dotychczasowych rozważaniach, mówiąc o celu jako głównym elemencie działania /zorganizowanego/ rozumiało się pod tym pojęciem rzecz lub stan rzeczy, które są na tyle pożądane dla podmiotu działającego /lub zespołu/, że dla ich osiągnięcia pokonują wszelkie trudności. Trudności te mogą być bardzo różnorodne i mogą polegać na wysiłku fizycznym czy umysłowym, stratach ludzi i sprzętu, wydatkach pieniężnych lub innych wyrzeczeniach.

Działając, człowiek dąży do osiągnięcia wielu celów o różnym charakterze i ważności. Zrozumiałe jest więc dążenie do porządkowania celów ze względu na ich ważność, by nie zagubić najbardziej istotnych spośród nich. Zazwyczaj stosuje się hierarchiczny sposób porządkowania, a przy tym w kilku przekrojach.

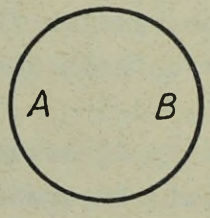
1. W przekroju czasowo-przestrzennym można wyróżnić cele główne /generalne/ oraz cele uboczne /drugorzędne/, przy czym każdy z nich można dzielić na cele końcowe /finalne/ i cele pośrednie /etapowe/.
2. W przekroju funkcjonalnym /instytucji/ będą występowały cele całościowe /generalne/ instytucji oraz cele

częściowe /cząstkowe/ i cele elementarne. Podobnie jak w przekroju czasowo-przestrzennym każdy z tych celów można rozbić na cele końcowe i pośrednie.

3/ W przekroju instytucjonalnym mogą występować cele indywidualne lub partykularne, tj. grupowe, względnie łącznie indywidualne i partykularne. Cele jednostkowe mogą być niezgodne z celami grupowymi, przy czym między celami poszczególnych grup mogą również istnieć znaczne rozbieżności. Gdy cele indywidualne lub partykularne są niezgodne z celami instytucji, zarówno w przekroju czasowo-przestrzennym, jak i funkcjonalnym, mogą powstawać sytuacje konfliktowe wpływające destrukcyjnie na przebieg działania.

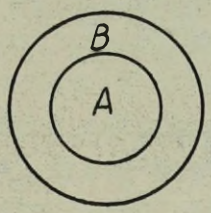
4/ W przekroju relatywności celów[13/], tj. w układzie współzależności. Między nimi można wyróżnić:

a/ cele identyczne lub zgodne, bądź pokrywające się. Występują wtedy i tylko wtedy, gdy realizacja celu A oznacza realizację celu B, a realizacja celu B pociąga za sobą realizację celu A w tym samym stopniu.

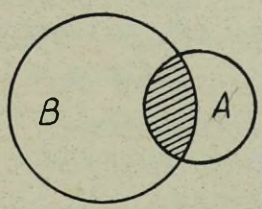


13/ W tym przypadku skorzystamy z tzw. wykresów Eulera, posiadających tę zaletę, że obejmują wszystkie możliwe przypadki, oraz że dla większej ilości celów niż dwa, ich wzajemne relacje będą stanowiły kombinacje podstawowych stosunków występujących między dwoma celami.

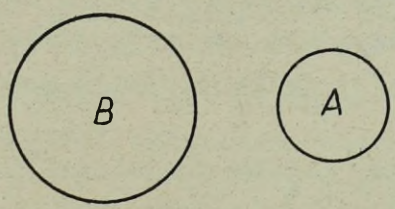
b/ Cel nadrzędny i podrzędny - gdy realizacja celu podrzędnego A oznacza częściową realizację celu B, natomiast realizacja celu nadrzędnego B pociąga za sobą realizację celu podrzędnego A.



c/ Cele częściowo rozbieżne - gdy realizacja celu A stanowi częściową realizację celu B, w tym samym czasie realizacja B stanowi częściową realizację celu A.Cele w części pokrywają się.



d/ Cele wykluczające się albo sprzeczne - gdy realizacja jednego przeszkadza realizacji drugiego. Cele te mogą być bądź rozbieżne, jeśli realizacja jednego celu w stopniu większym zmusza do zmniejszenia stopnia realizacji drugiego, bądź sprzeczne, gdy realizacja jednego uniemożliwia realizację drugiego.



Teoretyczne próby klasyfikacji celów działania mają duże znaczenie praktyczne. Jakże często w naszych jednostkach organizacyjnych precyzuje się bardzo dokładnie cele główne, końcowe zaniedbując sformułowania z równą dokładnością celów pośrednich /etapowych/. Tego rodzaju uchybienia powodują w rezultacie nieosiągnięcie lub niepełne osiągnięcie celu końcowego.

Zbyt małą wagę przywiązuje się także do ustalania prawidłowych relacji pomiędzy celami indywidualnymi a partykularnymi /grupowymi/ oraz pomiędzy celami partykularnymi a celami instytucji. W rezultacie doprowadza to do obniżenia s p o i s t o ś c i /zwartości/ w zespołach roboczych, natomiast w procesie walki wywołuje objawy żywiołowej dezorganizacji prowadzącej do zgubnego w skutkach chaosu. W pewnych przypadkach występuje zjawisko powstawania w instytucji doraźnego "państwa w państwie", gdy jakaś część organizacji /np. wydział, sekcja, grupa/ stawia swój cel ponad cel instytucji jako całości.

3.5. Cykl działania zorganizowanego

Traktując całość zorganizowaną jako strukturę rzeczowo - - przestrzenno-czasową, rozumiemy ją jako z b i ó r rzeczy /tj. podmiotów, przedmiotów, narzędzi działania i warunków materialnych/, tworzących określone sekwencje zdarzeń /poprzednich i następnych/ w określonym, współzależnym ich usytuowaniu w przestrzeni. W działaniu zorganizowanym elementy te muszą być właściwie skoordynowane, lecz proces ten należy do jednego z trudniejszych w teorii organizacji i kierowania, i od wielu lat znajduje się w centrum zainteresowania organizatorów. Nadano mu nazwę "cykl organizacyjny", rozumiejąc przez to wzorcowy sposób postępowania organizatorskiego.

Istnieje szereg koncepcji sformułowania tego cyklu i treści poszczególnych jego etapów. Każda ze szkół teorii organizacji i kierowania proponuje własną odmianę, lecz najogólniej rzecz biorąc, wszystkie one mają wiele cech wspólnych, a różnią się najczęściej tylko stopniem szczegółowości opisu struktury cyklu.

Na przykład, H.L.Le Chatelier[14/], znany teoretyk współczesnego tayloryzmu, formułuje cykl działania zorganizowanego następująco:

faza 1: sformułowanie jednoznaczne celu działania umożliwiające jasne i konkretne rozbicie go na cele podrzędne;

14/ Le Chatelier H.: Filozofia systemu Taylora. Warszawa 1926.

faza 2: zbadanie warunków i środków, jakie należy zastosować, by osiągnąć postawiony cel w zamierzonym stopniu;

faza 3: zdobycie i przygotowanie środków uznanych za niezbędne do osiągnięcia celu oraz przystosowanie warunków, w jakich działanie będzie realizowane;

faza 4: wykonywanie zamierzonego przedsięwzięcia /zbioru czynności/ zgodnie z uprzednio opracowanym planem;

faza 5: kontrola uzyskanych wyników i wyciągnięcie z nich wniosków.

Bardziej ogólną koncepcję cyklu organizacyjnego proponuje K. Adamiecki[15/], pisząc: "... Jeśli ma się osiągnąć największy skutek użyteczny przy najmniejszym nakładzie sił i środków, we wszystkich czynnościach i zagadnieniach organizacji trzeba:

1/ postawić sobie jasno każdy poszczególny cel: skutek użyteczny, który chcemy osiągnąć;

2/ za pomocą metody naukowej odkryć wszystkie przyczyny, które wpływają na rozchód sił i środków, a także na wielkość skutku użytecznego, do którego dążymy oraz odkryć prawa zależności, jakie tu zachodzą;

3/ następnie, opierając się na tych prawach, ułożyć plan działania i drogi postępowania możliwie najdoskonalsze;

4/ dopiero wtedy przystąpić do wykonania planu tudzież sprawdzać nieustannie rzeczywisty stan rzeczy z postawionym planem".

Jakkolwiek by analizować cykl organizacyjny, można w nim wyróżnić dwie grupy czynności organizatorskich, a mianowicie: grupę tzw. czynności p r e p a r a c y j n y c h stanowiących o "wewnętrznych" fazach pracy kierownictwa i grupę czyn -

---

15/ K. Adamiecki: O istocie naukowej organizacji pracy, nakład Koła Naukowej Organizacji Studentów Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1938, str. 252. Wypada tu zauważyć, że sformułowanie dotyczące uzyskania "największego skutku przy najmniejszych nakładach środków" nie odpowiada współczesnemu podejściu do tzw. prakseologicznej zasady racjonalnego gospodarowania, która orzeka, iż przy najmniejszych nakładach można osiągnąć cel określony /założony skutek/, lecz niemaksymalny.

ności r e a l i z a c y j n y c h, tj. odzwierciedlających zewnętrzne fazy pracy. Cykl organizacyjny działania proponowany wg dwóch faz przez prof. J. Zieleniewskiego [13] przedstawiono graficznie na schemacie /załącznik nr 3/, z uwzględnieniem nakładających się na nie czterech "etapów funkcji regulowania działań". Bardziej uszczegółowiony cykl organizacyjny z wyeksponowanymi funkcjami kierownictwa podano na schemacie "Etapy działania zorganizowanego" /załącznik nr 4/, w którym podkreślono również możliwość interpretacji planistycznej metodą analizy sieciowej /tj. tzw. metodą ścieżki krytycznej, metodą CPM lub PERT/.

Należy ponadto zauważyć, że poszczególne etapy cyklu organizacyjnego powinny być realizowane również przy podejmowaniu każdego z tych etapów wziętego osobno. Inaczej mówiąc, gdy cel główny został rozłożony na szereg celów pośrednich lub zadań cząstkowych, wtedy dla wykonania każdego z nich należy również posługiwać się cyklem organizacyjnym. Każdy etap można bowiem /i trzeba/ traktować jako działanie zorganizowane, a tym samym rozpatrywać go jako cykl organizacyjny. Oczywiście, nie wszystkie pozostałe etapy w stosunku do rozpatrywanego będą występowały w pełni wyraźnie, lecz zawsze będą istniały w postaci "zarodkowej", jak to określił Le Chatelier. Na przykład, jeśli dla organizowanego przedsięwzięcia rozpatrujemy z kolei etap III, tj. przygotowanie środków niezbędnych dla realizacji zadania, to i w tym działaniu należy najpierw sprecyzować jego cel /etap I/ - w tym przypadku celem będzie określenie zadania, do realizacji którego mają być przygotowane środki, następnie należy zebrać dane o rodzaju i ilości tych środków /etap II/; z kolei należy te środki zgromadzić lub zapewnić ich terminowe otrzymanie /etap IV/ i wreszcie skontrolować, czy zgromadzone środki rzeczywiście zapewnią wykonanie zamierzonego zadania /etap V/.

3.6. Model struktury organizacji działania zespołowego

Jak można zauważyć, stosowanie poszczególnych zasad organizacji /rozdz. 3.3./ odpowiada kolejnym fazom procesu organizatorskiego, a mianowicie: a/ zasada podziału występuje w fa-

zie a n a l i z y całości w celu ustalenia zbioru działań cząstkowych, które można uznać jako komórki elementarne; b/zasada koncentracji odpowiada następnej z kolei fazie s y n - t e z y, w której odbywa się łączenie tych komórek w "jednostki organizacyjne". Oczywiście, otrzymany zbiór jednostek organizacyjnych nie jest jeszcze całością /zo ganizowaną/,gdyż nie posiada określonej s t r u k t u r y. Tworzą ją bowiem ustalone więzi /rozdz. 3.1/ określające współzależności między jednostkami organizacyjnymi. W procesie ustalania tych więzi należy jednak respektować trzecią zasadę, tj. zasadę harmonizacji działań /cząstkowych/, stanowiących o sprawności osiągania celów całości. Ponieważ harmonizacja działań następuje już na szczeblu komórek organizacyjnych, zatem ustalanie więzi powinno odbywać się po uprzednim utworzeniu dla tych komórek szczególnego rodzaju elementów sterujących, nazywanych powszechnie k i e r o w n i c t w a m i.

Przyjmuje się, że w każdej komórce organizacyjnej /zespole ludzi/ musi występować j e d n o o s o b o w e s t a n o w i s k o kierownika /szefa, dowódcy, dyrektora itp./ . Szczególna jego rola sprowadza się do powodowania, aby podległy mu zespół realizował cele zgodne z ustalonym planem i wymaganą technologią. Kierownik nie bierze bezpośredniego udziału w realizacji zadań poszczególnych członków zespołu, jego funkcje są bowiem n a d r z ę d n e w stosunku do funkcji spełnianych przez p o d l e g ł y c h mu członków zespołu.Funkcje zespołu podlegają r e g u l a c j i przez funkcje kierownika. Ten rodzaj więzi nazywamy hierarchicznym, a układ tych więzi - s t r u k t u r ą h i e r a r c h i c z n ą, odwzorowującą stosunki s ł u ż b o w e między przełożonymi i podwładnymi.

Strukturę hierarchiczną charakteryzują więzi "pionowe" łączące kierownicze stanowiska organizacyjne począwszy od najniższych, tj. na szczeblach bezpośrednio wykonawczych, do najwyższych - kierownika naczelnego /np. dyrektora instytucji,dowódcy oddziału czy związku taktycznego i operacyjnego/. Powstaje w ten sposób zwarta struktura całości organizacyjnej działania, której obraz graficzny przypomina piramidę /załącznik nr 5, rys. A/. Oczywiście, ilość pośrednich szczebli kierowniczych zależy od wielkości i charakteru instytucji.

Hierarchiczna struktura organizacyjna jest wyrazem złożoności działania realizowanego przez instytucje. Wiadomo jednak, że złożoność działania wielozespołowego wymaga, aby struktura miała właściwą liczbę szczebli pośrednich, tj. by obieg informacji /wzdłuż więzi/ usprawniał, a nie hamował działalności instytucji. Struktura organizacyjna ze względu na rodzaje więzi /rozdz. 3.1./ stanowi podstawę, na której opiera się system kierowania /zarządzania, dowodzenia/.

Wyróżnia się cztery główne rodzaje struktur organizacyjnych: l i n i o w ą, f u n k c j o n a l n ą, s z t a b o w ą, l i n i o w o - s z t a b o w ą.

S t r u k t u r ę l i n i o w ą charakteryzuje pokrywanie się linii obrazujących zależności funkcjonalne z liniami zależności służbowych /hierarchicznych/. Ponieważ w układzie więzi służbowych każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, stąd też przełożony z tytułu służby jest również organem funkcjonalnym w stosunku do przydzielonych mu podwładnych /nie tylko ze względu na treść wykonywanego zadania/. System liniowy nie wyklucza możliwości występowania w nich specjalistycznych komórek d o r a d c z y c h, funkcjonalnych przy poszczególnych stanowiskach kierowniczych. Specjaliści ci oddziałują swymi radami na zespoły wykonawcze jedynie za pośrednictwem ich kierowników. Przykład struktury liniowej podano w załączniku nr 5, rys. A.

S t r u k t u r a f u n k c j o n a l n a występuje wówczas, gdy podwładni mają nie tylko przełożonych służbowych, którzy decydują o tym, jakie zadania powinny być wykonane, lecz ponadto przełożonych funkcjonalnych, specjalistów określających sposoby wykonania zadania. Zależnie od złożoności zadania, każdy podwładny może mieć kilku przełożonych funkcjonalnych - specjalistów od poszczególnych funkcji. W ten sposób czyni się zadość postulatowi specjalizowania się przełożonych w szczególnych zakresach kierowania. Z drugiej strony, w tym systemie tkwi potencjalne zagrożenie sprawności funkcjonowania instytucji, polegające na zbytnim wydłużeniu drogi łączności między wykonawcą i przełożonym, a tym samym do zubożenia lub nawet do zniekształceń porad specjalistycznych i obniżenia jakości wykonywanego zadania. Dlatego też, mimo szeregu zalet, struktura

funkcjonalna w czystej postaci prawie nigdy nie występuje. W pewnych przypadkach stosuje się rozwiązanie polegające na wprowadzeniu specjalistów-funkcyjnych na szczebel wykonawczy, przez co przyśpiesza się obieg informacji specjalistycznych /poprzez kanały funkcjonalne/ i ułatwia lepsze wykonanie zadania[16/]. Przykład takiej struktury podano w załączniku nr 5, rys. B.

S t r u k t u r ę s z t a b o w ą charakteryzuje istnienie komórek grupujących specjalistów, którzy nie tylko służą przełożonym radami w procesach decyzyjnych, lecz przejmują również w ramach swych specjalności określone funkcje kierownicze przy wprowadzaniu decyzji do realizacji /m.in. planowanie, kontrola realizacji, pobudzanie itp. - por. rozdz. 4.2. Funkcje kierowania/. Komórki te, s z t a b y, powstawały w miarę rozrastania się struktury organizacyjnej z powodu złożoności wykonywanych zadań /historycznie rzecz biorąc - najpierw sztaby powstały w organizacjach wojskowych, już w XVIII w./. Struktura sztabowa tym różni się od liniowej z organami doradczymi, że organa funkcjonalne na poszczególnych szczeblach rozbudowują się, a grupując fachowców danej specjalności na wyższym szczeblu kierownictwa, zostają powiązane więzią funkcjonalną nie tylko z równorzędnymi organami ogólnego kierownictwa, lecz także z organami funkcjonalnymi, grupującymi fachowców tej samej specjalności na niższych szczeblach. Struktury sztabowe łączą w sobie zalety struktur liniowych /jednoosobowe kierowanie i odpowiedzialność/ i funkcjonalnych /korzystanie z rad specjalistów/. Przykład struktury sztabowej - załącznik nr 5, rys. C.

S t r u k t u r a l i n i o w o - s z t a b o w a, lub nieco bardziej złożona - liniowo-sztabowo-f u n k c j o n a l n a odznacza się tym, że w ramach zasadniczej struktury o

---

16/ Wypada tu zauważyć, że dużym błędem organizacyjnym okazały się, zwłaszcza w warunkach socjalistycznych, struktury wprowadzające analogiczną zasadę "bezpośredniej porady specjalistów" na wszystkich szczeblach. W ten sposób organy funkcjonalne, każdej specjalności oddzielnie, tworzyły własną strukturę służbową, która w wielu przypadkach dominowała nad właściwą strukturą służbową instytucji, żyła "własnym życiem", a niejednokrotnie nawet rozsadzała podstawową strukturę organizacyjną.

charakterze liniowym, kierownik naczelny /lub kierownicy niż - szych szczebli/ korzysta z pomocy organów sztabowych oraz funkcjonalnych komórek specjalistycznych /np. zaopatrzenia, zat - rudnienia, kontroli jakości itp./. Komórki te w swoim zakresie prowadzą działalność uzupełniającą pracę komórek wykonawczych, ale nie naruszają ich odpowiedzialności służbowej /liniowej , hierarchicznej/, tzn. nie mają prawa wydawać im poleceń. Prawo to przysługuje bowiem tylko kierownikom komórek liniowych . Przykład takiej struktury podano w załączniku nr 5, rys. D.

Powyższe struktury traktuje się jako podstawowe. Praktycznie, stosuje się ich kombinacje dostosowane do wielkości instytucji, złożoności wykonywanych zadań i charakteru celów generalnych, jakie realizują poszczególne podsystemy. Nie ist - nieją struktury uniwersalne, zawsze bowiem powinny one odpo - wiadać charakterowi działań i warunkom, w jakich działania te przebiegają. Dokonując syntezy organizacji należy dążyć do minimalizacji szczebli hierarchicznych, a na poszczególnych szczeblach - do praktycznie uzasadnionej r o z p i ę t o - ś c i k i e r o w a n i a. Rozumie się przez nią ilość pra - cowników podległych jednemu kierownikowi[17]. Problem ten jest stale w kręgu zainteresowań organizatorów i rozstrzyga się go praktycznie na drodze doświadczeń. Formalna rozpiętość kiero - wania zależy bowiem od:rodzaju pracy wykonywanej przez podwład- nych,stopnia samodzielności pozostawionej im przez przełożone- go,szczebla kierowania w danej strukturze organizacyjnej, grup nieformalnych istniejących w danej jednostce organizacyjnej itp.

4. ZASADY KIEROWANIA

4.1. Istota kierowania zespołami ludzkimi

Kierowanie jest procesem, w którym kierownik powoduje,by sprawne działanie podwładnych doprowadzało do osiągnięcia za - mierzonego celu postawionego przed zespołem /instytucją/. Proces ten może być realizowany tylko w przypadku akceptacji celu działania przez podwładnych. Akceptacja ta musi nastąpić nie - zależnie od jej źródeł; czy to będzie uznanie autorytetu zwie-

---

17/ Zagadnienie to rozpatruje szczegółowo J. Dzida w książce : Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce. PWN , Warszawa 1969.

rzchnictwa, czy nawyk do uznawania władzy za legendą, czy obawa przed konsekwencjami. Oczywiście, ze względu na efekty organizacyjne źródło akceptacji władzy nie jest obojętne.

W literaturze polskiej dotyczącej organizacji i kierowania wymienia się kilka bliskoznacznych terminów, którymi określa się różne formy kierowania, a mianowicie: z a r z ą d z a n i e, d o w o d z e n i e, r z ą d z e n i e, d o r a d z a n i e, e g z e k w o w a n i e r o s z c z e ń, w y m u s z a n i e /oparte na przymusie materialnym, fizycznym/. Pojęcia te posiadają wspólną cechę "kierowania w ogóle", które z wyjątkiem dowodzenia, mogą być stosowane w instytucjach bez względu na ich charakter czy cel działań /np. w przedsiębiorstwie dowolnej branży, szkole, urzędzie, a nawet ... samochodzie/[18]. Wypada tu zauważyć, że sprowadzanie tych pojęć do wspólnego mianownika pojęciowego tj. "kierowania jako takiego", zamazuje jakościowo odmienny charakter działalności kierowniczej w instytucjach o różnych przeznaczeniach. Proces "kierowania ludźmi" nie stanowi bowiem o istocie kierowania przedsiębiorstwem, szkołą czy urzędem, gdyż brak między nimi istotnej cechy wspólnej. Proces ten zasługuje na badanie z punktu widzenia teorii systemów, cybernetyki, psychologii i socjologii, a istoty pojęcia kierowanie należy szukać w specyfice działalności instytucji, całokształcie problematyki danego typu przedsiębiorstwa, szkoły itd.[19]. Tylko z takiego, swoistego dla każdego rodzaju ludzkiej działalności, pojęcia kierowania można przejść do formowania mających znaczenie praktyczne postulatów usprawniających.

18/ Por. J. Zieleniewski: Organizacja zespołów ludzkich. Warszawa 1964, str. 339 i nast.

19/ Można tu przytoczyć pogląd wyrażony m.in. przez D.M. Gwiszianiego w książce: Organizacja i uprawlenije. Izdat."Nauka", Moskwa 1970, str. 21-22: "Chociaż kierowanie tworzy oddzielną, specyficzną dziedzinę ludzkiej działalności,nie istnieje ono samo z siebie, jako zupełnie samoistny proces, ale zawsze jest włączone w system bardziej szeroki, który niejako określa cechy rodzajowe kierowania. Innymi słowy, należy mieć stale na uwadze to, że cechy rodzajowe, formy i środki techniczne kierowania określone są przez to, jaki jest przedmiot kierowania, w jakim systemie jest ono realizowane".

W oparciu o wysublimowane, prakseologiczne rozważania nadal jeszcze rozwija się w naszej literaturze dyskusja o znaczeniu pojęć "kierowanie" i "zarządzanie". Spór odbywa się w dwóch płaszczyznach: pierwsza dotyczy przedmiotu kierowania i zarządzania /kierowanie dotyczy ludzi, a zarządza się rzeczami, lecz kierować można również maszyną/, druga natomiast - ustaleń nadrzędności jednego pojęcia nad drugim. Jedni twierdzą, że kierowanie jest pojęciem szerszym niż zarządzanie, inni - przeciwnie[20/]. Wypada tu jednak zauważyć, że powyższy spór nie wniósł do teorii organizacji i kierowania istotnych walorów poznawczych o znaczeniu praktycznym. Dodając nawet do obu terminów trzeci - a d m i n i s t r o w a n i e - można by zgodzić się z poglądem wyrażonym przez B. Glińskiego [3] , że: "różnice między nimi są raczej ilościowe, a nie jakościowe, gdyż wszystkie określenia dotyczące pracy kierowniczej, polegają na osiąganiu celów poprzez organizowanie pracy podporządkowanych ludzi". Oczywiście, pominięcie charakteru i celów działalności instytucji, ich funkcjonalnej roli społecznej, wpływa na zubożenie treści kierowania w ujęciu ogólniejszym, tj. z uwzględnieniem warunków kooperacji negatywnej, zwłaszcza w sensie walki zbrojnej. By nie dopuścić do tego stanu, a z kolei uniknąć uzasadnień podporządkowania form, przyjmiemy /aksjomatycznie/, że termin s t e r o w a n i e /w sensie cybernetycznym/ obejmuje wszelkie formy wywoływania i regulacji pożądanych stanów systemu, bez względu na jego charakter. K i e r o w a n i e jest więc szczególnym przypadkiem sterowania, występującym wtedy, gdy człowiek powoduje regulację działań zespołów /łącznie z ich aparaturą/. Podstawowe postacie kierowania /sterowania/ podano na schemacie /załącznik nr 6/.

Zgodnie z tym ujęciem przypadkami szczególnymi kierowania będą:

20/ Podobne rozbieżności występują również w polskich tłumaczeniach z języka angielskiego, gdzie terminy kierowanie i zarządzanie uogólnia się jednym terminem "m a n a g e m e n t" /słowo to wkracza też do naszej literatury jako "menedzerstwo/.
W pracy [2] pisze: "Kierowanie jest to organizowanie i nadzorowanie działalności ludzkiej zmierzającej do określonego celu", natomiast w [4] : "... zarządzanie jest sztuką osiągania celów przez ludzi i z ludźmi w formalnie zorganizowanych grupach".

- z a r z ą d z a n i e - rozumiane jako proces realizowany w imieniu kierownictwa, tj. naczelnego /najwyższego/ organu stanowiącego o celach i zadaniach danej instytucji, której główne działania odbywają się w warunkach kooperacji pozytywnej;
- d o w o d z e n i e - proces ukierunkowany na kompleksowe kształtowanie wszystkich czynników gotowości bojowej[21] zespołów wojskowych /bez względu na szczebel w hierarchii służbowej/, przygotowanie ich do działań i sprawne "kierowanie" nimi podczas wykonywania zadań bojowych /a więc w warunkach kooperacji negatywnej/ . W świetle powyższego, władza organizacyjna osób funkcyjnych /podległych dowódcy odpowiedzialnemu jednoosobowo za całość dowodzenia/, odpowiadających za poszczególne czynniki gotowości bojowej i zabezpieczających ich odtwarzanie w walce i operacji, sprowadza się d o z a r z ą d z a n i a, które traktuje się jako szczególny przypadek dowodzenia[22];
- r z ą d z e n i e - kierowanie przy zastosowaniu legalnych środków przymusu;
- w y m u s z a n i e - kierowanie przy zastosowaniu nielegalnych środków przymusu[23];
- e g z e k w o w a n i e r o s z c z e ń - polega na oddziaływaniu kierowniczym na podstawie zawartych umów lub zobowiązań.

21/ Wskaźnikami gotowości bojowej są następujące czynniki : 1/ stan moralno-polityczny żołnierzy, 2/ poziom ich wyszkolenia bojowego, 3/ uzbrojenia i wyposażenia, 4/ stopień ukompletowania, 5/ stan zabezpieczenia materiałowo-technicznego, 6/ stan sprawności systemu dowodzenia /organizacji dowodzenia/.

22/ Władzę tę w warunkach wojska sprawują zastępcy dowódców, szefowie poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu , szefowie rodzajów wojsk i służb oraz inne osoby funkcyjne na kierowniczych stanowiskach, wchodzących w skład danego organu kierowania, ale tylko w ramach podległej im specjalności wojskowej.

23/ W praktyce organizacyjnej przypadki wymuszania są nieraz trudne do zidentyfikowania, ponieważ każdy kierujący na ogół dba o pozory legalności stosowanych środków i trudno mu udowodnić sprzeczności z obowiązującymi ustaleniami.

Można też wspomnieć o podejściu do terminów "kierowanie" i "zarządzanie" próponowanym przez J. Zieleniewskiego i J.Kurnala w pracach [13] i [7] . Zarządzanie określa się jako proces kierowania, w którym władza kierownicza wypływa z prawa własności środków produkcji.
Przedsiębiorstwem kapitalistycznym kieruje właściciel, natomiast z a r z ą d z a j ą w jego imieniu "osoby upoważnione przez niego do zajmowania pozycji kierowniczych ..." .
W instytucji socjalistycznej zagadnienie to jest dyskusyjne : niektórzy twierdzą, że np. przedsiębiorstwem kieruje dyrektor, ponieważ został mianowany przez państwo, a zarządza Konferencja Samorządu Robotniczego, gdyż reprezentuje społeczeństwo.

4.2. Funkcje kierowania

Procesy kierowania /zarządzania, dowodzenia/ realizuje się poprzez tzw. funkcje kierowania. W teorii organizacji i kierowania wyróżnia się dwie grupy tych funkcji:

1/ funkcje podstawowe, do których zalicza się:
- planowanie;
- organizowanie;
- pobudzanie;
- kontrolowanie;

2/ funkcje pomocnicze, przy czym głównymi spośród nich są:
- doskonalenie kwalifikacji podwładnych;
- usprawnianie pracy w podległej instytucji;
- reprezentowanie instytucji;
- znajomość podwładnych i ich opiniowanie;
- troska o warunki bytowe podwładnych.

Podstawowe funkcje kierowania sformułował H. Fayol[24/] , wyróżniając ich pięć, tj.: przewidywanie, organizowanie, decy-

---

24/ Henri Fayol /1841-1925/, inżynier francuski, uznany za twórcę tzw. szkoły administracyjnej, kierunku, który usystematyzował procesy zachodzące w przedsiębiorstwie kapitalistycznym dzieląc je na 6 działów: techniczny, handlowy, finansowy, ubezpieczeniowy, rachunkowy i administracyjny /tj. kierowniczy/. Prace H. Fayola stały się ważnym etapem w rozwoju kapitalistycznej teorii organizacji i kierowania, a wiele z jego wyników badań dzisiaj jeszcze uznaje się jako aktualne,np.zawarte w pracy:Administracja przemysłowa i ogólna.Instytut Naukowej Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947.

dowanie /rozkazywanie/, koordynowanie i kontrolowanie. Obecnie wymienia się cztery funkcje: fayolowską funkcję decydowania zastąpiono funkcją pobudzania, a funkcję koordynowania wyelimi - nowano, ponieważ jej treść występuje we wszystkich pozostałych funkcjach /por. [7] str. 264-269/.

Funkcję p l a n o w a n i a należy rozumieć bardzo szeroko jako p r z e w i d y w a n i e rozwoju zamierzonej działalności, a nie jak często niesłusznie się to zdarza - jako technikę sporządzania planów. Wykonanie planu jest tylko formalnym fragmentem tej funkcji, a jej istota polega na ciągłym śledzeniu stanu wykonywanych przedsięwzięć, z punktu widzenia ustalonych dla nich celów, przewidywania zmian warunków działania i dostosowywania do nich środków i sposobów realizacji.

Funkcję o r g a n i z o w a n i a traktuje się jako czynność organizatorską, tj. w znaczeniu czynnościowym /rozdział 2.4./. Polega ona na właściwym dobieraniu części działań elementarnych i takim ich łączeniu, aby możliwie jak najskuteczniej "przyczyniały się do osiągnięcia celu całości".

Funkcja p o b u d z a n i a sprowadza się do stwarzania przez kierownika sytuacji m o t y w a c y j n y c h, skłaniających podwładnych do realizacji celów, tak jednostki organizacyjnej, której są członkami, jak i całej instytucji. Arsenał środków pobudzania jest bardzo bogaty, począwszy od uzasadnień konieczności realizacji zamierzonych celów /ważną rolę odgrywa tu aparat partyjny i organizacje społeczne/, poprzez stosowanie szerokiego wachlarza bodźców w postaci wyróżnień i nagród /przy czym nie zawsze tylko w postaci materialnej/ a kończąc na umiejętnie dobranym, stopniowalnym układzie kar. Wypada tu stwierdzić, że w praktyce funkcja ta jest zbyt często niedoceniana przez kierownictwo, a popełniane błędy przy jej spełnianiu są z reguły przyczyną powstawania organizacji nieformalnych o celach sprzecznych z celami instytucji.

Funkcja k o n t r o l o w a n i a polega na porównywaniu rzeczywistego przebiegu działania zorganizowanego z postulowanym /planowanym, programowanym, wzorcowym/ w celu ewentualnego podejmowania działań korygujących faktyczne odchylenia od stanów postulowanych. Jest to jedyna funkcja kierowania

dotycząca zdarzeń minionych, realizuje się ją jednak przede wszystkim ze względu na przyszłe oddziaływania organizacyjne.

Powyższe cztery funkcje występują na każdym szczeblu kierowniczym, lecz wynikający z nich zakres i charakter zadań wywołuje odmienne proporcje w zakresie czynności dotyczących spełniania każdej z tych funkcji. W sposób obrazowy przedstawił zakresy funkcji kierowania G. Terry[25] /załącznik nr 7/, jednak bez podania kryterium, według którego oceniał zakresy obowiązków kierowniczych na poszczególnych szczeblach.

Funkcje pomocnicze kierowania nie wymagają specjalnego omawiania. Ich praktyczne znaczenie dla sprawności kierowania instytucją jest poważne, a ujęte kompleksowo przyczyniają się do tworzenia właściwego klimatu stosunków międzyludzkich.

4.3. Proces podejmowania decyzji kierowniczych

Zamierzając podjąć zorganizowane działanie człowiek z reguły dysponuje wieloma sposobami użycia środków /w przewidywanych warunkach/, lecz spośród nich m u s i d o k o n a ć w y b o r u sposobu najkorzystniejszego. Podjęcie decyzji jest nierozłącznie związane z problemem w y b o r u najlepszego rozwiązania spośród wielu możliwych[26]. Gdyby dla danego działania istniało jedno i tylko jedno rozwiązanie, problem wyboru nie wystąpi, a tym samym nie wystąpi też akt podjęcia decyzji. W praktyce, zwłaszcza w warunkach nieokreśloności czynników działania, takie sytuacje są niezmiernie rzadkie.

Aby wybrać właściwe rozwiązanie /podjąć właściwą decyzję/ należy uprzednio ustalić k r y t e r i u m, według którego można o c e n i ć każdy wariant danego rozwiązania i w sposób świadomy, a nie losowo, wybrać najkorzystniejszy. W ten sposób powstaje do rozstrzygnięcia drugi problem, tj. w y b ó r właściwego kryterium. Jest to jeden z najtrudniejszych

---

25/ Rysunek podaje prof. J. Kurnal w pracy [7], str. 271 oraz B. Gliński [4], str. 26.

26/ Wg I. Brossa: Jak podejmować decyzje, PWN, 1965. Autor uzupełnia to określenie dowcipnym komentarzem, że umiejętność podejmowania decyzji jest prawdopodobnie przyczyną panowania człowieka nad światem, ale z drugiej strony -przyczyną niejednej siwizny, wrzodu żołądka lub nerwicy.

i najbardziej ważkich, ze względu na skutki decyzji, problem kierownictwa. Od tego bowiem, jakie kryterium zostanie zastosowane, zależy i l o ś ć i j a k o ś ć uzyskanego efektu. Zauważmy, że rozwiązanie o p t y m a l n e uzyskuje się na drodze jego wyboru przy zastosowaniu każdego kryterium, lecz rozwiązanie optymalne według pewnego kryterium /np. wykonanie danego przedsięwzięcia w najkrótszym czasie/ nie będzie optymalne według innego kryterium /np. wykonanie tegoż przedsięwzięcia przy najniższych kosztach/. Problem wyboru kryterium /optymalności rozwiązania/ rozwiązuje się często poprzez ich uporządkowanie według ważności dla danej instytucji bądź ze względu na cele jeszcze wyższego rzędu. Zawsze jednak tylko kierownictwo odpowiada za wybór kryterium, według którego podejmuje decyzje do konkretnego działania.

Zauważmy również /po części marginesowo/, że problem optymalizacji decyzji jest problemem wtórnym w stosunku do podstawowego aktu, który powszechnie nazywa się s f o r m u ł o w a n i e m p r o b l e m u, w ramach którego podejmuje się decyzje optymalne. Na przykład, jeśli poszukuje się rozwiązania /decyzji/ optymalnego dla podjęcia walki w celu skutecznego obezwładnienia /likwidacji/ określonej części zgrupowania przeciwnika, to wysunięcie problemu powinno wynikać z uprzednich ustaleń m.in.: w jakim stopniu i na jaki okres obezwładnienie /likwidacja/ przeciwnika obniży jego zdolność bojową, jakie należy wydzielić do tego celu siły i środki, kiedy i w jaki sposób wykonać uderzenie aby uzyskać zaskoczenie, jak wykorzystać wyniki tego działania, jakie przewidzieć działanie w przypadku niepowodzenia lub wykrycia przez przeciwnika naszych zamiarów itp.

Kierowanie /zarządzanie, dowodzenie/ traktuje się również jako ciągły proces podejmowania decyzji, gdyż realizacja każdej funkcji kierowania wymaga podejmowania decyzji dotyczących wykonania konkretnych, składających się na nie zadań. Zrozumiałe jest dążenie kierownictwa do podejmowania decyzji optymalnych /w sensie wyżej podanym, zbliżonym do matematycznego pojęcia optymalności/ lub szerzej - r a c j o n a l n y c h /w sensie prakseologicznym/. Różnica między obu rodzajami decyzji polega na tym, że decyzje optymalne są n i e-

s t o p n i o w a l n e /decyzja nie może być mniej czy bardziej optymalna/, natomiast decyzje racjonalne są s t o p n i o w a l n e.

W praktyce procesu decyzyjnego nie zawsze można wyróżnić jedno jedyne kryterium oceny wartości rozwiązania, z reguły kierownictwo chciałoby, aby podjęta decyzja odpowiadała wymaganiom kilku kryteriów jednocześnie /np. aby efekty końcowe uzyskać jak najszybciej, jak najniższym kosztem, by jakość tych efektów była jak najwyższa itd./. Ponieważ kryteria te będą wzajemnie sprzeczne, rozbieżne /por. rozdz. 3.4./, zatem kierownictwo staje przed dylematem działania w warunkach w i e l o r a k o ś c i c e l ó w, a tym samym - w i e l o r a k o ś c i k r y t e r i ó w. Rozwiązanie tego problemu poprzez ustalenie kryterium "uniwersalnego", dla wybranego zbioru kryteriów cząstkowych, jest często niemożliwe, gdyż nie zawsze wiadomo, co przyjąć dla nich jako tzw. "wspólny mianownik". Dlatego też, dążenie do uzyskania rozwiązania optymalnego może okazać się nierealne i korzystniej jest zrezygnować z optymalizacji, zadowolić się rozwiązaniem s u b o p t y m a l n y m /a więc pod pewnymi względami gorszym/ - r a c j o n a l n y m, lecz uzyskanym szybciej i taniej. Najlepsza bowiem decyzja lecz spóźniona, traci sens i wartość dla podmiotu działającego.

W tym ujęciu można powiedzieć, że decyzja najbardziej racjonalna jest jednocześnie optymalna. Na przykład, rozpatrując warianty możliwych działań przeciwnika /w układzie rzeczowo--przestrzenno-czasowym/ można ich wyróżnić bardzo dużo /teoretycznie rzecz biorąc, nieskończoną ilość/, toteż nie ma sensu ustalać spośród nich np. stu tysięcy, aby z tej liczby wybrać najbardziej prawdopodobny. Praktycznie ograniczamy się do kilku, z których wybieramy najbardziej racjonalny lub do kilku - dziesięciu, kilkuset czy kilku tysięcy /im więcej tym lepiej / i wybieram - optymalny[27/]. Upraszczając nieco zagadnienie

---

27/ W tych przypadkach cenne usługi oddaje matematyka, a ściślej - nauka zwana badaniami operacyjnymi lub teorią podejmowania decyzji oraz elektroniczna technika obliczeniowa, głównie elektroniczne maszyny cyfrowe.

można stwierdzić, że na tym polega zasadnicza różnica między decyzją racjonalną /wybór pierwszej możliwości/ i optymalną /wybór drugiej/. Przykład ten sugeruje niejako abstrakcyjność pojęcia decyzji optymalnej i realność decyzji racjonalnej. Jednak uzyskanie tej ostatniej nie jest łatwe, gdyż muszą być uprzednio spełnione następujące postulaty:

- należy znać wszystkie możliwe w przewidywanych warunkach alternatywy rozwiązań;
- należy ocenić przewidywane skutki zastosowania każdej z tych alternatyw;
- należy dysponować ustaloną hierarchią użyteczności /korzystności, cenności/ tych skutków, by w oparciu o nią wybrać alternatywę uznaną za racjonalnie uzasadnioną w przewidywanych warunkach.

W praktyce postulaty te są bardzo rzadko spełniane. Zwykle znamy tylko nieznaczną część możliwych rozwiązań, ponieważ ograniczony czas i środki uniemożliwiają ustalenie wszystkich możliwych w przewidywanych warunkach sposobów działania. Zauważmy ponadto, że znajomość skutków działania ogranicza poważnie niepewność oceny warunków, w jakich w przyszłości działanie będzie przebiegało. Warunki te rzadko można jednoznacznie /deterministycznie/ przewidzieć, z reguły ocenia się je z pewnym,nie zawsze znanym ryzykiem, ponieważ wyznaczenie prawdopodobieństwa, z jakim przewidywane zdarzenie może wystąpić, najczęściej nie jest praktycznie możliwe.

4.4. Cechy procesu dowodzenia

Wychodząc ze wspomnianego już założenia, że kierowanie można traktować jako ciąg podejmowanych decyzji, struktura procesu decyzyjnego powinna odpowiadać ogólnej strukturze kierowania. Inaczej mówiąc, decyzje podejmowane na poszczególnych szczeblach hierarchii służbowej muszą być jednoznacznie odwzorowywane w odpowiadających im układach funkcjonalnych, z uwzględnieniem właściwego stopnia szczegółowości rozbicia celu generalnego na cele pośrednie, cząstkowe i odpowiedniego podziału środków i sposobów działania. Zgodność tych struktur polega na ustaleniu i przestrzeganiu zasady: kto, w jakich okolicznościach i

czego dotyczącą decyzję powinien lub może podjąć, oraz na jakich i od kogo pochodzących informacjach może, lub powinien się oprzeć, oraz kto i za jaką decyzję, i w jakim stopniu jest odpowiedzialny. Oczywiście, zgodność obu struktur wymaga dokładnego umiejscowienia osób uprawnionych do decydowania i przypisania im odpowiednich z a k r e s ó w u p r a w n i e ń, o b o w i ą z k ó w, o d p o w i e d z i a l n o ś c i i s a n k c j i, czyli określenia pełnego formalnego s t a t u t u d l a k a ż d e g o k i e r o w n i c z e g o s t ą n o w i s k a.

Rozpatrując kierowanie w węższej postaci, stosowanej w wojsku, tj. jako d o w o d z e n i e, w strukturze ogólnej tego procesu można wyodrębnić dwa w s p ó ł z a l e ż n e podprocesy i odpowiadające im dwie podstruktury, a mianowicie: w e w n ę t r z n ą i z e w n ę t r z n ą. Przedstawiono je na schemacie /załącznik nr 6/.

W e w n ę t r z n y proces dowodzenia dotyczy całokształtu przedsięwzięć obejmujących:

1/ opracowanie przesłanek do podjęcia decyzji /tj. preparację decyzji/;
2/ opracowanie decyzji na podstawie ustalonych kryteriów oraz
3/ sprawdzenie słuszności podjętej decyzji, tj. jej w e r y f i k a c j a. Ten ostatni akt ma szczególne znaczenie dla kierownictwa, chociaż w praktyce działań niepowtarzalnych nie zawsze jest możliwy do zrealizowania[28/].

Z e w n ę t r z n y proces dowodzenia obejmuje przedsięwzięcie związane z:

1/ doprowadzeniem decyzji do wojsk /wykonawców/;
2/ kontrolą realizacji wynikających z niej zadań cząstkowych ;

28/ W praktyce działań bojowych stosuje się weryfikację decyzji /raczej na niższych szczeblach dowodzenia/, dotyczących szczególnie trudnych zadań. Przeprowadza się ją na specjalnie przygotowanych poligonach /obiektach/ odwzorowujących warunki, w jakich pododdział będzie faktycznie działał. Oczywiście, zakres weryfikacji jest ograniczony, nie dopuszcza się do strat bojowych itp., jednak w wielu przypadkach takie działanie przynosi niezaprzeczalne korzyści. W działaniach na szczeblach operacyjnych weryfikację przeprowadza się w postaci różnego rodzaju gier wojennych, manewrów, ćwiczeń dwustronnych itp.

3/ bieżącą koordynację działań w toku walki /odtwarzanie i korekta/ współdziałania między wykonawcami;
4/ przepływem informacji o stanie wykonywanych zadań /meldunki, sprawozdania itp./.

Struktura procesu decyzyjnego powinna spełniać postulat osiągnięcia wymaganej e f e k t y w n o ś c i d o w o d z e n i a. Pojęcie efektywności dowodzenia można rozpatrywać w trzech płaszczyznach współzależnych:
1/ c e l u działania, gdyż jego osiągnięcie zależy od stopnia skuteczności podejmowanych decyzji cząstkowych;
2/ n a k ł a d ó w wydatkowanych na środki działania, przy zachowaniu postulatu racjonalności gospodarowania nimi /rozdz. 2.4./;
3/ o r g a n i z a c j i /w ujęciu rzeczowym i czynnościowym/ zapewniającej, że system informacyjny /struktura organizacyjna/ będzie działał sprawnie.

Praktycznie, dążąc do uzyskania możliwie wysokiej efektywności dowodzenia, należy mieć na uwadze stałe przestrzeganie następujących wskazań:
a/ struktura dowodzenia, jako kompleksowo ujęty hierarchiczny system organizacyjny /w ujęciu rzeczowym i czynnościowym / wraz z nałożonym na niego systemem informacyjnym /w ujęciu funkcji kierowania/, powinna zapewniać ciągłość procesu obiegu i przetwarzania informacji podporządkowanej potrzebom scentralizowanego procesu decyzyjnego na wszystkich szczeblach dowódczych i funkcjonalnych;
b/ systemy informacyjne powinny zapewniać obieg informacji niezbędnej, likwidować nadmiar informacji /szum/ oraz zapewniać właściwą gospodarkę informacjami z punktu widzenia potrzeb decydentów i wykorzystania środków transmisji i przetwarzania danych;
c/ utrzymywanie w ciągłej gotowości bojowej wielorzutowego ugrupowania sił i środków oraz stałe odtwarzanie odwodów powinno znaleźć odbicie w wielorzutowym systemie zasadniczych, zapasowych i wysuniętych stanowisk dowodzenia, zdolnych do szybkiego przemieszczania się i wzajemnego zastępowania . Inaczej mówiąc, strukturę systemu dowodzenia powinna cechować trwałość na ataki przeciwnika i giętkość w przestawianiu się na nowe formy działań;

d/ manewrowy charakter działań i ciągłość /bez tzw.przerw operacyjnych/, aż do osiągnięcia zamierzonego celu, muszą znajdować odbicie w ciągłości planowania działań i operatywnej ich realizacji, w układach funkcjonalnych struktury organizacyjnej;

e/ działania przez zaskoczenie przeciwnika, przy równoczesnym maskowaniu własnych zamiarów, powinny w strukturze dowodzenia przyjmować postać rozwiązań wielowariantowych, planów wieloalternatywnych, elastycznych, ułatwiających szybką adaptację do nowych warunków.

4.5. Informatyka w służbie kierownictwa

Dotychczasowe rozważania o kierowaniu, jako działalności aparatu kierowniczego, były świadomie ograniczane głównie do tych aspektów sprawności, które wynikają z bezpośredniego stosunku podległości w układzie hierarchicznym organizacji.Na tym tle nadaliśmy priorytet procesowi decyzyjnemu jako wiodącemu w realizacji podstawowych i pomocniczych funkcji kierowania /rozdz. 4.3./ podkreślając, że sprawność procesu decyzyjnego jest funkcją właściwie zorganizowanego s y s t e m u informacyjnego, jako głównego narzędzia działalności aparatu kierowniczego.

Z punktu widzenia teorii organizacji i kierowania człowiek tylko wtedy zdolny jest rozwinąć pełnię sił psychicznych i zdolności intelektualnych, gdy zajmowane przezeń stanowisko jest prawidłowo zorganizowane. Innymi słowy, gdy zna dokładnie zakres swych zadań, swych uprawnień oraz odpowiedzialności i jeśli zakresy te są odpowiednio do siebie dopasowane, w ramach jednolitego i zwartego systemu kierowania. Dlatego też, systemowe podejście do sprawności kierowania jest warunkiem koniecznym[29/], gdyż otwiera szerokie możliwości zaangażowania współczesnej techniki transmisji informacji i jej przetwarzania dla usprawnienia formalnej struktury organizacji jako całości .

29/ W referacie na VIII Plenum KC PZPR /1971 r./ mówi się wyraźnie, że "potrzebne nam jest systemowe podejście i pełne docenienie faktu, że sprawne zarządzanie jest wielką siłą postępu".

W rozdziałach 3.3 i 3.6 przedstawiono istotę organizacji, po - dano ogólne zasady tworzenia modelu organizacji jako systemu, podkreślono rolę informacji: jest ona "krwią" przebiegającą przez system i ożywiającą go; gdy obieg krwi ustaje, system /organizacja, organizm/ zamiera.

Kierowanie przebiegiem działania zorganizowanego /np.procesem produkcyjnym, walką, szkoleniem itp./ zawsze wymaga dysponowania zbiorem określonych d a n y c h, napływających ze źródeł pierwotnych charakteryzujących podstawowe elementy działania /cel, środki, warunki i organizacja/ w interesującym kierownictwo okresie czasu. Dane te, aby były użyteczne jako przesłanki do podjęcia decyzji na dowolnym szczeblu hierarchii, muszą być p r z e t w o r z o n e, a przy tym, tak aby o d z w i e r c i e d l a ł y przebieg procesu, którym trzeba kierować. Proces przetwarzania danych jest więc wtórnym w stosunku do procesu przetwarzania zasileń. Ponieważ ten ostatni ma z reguły złożony charakter - poszczególne funkcje kierowania /rozdz. 4.2./ muszą być realizowane poprzez system p r z e t w a r z a n i a d a n y c h /SPD/. Wyniki przetwarzania danych odgrywają rolę czynników decyzji kierowniczych "materiału", z którego powstanie decyzja.

Proces podejmowania decyzji jest więc równoważny kolejnemu procesowi przetwarzania tego "materiału" i doprowadzenie do postaci decyzji najkorzystniejszej - optymalnej, która jako i n f o r m a c j a zostaje doprowadzona do wykonawców /np.w formie rozkazu, zarządzenia, dyrektywy itp./. Zamknięcie cyklu obiegu informacji /danych następuje poprzez informacyjne sprzężenie zwrotne tj. od źródła pierwotnego /wykonawczego/ do "magazynu pamięci" kierownictwa /w postaci meldunków, sprawozdań, zestawień itp./ skąd w miarę potrzeb zostają wybierane w celu ich przetworzenia jako dane.

Wypada przy tym zwrócić uwagę na dość charakterystyczną, aczkolwiek nie zawsze w praktyce kierowania należycie docenianą cechę danych podlegających przetwarzaniu. Ponieważ dotyczą one "historii" obiektu czy procesu mogą ulegać dektualizacji, a w wyniku zakłóceń losowych lub celowych /np. stosowanych przez przeciwnika/ istnieje możliwość ich zniekształceń obniżających użyteczność dla kierownictwa nawet do zera. Zrozumia-

łe jest, że przetwarzanie danych zniekształconych lub zniek - sztalconych podczas przetwarzania, a nawet podejrzanych o zniekształcenie powoduje, że podejmowana w oparciu o nie decyzja, nawet formalnie rzecz biorąc - optymalna staje się decyzją nieoptymalną. Jeśli ponadto uwzględni się znane w teorii informacji twierdzenie, że każda informacja traci na wartości proporcjonalnie do czasu i długości kanału, przez który jest przesyłana, wtedy kierownictwa wszelkich szczebli muszą liczyć się z faktem, że podejmowane przez nich decyzje opierają się na n i e p e ł n y c h i n f o r m a c j a c h. Zrozumiałe jest również, że w większości wypadków, zwłaszcza przy realizacji procesów niepowtarzalnych, nie można też określić stopnia tej niepewności.

Ten pesymistyczny akcent nie oznacza, że kierownictwo może uważać się usprawiedliwione za wszelkie błędy i straty powstałe w wyniku decyzji podejmowanych w warunkach niepewności, podobnie jak rosnąca złożoność współczesnego nam życia nie zwalnia nikogo od obowiązku kierowania się przesłankami racjonalnymi i odpowiedzialności za błędy popełnione wskutek wadliwej prognozy. Narastająca lawinowo ilość czynników stanowiących w istocie treść rozwiązywanych przez kierownictwo problemów, a mówiąc bardziej obrazowo - współczesna "bomba informacyjna" zagraża zagładą tylko instytucji nie dostosowanej do pracy w nowych warunkach. Jedną z podstawowych cech stanowiących o sprawności współczesnej organizacji jest trwałość oraz zdol - ność a d a p t a c j i jej systemu informacyjnego do częstych, gwałtownych zmian narzucanych przez otoczenie. Nie trzeba uzasadniać jak szczególne znaczenie te właściwości struktury systemu informacyjnego mają dla ż y w o t n o ś c i organizacji wojskowych.

Aby w nowych warunkach pokonywać trudności powstające w procesie kierowania, w drugiej połowie XX wieku nauka dostarczyła kierownictwom - maszyn matematycznych. Na ich bazie rozwinęła się elektroniczna technika obliczeniowa, która z kolei stała się źródłem i motorem nowej dziedziny - i n f o r m a -

t y k i[30] - usamodzielniającej się gwałtownie nauki badają - cej prawidłowości zachodzące w świecie informacji przy wyko - rzystaniu matematyki, włącznie z elektroniczną techniką obli - czeniową teorii organizacji i kierowania, teorii systemów, psychologii matematycznej[31], ekonomii itd.

Informatyka jest nauką o tworzeniu systemów przetwarza - nia informacji /danych/ i stosowanych w nich metodach oraz technicznym zabezpieczeniu funkcjonowania tych systemów. A nieco szerzej - informatykę rozumie się jako całokształt prac nad zbieraniem, przetwarzaniem, przechowywaniem i przekazywaniem zakodowanych informacji, nad opracowaniem i wykorzystaniem w działalności społecznej /gospodarczej, naukowej, wojskowej, administracyjnej itp./ systemów automatycznego przetwarzania informacji /danych/ oraz zapewnieniem potrzebnych do tego celu środków technicznych. Podstawowym celem informatyki jako nauki jest badanie prawidłowości zachodzących w procesie kierowania wszelkimi złożonymi systemami i formułowania zasad usprawnia - nia tych procesów na bazie współczesnej techniki obliczeniowej,

---

30/ Dziedzina ta przybierała różne nazwy zanim ostatecznie zgodzono się na termin i n f o r m a t y k a. Np. w krajach anglosaskich stosuje się od dawna nazwy "Computer Science" /nauka o systemach liczących/ "Information Science" /nauka o informacji/ "Computing and Information Sciences" /nauki o informacji i liczeniu przy pomocy komputerów/, Information and Computer Science" /nauka o informacji i komputerach/; we Francji stosuje się termin "informatique", w Danii - "datalogi"; w ZSRR przyjęto nazwę "informatika", lecz dla dziedziny zajmującej rejestrowaniem dokumentacji naukowej, technicznej i ekonomicznej. W Polsce występowały nazwy: "nauka o systemach liczących", "teoria systemów informacyjno-decyzyjnych". Ostatecznie, termin informatyka wszedł powszechnie do literatury od 1969 r. W dniu 12 lutego 1971 r. Prezydium Rady Ministrów PRL podjęło uchwałę w sprawie rozwiązania Biura Pełnomocnika Rządu dla ETO i powołało z dniem 1 marca 1971 r. K r a j o w e g o B i u r a I n f o r m a t y k i i jednocześnie Z j e d n o c z e n i a I n f o r m a t y k i, które zostały włączone do resortu Komitetu Nauki i Techniki.

31/ Termin "psychologia matematyczna" został nadany przez doc. Józefa Kozieleckiego dla określenia dziedziny zajmującej się badaniem procesów i zjawisk psychologicznych przy pomocy matematyki i statystyki matematycznej. Jednym z problemów, o dużym znaczeniu dla teorii organizacji i kierowania, badanych przez psychologię matematyczną jest struktura tzw. procesów przeddecyzyjnych. Por. min. J. Kozielecki: "Psychologia procesów przeddecyzyjnych", PWN, 1969.

przy ścisłym współdziałaniu z teorią organizacji i kierowania, ekonomią, teorią systemów klasyfikacji no i oczywiście z matematyką, głównie z tymi jej dziedzinami, które były dotąd stosunkowo nieznacznie wykorzystywane w praktyce[32/].

Wypada jednak zauważyć, że obecny kształt rozwoju informatyki formują głównie zastosowania praktyczne skutkiem czego dziedzina ta nie wytwarza jeszcze właściwych sobie teorii, a jej związki ze współczesnymi już naukami nie mają jeszcze utrwalonych podstaw w metodyce postępowania badawczego.

Natłok różnorodnych praktycznych zadań powierzonych informatyce niewątpliwie sprzyja jej rozwojowi, jednak z kolei powoduje, że rozwój ten jest pragmatycznie stale spłycany, na niekorzyść rozwoju jej podstaw teoretycznych jako nauki, która powinna bieżąco integrować dorobek wielu dziedzin. Stan ten powoduje trudności w kształtowaniu struktury informatyki, a tym samym ukierunkowaniu prac teoretycznych, rozwijających bazę poznawczą tej dziedziny oraz - co jest niemniej ważne, wywołuje niepożądane rozbieżności w tworzeniu programów szkolenia kadr. W obecnym stanie rozwoju zautomatyzowanych systemów kierowania problem ten ma szczególne znaczenie, gdyż chodzi nie tylko o kształcenie kadr przeznaczonych dla technicznej obsługi systemów przetwarzania informacji /danych/ /SAPI/D/, lecz w nie mniejszym stopniu o szkolenie personelu instytucji, a w tym i kadr kierowniczych w zakresie umiejętności współpracy w ramach SAPI/D.

Rozwój metod kierowania złożonymi przedsięwzięciami na bazie zautomatyzowanych systemów przetwarzania informacji /danych/ stał się od kilkunastu lat prawidłowością. Charakterystyczny jest przy tym fakt, że w Polsce w okresie od 1970 r. zainteresowanie problematyką wdrażania "komputeryzacji" przejawiała, poza dość nielicznymi środowiskami naukowymi, specjalizującymi się w tej dziedzinie, młoda kadra ekonomistów i inżynierów, przy niewystarczającym zaangażowaniu się kadr kierow -

---

32/ Ostatnio coraz częściej podkreśla się rozwój związków informatyki z tzw. czystą matematyką oraz płynące stąd korzyści praktyczne; zob. m. in. R. Marczyński: "Informatyka czyli maszyny matematyczne i przetwarzanie informacji". "Maszyny matematyczne", nr 1/1969 r.

niczych. Pewne podstawy dla inspiracji rozwoju organizacji i metod kierowania przy zastosowaniu ETO tworzyły zalecenia i wytyczne KC PZPR począwszy od IV Zjazdu Partii. Szczególnie wyraźne wskazania zawierają "Wytyczne" KC PZPR poprzedzające VI Zjazd Partii, otwierając tzw. "zielone światło" dla rozwoju teorii informatyki i wynikających z niej uzasadnionych poczynań organizacyjnych i wdrożeniowych. Polityka Partii zakłada bowiem, że docelowym zamierzeniem w usprawnianiu kierowania instytucjami we wszystkich gałęziach gospodarki narodowej oraz w wojsku i organach administracji państwowej jest pełne zastępowanie obecnych tradycyjnych metod kierowania, metodami nowoczesnymi, opartymi na wykorzystaniu ETO.

Załącznik nr 1

Z E S T A W I E N I E
N A U K E R G O L O G I C Z N Y C H
P R A K S E O L O G I A

TEORIA DZIAŁANIA — najwyższy szczebel abstrakcji naukowej
TEORIA DECYZJI
CYBERNETYKA
TEORIA ORGANIZACJI I KIEROWANIA
TEORIA SYSTEMÓW

SOCJOLOGIA DZIAŁAŃ/PRACY/
EKONOMIKA DZIAŁANIA/PRACY/ — średni szczebel abstrakcji naukowej
PSYCHOLOGIA DZIAŁANIA /PRACY/
FIZJOLOGIA DZIAŁAŃ /PRACY/
PSYCHOMETRIA
ERGONOMIA
TEORIA MOTYWACJI

NAUKA O WYPADKACH PRZY PRACY
NAUKA O SYSTEMACH PŁAC
NAUKA O CZYNNIKACH WYDAJNOŚCI PRACY
METODOLOGIA BADANIA I NORMOWANIA PRACY

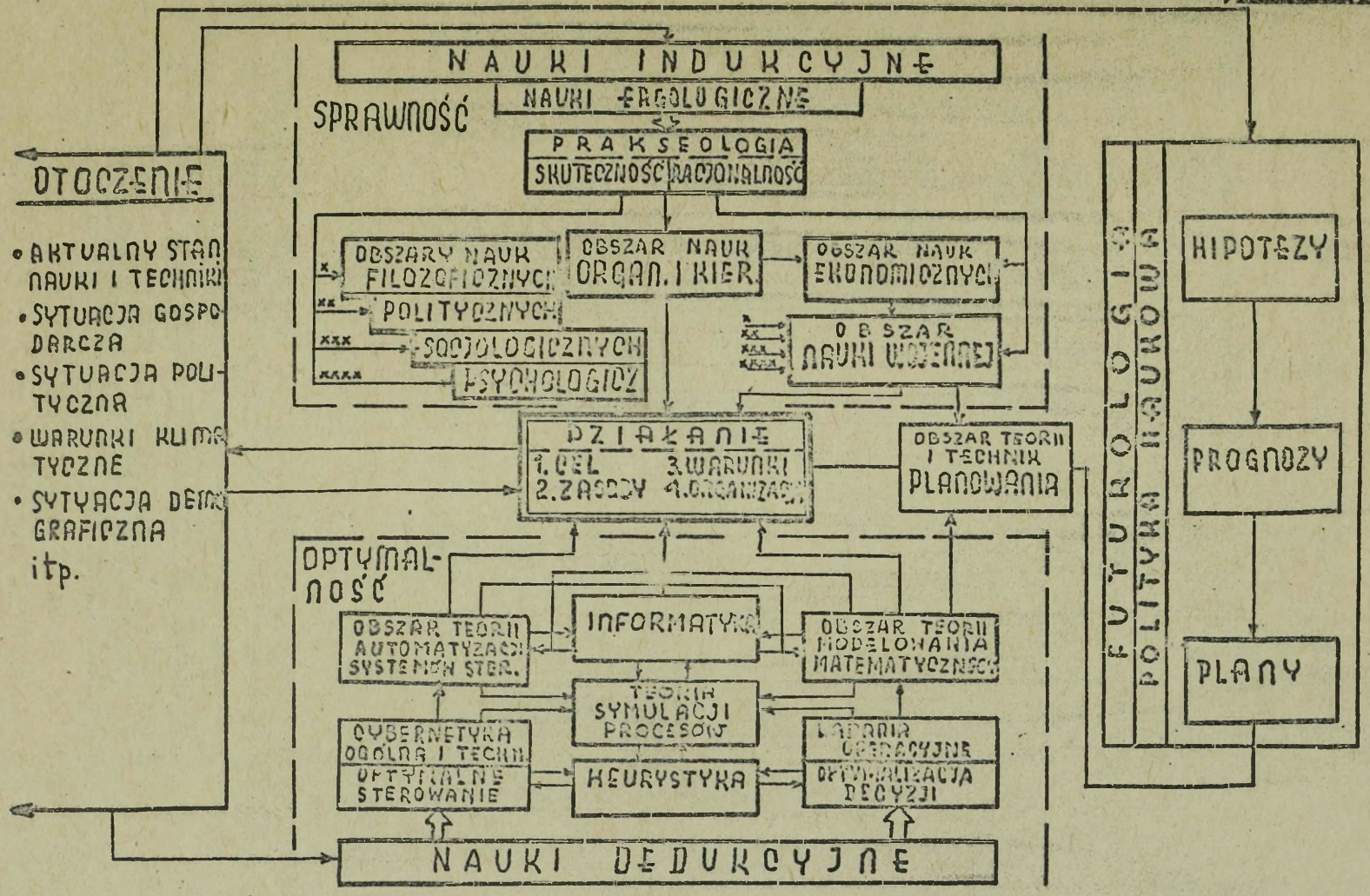
EKONOMIKA, ORGANIZACJA I TECHNIKA PRODUKCJI
PRZEMYSŁU MASZYNOWEGO
GÓRNICTWA
HUTNICTWA
BUDOWNICTWA — najniższy szczebel abstrakcji naukowej

EKONOMIKA,ORGANIZACJA I TECHNIKA TRANSPORTU KOLEJOWEGO
DROGOWEGO
POWIETRZNEGO
MORSKIEGO

EKONOMIKA, ORGANIZACJA I TECHNIKA HANDLU
WEWNĘTRZNEGO
ZAGRANICZNEGO

NAUKA O ORGANIZACJI BADAŃ NAUKOWYCH /NAUKOMETRIA/

NAUKA W O J E N N A
NAUKA O ORGANIZACJI SZKOLNICTWA
NAUKA O ORGANIZACJI INNYCH DZIEDZIN DZIAŁALNOŚCI SPOŁECZNEJ,KULTURALNEJ itp.

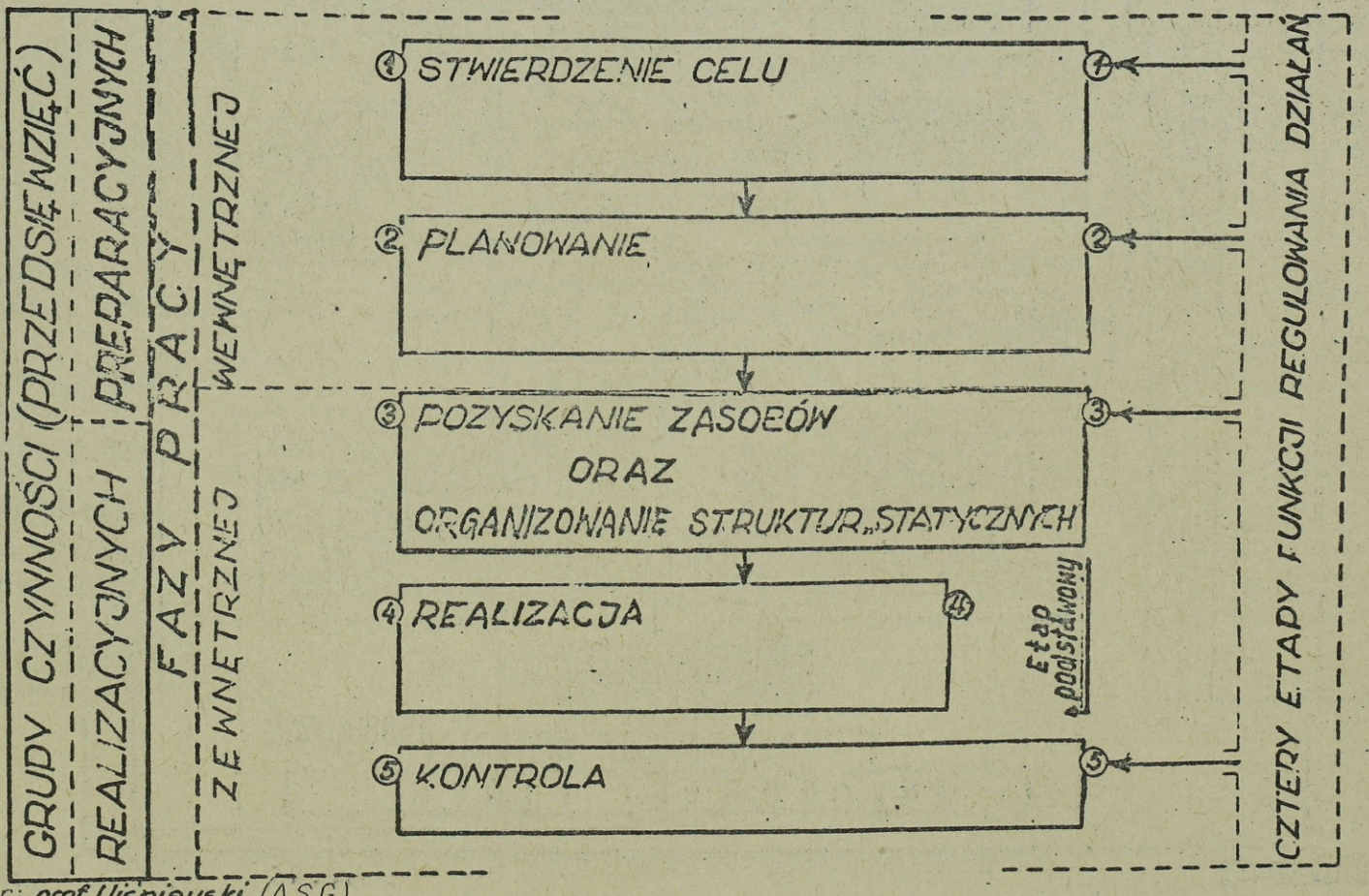


SCHEMAT FRAGMENTU STRUKTURY KLASYFIKACJI NAUK

ZAŁĄCZNIK nr 3.

DZIAŁANIE ZORGANIZOWANE

ETAPY (w g prof. J. Zielenieńskiego)



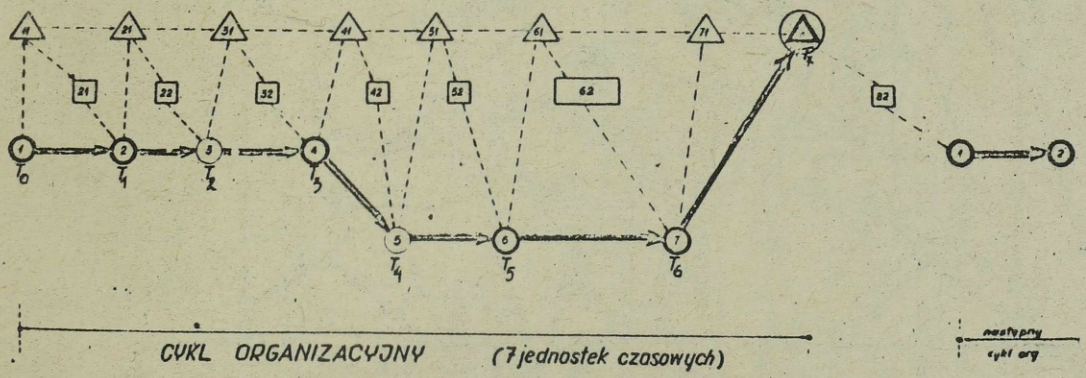
Autor: prof. Hiśnieński (A.S.G)

ZAŁĄCZNIK nr 4

ETAPY DZIAŁANIA ZORGANIZOWANEGO

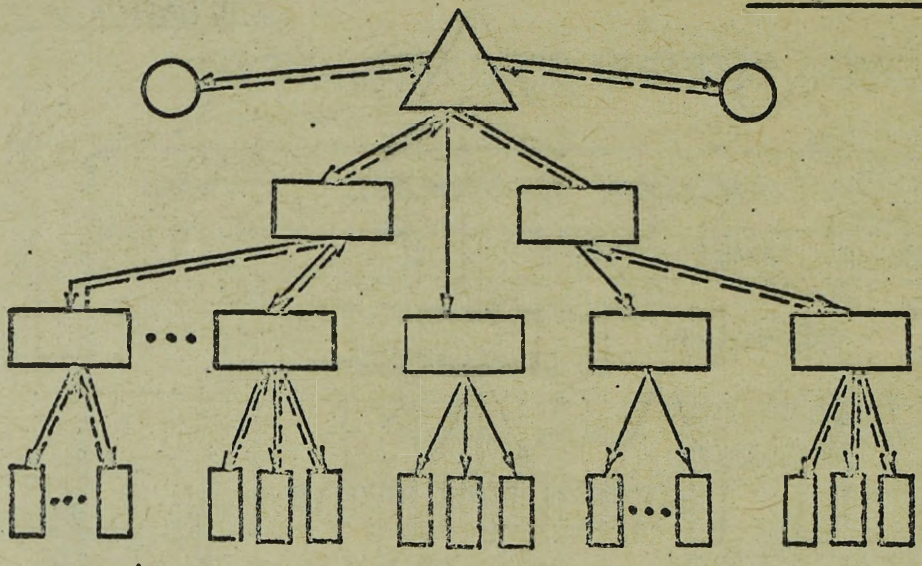
NUMER ETAPU		Acz.	Kon. czynności	NAZWA CZYNNOŚCI		UWAGI
1		1	2	PRECYZOWANIE CELU		
2	2^a	2	3	PLANOWANIE	sformułowanie zamiaru działania	
	2^b	3	4		opracowanie planu(ów) działania	
3	3^a	4	5	ORGANIZOWANIE	uzyskanie „zasobów"	
	3^b	5	6		organizacja struktur statycznych	
4		6	7	REALIZOWANIE		
5		7	8	KONTROLOWANIE	kontrole cząstkowe (etapowe) kontrola całościowa (wyniku)	regulowanie

GRAFICZNE PRZEDSTAWIENIE METODĄ ANALIZY SIECIOWEJ

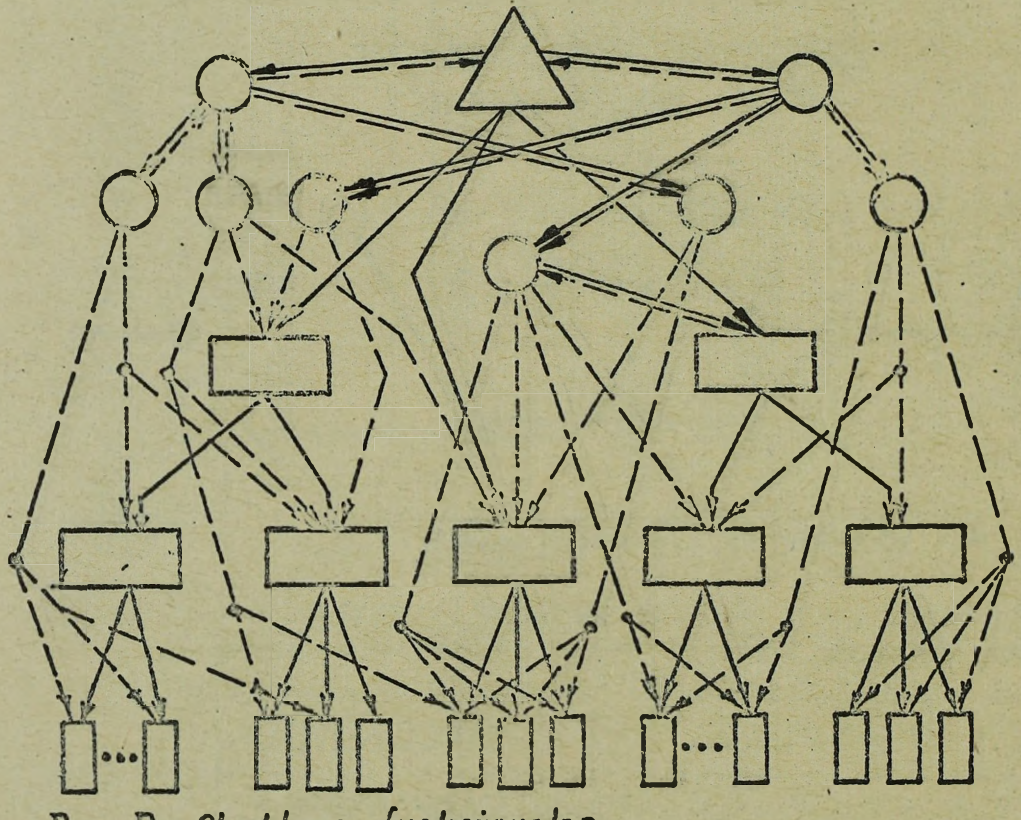


Autor: prof. Wiśnieuski (ASG)

ZAŁĄCZNIK nr 5



Rys. A Struktura liniowa z doradcami funkcjonalnymi.

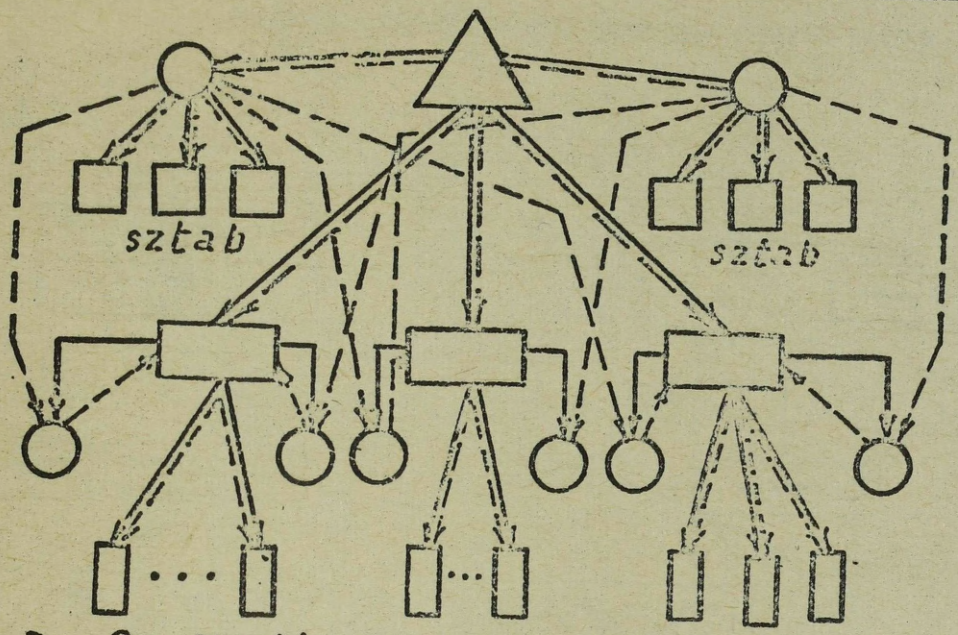


Rys. B Struktura funkcjonalna.

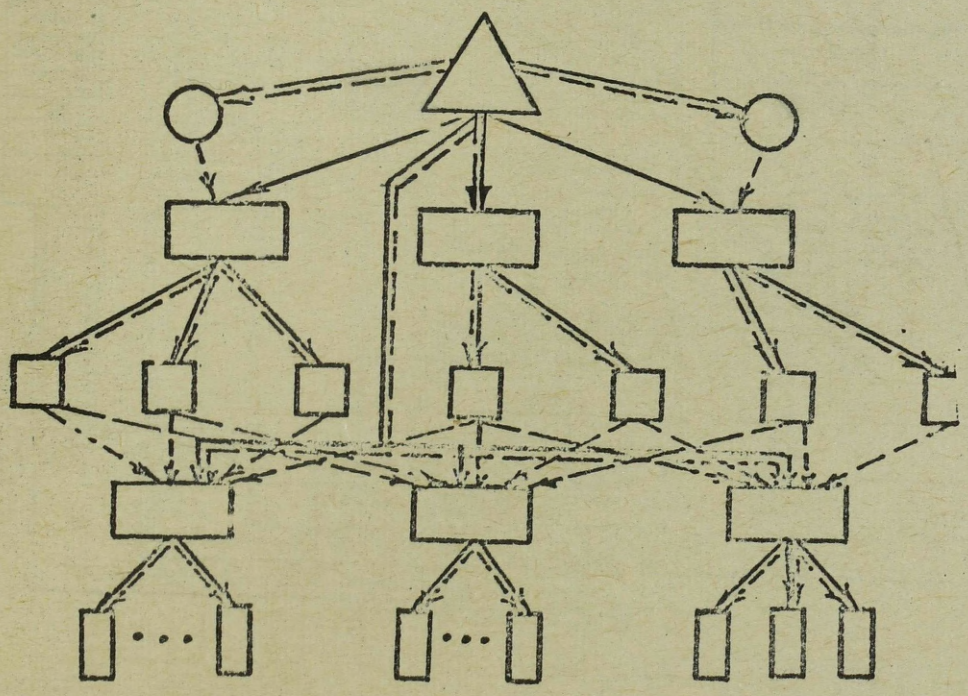
LEGENDA:

- kierownik naczelny
- -"- pośredni
- doradca funkcjonalny
- wykonawca
- więź służbowa
- -"- funkcjon..

ZAŁĄCZNIK nr 5



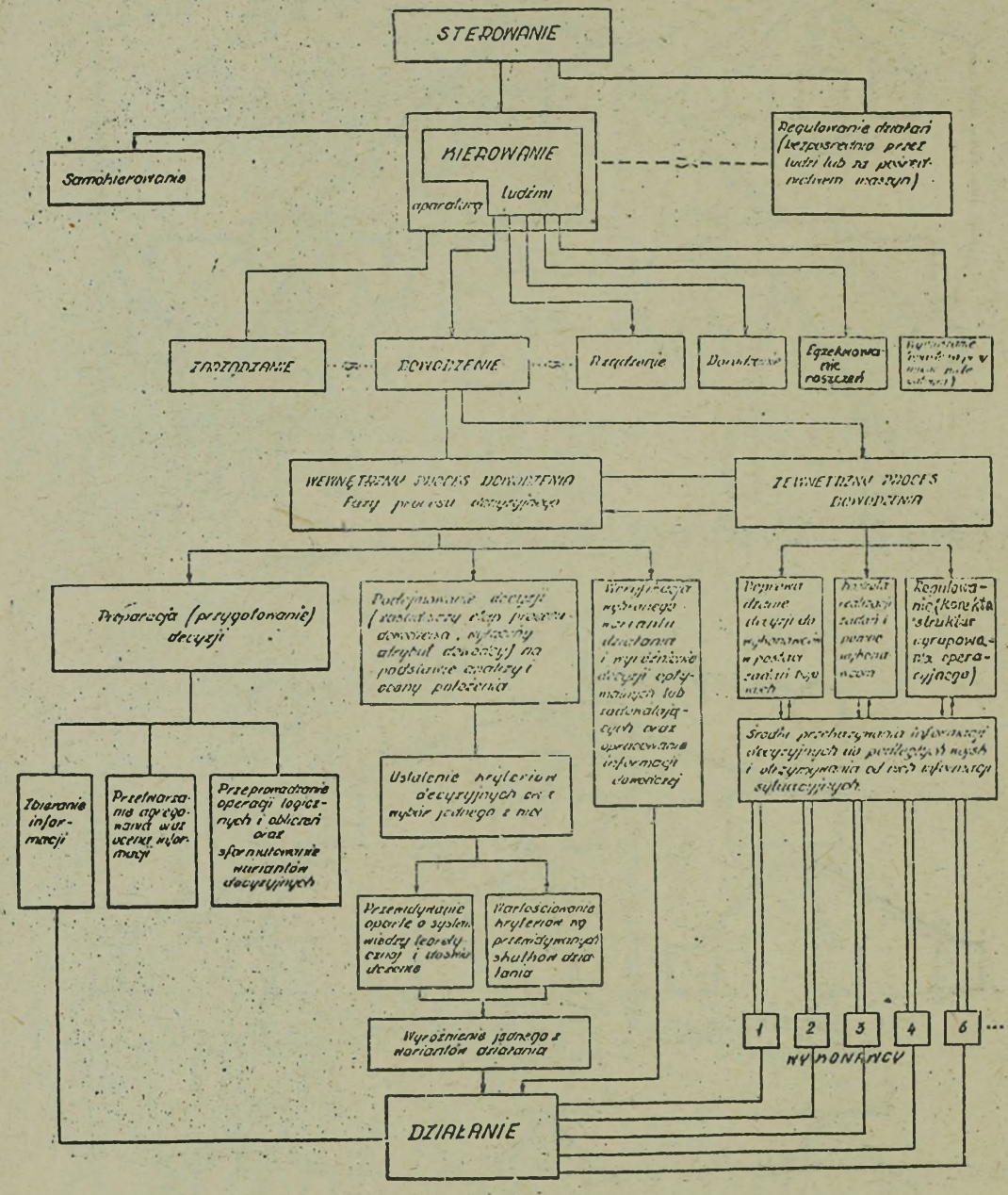
Rys.C Struktura sztabowa.



Rys.D Struktura liniowo - sztabowa.

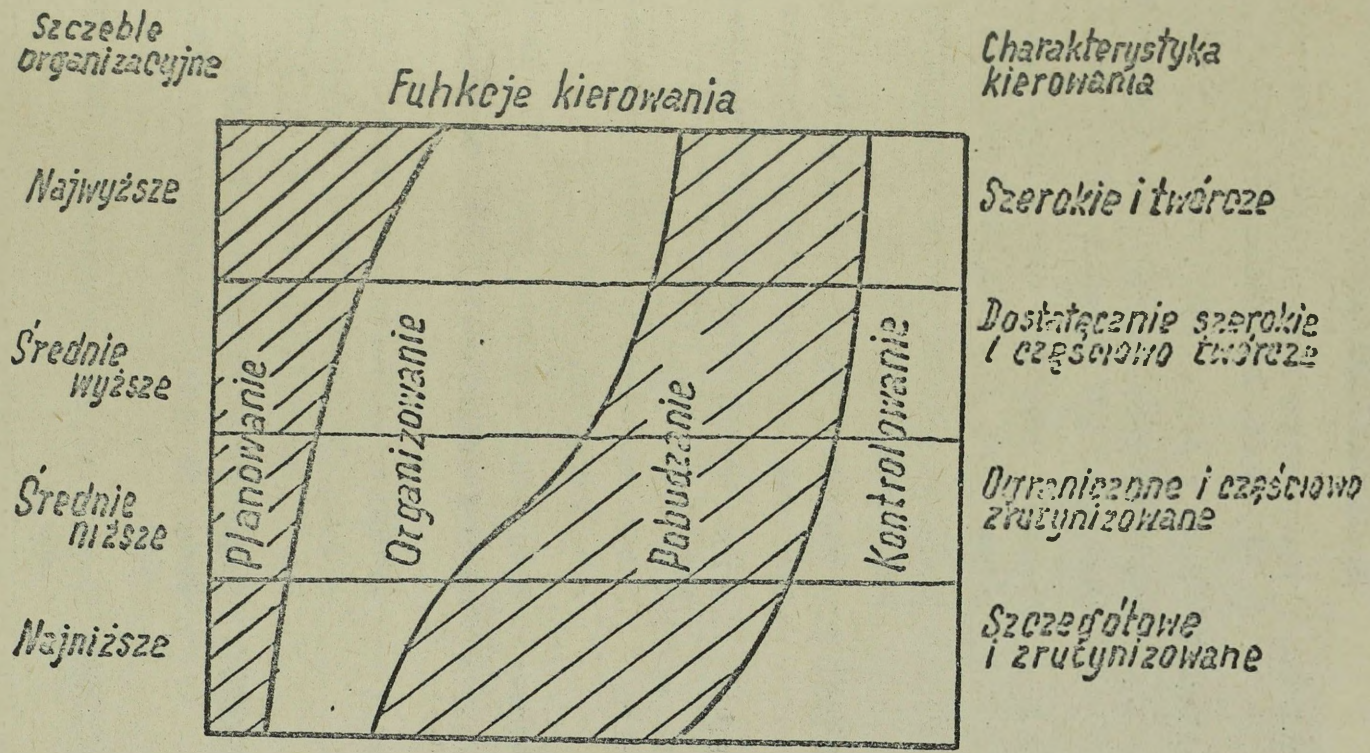
ZAŁĄCZNIK nr 6

PODSTAWOWE POSTACIE (STEROWANIA) KIEROWANIA



Autorzy wykresu:
płk prof. F. Wiśniewski, płk mgr M. Respondek
Akademia Szt. Gen.

ZAŁĄCZNIK nr 7



Zakresy funkcji kierowania wg G. Terry'ego.

LITERATURA PODSTAWOWA:

1. ADAMIECKI K.: O nauce organizacji. Wyboru dokonał Z. Heidrich. PWE Warszawa, 1970.
2. BADANIE PRACY /tłum. z ang./, PWE Warszawa 1961.
3. GLIŃSKI B.: Problemy zarządzania przedsiębiorstwem przemysłowym. PWE Warszawa 1961.
4. GLIŃSKI B.: Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem. Wyd. II. PWE Warszawa 1966.
5. GOŚCIŃSKI J.: Elementy cybernetyki w zarządzaniu. PWN Warszawa, 1968.
6. KOTARBIŃSKI T.: Traktat o dobrej robocie. Wyd. IV. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, 1969.
7. KURNAL J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa, 1970.
8. LANGE O.: Optymalne decyzje. Zasady programowania. PWN. Warszawa, 1964.
9. MATEJKO A.: Socjologia zakładu pracy. WP, Warszawa 1961.
10. MARCH G., SIMON A.: Teoria organizacji, PWN, Warszawa, 1964.
11. MRÓZ W.: Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych. "Myśl Wojskowa" cz. I, nr 12/1970, cz. II nr 1/1971.
12. ZIELENIEWSKI J.: Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji. PWN, Warszawa, 1965.
13. ZIELENIEWSKI J.: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa, 1969.

S P I S T R E Ś C I

Str.

1. WPROWADZENIE 4
2. WYBRANE POJĘCIA PODSTAWOWE 8
2.1. Działanie. Praca. Regeneracja 8
2.2. Kooperacja pozytywna i negatywna 11
2.3. Rodzaje walk 13
2.4. Zasady racjonalnego gospodarowania
Pojęcie organizacji 16
2.5. Oceny sprawności działania 19
3. ZASADY ORGANIZACJI 21
3.1. Rodzaje więzi organizacyjnych 21
3.2. Rodzaje organizacji 22
3.3. Podstawowe zasady organizacji 24
3.4. Cele działania zorganizowanego 27
3.5. Cykl działania zorganizowanego 30
3.6. Model struktury organizacji działania zespołowego... 32
4. ZASADY KIEROWANIA 36
4.1. Istota kierowania zespołami ludzi 36
4.2. Funkcje kierowania 40
4.3. Proces podejmowania decyzji kierowniczych 42
4.4. Cechy procesu dowodzenia 45
4.5. Informatyka w służbie kierownictwa 48
ZAŁĄCZNIKI 54-61
1. Zestawienie nauk ergologicznych 54
2. Schemat fragmentu struktury klasyfikacji nauk 55
3. Działanie zorganizowane 56
4. Etapy działania zorganizowanego 57
5. Schematy struktur organizacji 58-59
6. Podstawowe postacie /sterowania/ kierowania 60
7. Zakresy funkcji kierowania 61
LITERATURA PODSTAWOWA 62

Wyk. w 150 egz.
Egz. nr 1-10-katedra
Egz. nr 11-150-bibl.jawna
Wyk. płk doc. dr J. SKIBIŃSKI
Druk JD, dn. 27.3.73 r.
nr ks. 225/365/WW.
Kor. ME –
Druk ASG-OXV-5862
Zam. 1342 dn. 21.04.73r.

Główna ASG * BIBL. * Nr ewid. V * im. gen. brygad. K. Świerczew.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 12782
II
Akademii Obrony Narodowej