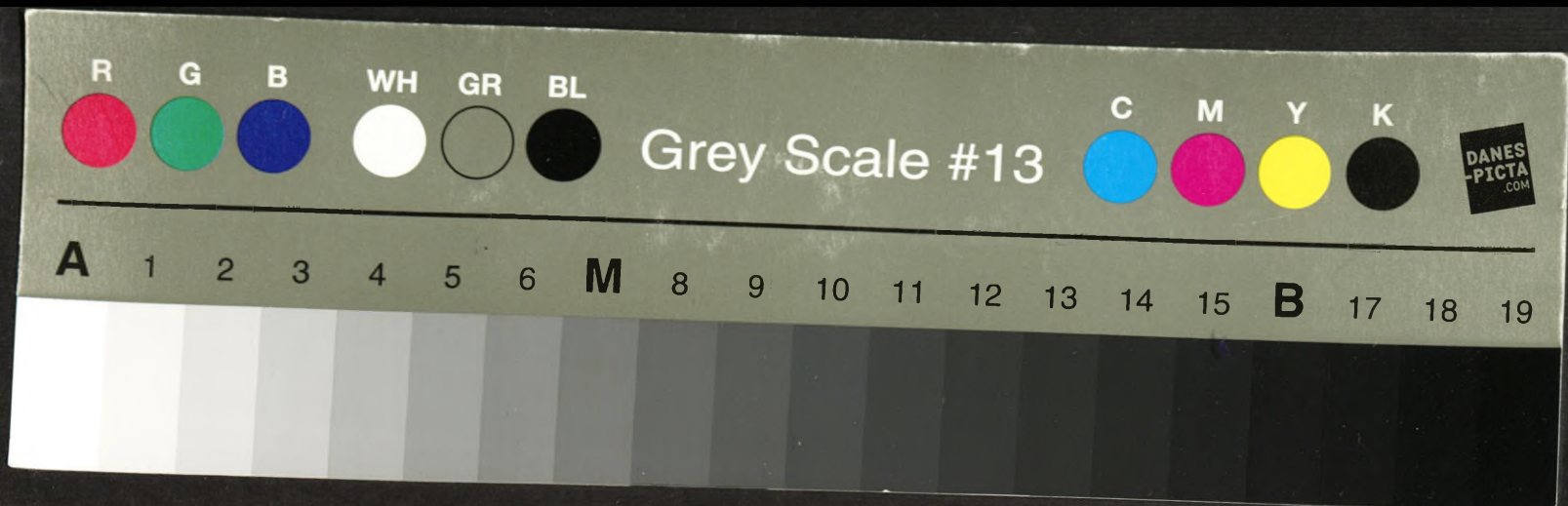




244 18 E.K.

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. Generała Broni Karola Świerczewskiego

KATEDRA STRATEGII

JAWNE

~~TO DZIELO
SLUŻBOWE~~

Egz. Nr 1

Gen. bryg. Władysław MRÓZ

WYBRANE PROBLEMY

TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W ASPEKCIE
WYKORZYSTANIA ICH DO USPRAWNIANIA
PROCESÓW DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA

(Skrypt wykładu)



40837

BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP
Archiwum Działu Zbiorów Specjalnych
Nr ewid. _____

40837

W A R S Z A W A

S T Y C Z E Ń

1 9 7 1

11



247
18
E.K.

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. Generała Broni Karola Świerczewskiego

KATEDRA STRATEGII

JAWNE

~~TO DOSTAĆ~~
~~WŁASNOŚĆ~~

~~WŁASNOŚĆ~~

Egz. Nr.....**1**

Gen. bryg. Władysław MRÓZ

WYBRANE PROBLEMY

**TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W ASPEKCIE
WYKORZYSTANIA ICH DO USPRAWNIANIA
PROCESÓW DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA**

(Skrypt wykładu)



~~40837~~
BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP
Archiwum Działu Zbiorów Specjalnych
Nr ewid.

40837

W A R S Z A W A

S T Y C Z E Ń

1 9 7 1

11

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. Generała Broni Karola Świerczewskiego

KATEDRA STRATEGII

JAWNE



PRZEKLASYFIKOWANO
Protokół Nr 12657

Egz. Nr 1

WYBRANE PROBLEMY

**TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W ASPEKcie
WYKORZYSTANIA ICH DO USPRAWNIANIA
PROCESÓW DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA**

(Skrypt wykładu)



BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG Wł
Archiwum Działu Zbierów Specjalnych
Nr ewid. 40837

Opracował
Z-ca Szefa Sztabu Generalnego
do spraw Systemów Kierowania
gen. bryg. Władysław MRÓZ

100-100-100

100-100-100

S P I S T R E Ś C I

	Strona
W S T Ę P	5
I. TEORIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA JAKO NAUKA O CAŁOŚCIACH ORGANIZACYJNYCH DZIAŁAŃ LUDZI	5
1. Teoria organizacji i zarządzania w systemie nauk ergologicznych	6
2. Przedmiot teorii organizacji i zarządzania	10
II. KIEROWANIE ORGANIZACJAMI ZESPOŁOWYMI	11
1. Organizacja	13
2. Typy struktur organizacyjnych	14
3. Kierowanie, dowodzenie i zarządzanie w wojsku	21
4. Organiczne i kierownicze funkcje dowodzenia i zarządzania	26
5. Techniki i style kierowania	32
6. Proces podejmowania decyzji kierowniczych	38
7. Kierowanie jednoosobowe, kolegialne i kolektywne	39
8. Ogólne zasady organizacji i kierowania w wojsku	44
III. AKTUALNE WĘZŁOWE PROBLEMY USPRAWNIANIA ORGANIZACJI PRACY ORAZ PROCESU DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA	50
1. Organizacja szkolenia kierowniczej kadry dowództw i sztabów oraz specjalistów - organizatorów	50
2. Usprawnianie systemu planowania zasadniczych przedsięwzięć oraz procesu rozliczania się z ich wykonania	52

3. Doskonalenie systemu sprawozdawczego	53
4. Modernizacja obiegu informacji i redukcja zbędnej korespondencji	55
5. Wypracowywanie optymalnych modeli gospodarowania czasem pracy	57
6. Optymalizacja uprawnień kierowniczych	59
7. Usprawnianie działalności organów kolegialnych i kolektywnych	61
8. Podnoszenie efektywności i skuteczności systemu kontroli	62
9. Niektóre wnioski końcowe	65

S P I S S C H E M A T Ó W

1. System nauk ergologicznych	7
2. Schemat struktury liniowej	16
3. Schemat struktury funkcjonalnej	18
4. Schemat struktury sztabowej	19
5. Schemat struktury technicznej	21
6. Schematyczny zakres pojęć: kierowanie - dowodzenie - zarządzanie	23
7. Schemat lokalizacji kierowania, dowodzenia i zarządzania	28
8. Struktura i obszar kierowania, dowodzenia i zarządzania	29
9. Funkcje dowodzenia i zarządzania	30
10. Kierowanie jednoosobowe, kolegialne i kolektywne	43

W S T Ę P

Historia rozwoju zorganizowanych działań, od ich form prostych do coraz bardziej złożonych wykazuje, że ład, porządek i organizacja stały się naturalnymi skłonnościami człowieka. Ewolucja tych form wymagała i wymaga coraz większego zaangażowania ludzkiej świadomości. Złożoność form organizacyjnych stała się następstwem stale rosnącego stopnia złożoności i skomplikowania celów działania, a wzrost zaangażowania świadomości przyczyniał się do wzrostu racjonalności tych działań.

Siły zbrojne stanowiące najstarszą i najbardziej pod względem organizacyjnym zwartą społeczność, zawsze przodowały w postępie organizacyjnym. Działo się tak dlatego, że cele i zadania tej szczególnej formy organizacji wymagają dużego napięcia wszystkich sił i środków oraz ujęcia ich w organizacyjne ramy odpowiadające wymaganiom wojny i pokoju. Właściwa organizacja oraz sprawne dowodzenie i zarządzanie to konieczne, chociaż nie jedyne warunki świadczące o sile armii. Pomimo cech szczególnych, siły zbrojne podlegają tym samym prawom, które rządzą rozwojem zespołów ludzkich w ogóle. Każda świadoma i celowa działalność, w tym działalność wojskowa, odbywa się w warunkach historycznie ukształtowanych sił wytwórczych i stosunków produkcji.

I. TEORIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA JAKO NAUKA O CAŁOŚCIACH ORGANIZACYJNYCH DZIAŁAŃ LUDZI

Problematyka usprawniania organizacji pracy i doskonalenia procesów kierowania znajduje się w centrum zainteresowań władz partyjnych i państwowych, wszystkich organów władzy, administracji i gospodarki narodowej. Hasło "dobrej roboty" wysunęło się na czoło publicznej dyskusji.

Proces poszukiwania teoretycznych podstaw organizacji i kierowania działaniami ludzi jest wysoko zaawansowany i spowodował powstanie odrębnych, ale tematycznie powiązanych kierunków naukowych. Nauki o organizacji, uwarunkowane rozwojem sił wytwórczych i zmianami w stosunkach produkcji, wyrastały z potrzeb praktyki i rodziły się w tej praktyce.

Wyłoniło się wiele kierunków myślenia rozpatrujących różne dziedziny ludzkiego działania ze względu na jego sprawność. Powstał tym samym system nauk ergologicznych.

1. Teoria organizacji i zarządzania w systemie nauk ergologicznych

Kierując się stopniem ogólności twierdzeń, ogół nauk ergologicznych można zgrupować w trójszczeblowym układzie przedstawionym na schemacie 1.

Do nauk o najwyższym stopniu abstrakcji zaliczamy: prakseologię, ogólną teorię organizacji, teorię czynu, teorię organizacji zespołów ludzkich oraz teorię organizacji i zarządzania.

U szczytu nauk ergologicznych o najwyższym stopniu abstrakcji znajduje się p r a k s e o l o g i a jako naukowo ugruntowany zbiór rozważań o sprawności wszelkiego ludzkiego działania. Najpełniejszym wykładem prakseologii w skali światowej jest "Traktat o dobrej robocie" T. Kotarbińskiego.

Nieco węższy punkt widzenia reprezentuje, lecz obejmuje szerszy zakres rzeczywistości o g ó l n a t e o r i a o r g a n i z a c j i. Dyscyplina ta bierze pod uwagę nie wszystkie okoliczności wpływające na sprawność funkcjonowania całości organizacyjnych, lecz tylko te problemy, które związane są z współprzyczynianiem się części do powodzenia całości.

T e o r i a c z y n u jest dyscypliną naukową rozpatrującą problemy związane z działaniem jednopodmiotowym. Od tej nauki możemy oczekiwać teoretycznych podstaw w zakresie organizowania i usprawniania pracy indywidualnej.

T e o r i a o r g a n i z a c j i z e s p o ł ó w l u d z k i c h, koncentruje rozważania dotyczące specyfiki organizowania i usprawniania wszelkich działań zbiorowych /wielopodmiotowych/.

T e o r i a o r g a n i z a c j i i z a r z ą d z a n i a jest z kolei nauką ograniczającą swój zakres zainteresowań nie do sprawności działań w ogóle, lecz do ich formy organizacyjnej. Przyswaja sobie niektóre prakseologiczne pojęcia

SYSTEM NAUK ERGOLOGICZNYCH

PRAKSEOLOGIA				NAJWYŻSZY SZCZEBEL ABSTRAKCJI
OGÓLNA TEORIA ORGANIZACJI				
TEORIA CZYNU				
TEORIA ORGANIZACJI ZESPOŁÓW LUDZKICH				
TEORIA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA				
CYBERNETYKA				ŚREDNI SZCZEBEL ABSTRAKCJI
ERGONOMIA				
TEORIA MOTYWACJI				
NAUKA O SYSTEMACH PŁAC				
TEORIE DECYDOWANIA				
NAUKA O WYPADKACH PRZY PRACY				
METODOLOGIA BADANIA I NORMOWANIA PRACY				
NAUKA O CZYNNIKACH WYDAJNOŚCI PRACY				
FIZJOLOGIA PRACY				
PSYCHOLOGIA PRACY				
PSYCHOMETRIA				
SOCJOLOGIA PRACY				
EKONOMIKA PRACY				
DYDAKTYKA PRACY				
Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw				
Planowanie	Ekono. i org. przemysłu i maszynowego	Ekonomika i organizacja przemysłu		Org. i techn. handlu
		Ekono. i org. budownictwa		
Ekono. i org. górnictwa		Org. pracy w roln. i leśnictwie		Ekono- mika i org. transp.
Ekono. i org. hutnictwa		Org. i tech. handlu wewn.		
Ekono. i org. budownictwa		Org. i tech. handlu zagr.		
Org. transp. kolejowego		Org. transp. drogowego		
Org. żeglugi mors. i pow.		Nauka o organ. badań naukowych		
Org. transp. drogowego		Nauka o organizacji szkolnictwa		
Nauka o organ. badań naukowych		Nauka o organizacji służby zdrowia		
Nauka o organizacji szkolnictwa		Nauka o org. wymiaru sprawiedliwości		
Nauka o organizacji służby zdrowia		Nauka o administracji państwowej		
Nauka o org. wymiaru sprawiedliwości		Nauka wojenna		
Nauka o administracji państwowej		Nauki o org. innych dziedzin działań.		
Nauka wojenna		NAJNIŻSZY SZCZEBEL ABSTRAKCJI		
Nauki o org. innych dziedzin działań.		SFERA PRODUKCYJNA		
		SFERA NIEPRODUKCYJNA		

i stosuje je przy analizie określonych całości organizacyjnych /instytucji/, wykorzystuje prakseologiczne zasady sprawnego działania dla ustalania kryteriów ocen funkcjonujących organizacji i sposobów usprawniania działań.^{1/}

C y b e r n e t y k a - sterowanie - to nauka technologiczna oparta na idei zasadniczego podobieństwa między procesami sterowniczymi maszyn a przystosowawczymi organizmów żywych. Daje teoretyczne podstawy automatyki.

Średni szczebel ogólności nauk ergologicznych charakteryzuje się tym, że w występujących tu dyscyplinach rozpatruje się problematykę sprawnego działania pod różnym kątem widzenia. Zaliczamy tu ergonomię, teorię motywacji, naukę o systemach płac, teorię decydowania, naukę o wypadkach przy pracy, metodologię badania i normowania pracy, naukę o czynnikach wydajności pracy, fizjologię pracy, psychologię pracy, psychometrię, socjologię, ekonomikę pracy oraz dydaktykę pracy.

E r g o n o m i a - to nauka o przystosowaniu otoczenia, a w szczególności narzędzi pracy do potrzeb człowieka. Posługuje się wynikami badań antropologicznych, fizjologicznych i psychologicznych, aby ustalać najdogodniejsze kształty, wymiary i rozmieszczenie urządzeń w układzie człowiek-maszyna.

T e o r i e m o t y w a c j i /psychologiczna, ekonomiczna i socjologiczna/ rozpatrują mechanizm skłaniający człowieka do określonego zachowania się.

N a u k a o s y s t e m a c h p ł a c bada funkcjonowanie bodźców materialnego zainteresowania oraz obejmuje problematykę wartościowania pracy.

T e o r i e d e c y d o w a n i a dają obraz rzeczywistych procesów podejmowania decyzji i władzy oraz stanowią zbiór zmatematyzowanych wytycznych postępowania przy podejmowaniu takich decyzji, przy których możliwa jest kwantyfikacja składników odpowiedniego rachunku logicznego.

1/ Teoria organizacji i zarządzania zostanie szerzej scharakteryzowana w następnym punkcie.

N a u k a o w y p a d k a c h p r z y p r a c y i zapobieganiu im, blisko związana z fizjologią pracy, ergo- nomią i higieną pracy, obejmuje statystykę wypadków, bada ich przyczyny i ustala techniki zapobiegania.

M e t o d o l o g i a b a d a n i a i n o r m o - w a n i a p r a c y wiąże się zwykle ze wskazówkami doty- czącymi technik normowania i organizowania pracy na poziomie stanowiska roboczego a niekiedy także w szerszym zakresie. Obejmuje problematykę metod badania rzeczywiście wykonywanej pracy w celu jej usprawnienia.

N a u k a o c z y n n i k a c h w y d a j n o ś c i p r a c y rozważa teoretyczne problemy mierzenia i porównywania wydajności pracy, jak również fizjologiczne, psychologiczne, społeczne, ekonomiczne, techniczne i organizacyjne okoliczności, od których zależy poziom wydajności, oraz sposoby wzmagania tej wydajności.

F i z j o l o g i a p r a c y zajmuje się głównie czynnikami wpływającymi na wydajność pracy od strony procesów zachodzących w organizmie człowieka, okolicznościami wywołu- jącymi zmęczenie i znużenie, sposobami zapobiegania przedwczes- nemu zmęczeniu, wpływem niektórych czynników otoczenia na organizm. Przedmiotem badania jest człowiek i środowisko a ce- lem jest usprawnienie organizacji pracy.

P s y c h o l o g i a p r a c y zajmuje się badaniem czynników wpływających na zachowanie się ludzi w procesie pracy. Zajmuje się badaniem osobowości, wpływem różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, selekcją psychotechniczną w do- borze zawodów oraz innymi zjawiskami związanymi zarówno z pracą jednostki, jak też zespołów ludzkich w toku działania.

P s y c h o m e t r i a jest wysoce zmatematyzowaną gałęzią psychologii, opartą na ilościowym ujmowaniu czynników wpływających na zachowanie się ludzi i wyrażających się w tym zachowaniu. Wyniki badań psychometrycznych mają wielką przy- datność przy dobieraniu ludzi do określonych prac albo rodzajów prac do kwalifikacji badanych ludzi.

S o c j o l o g i a p r a c y bada stosunki zachodzące między ludźmi w procesie pracy.

E k o n o m i k a p r a c y zajmuje się problematyką ekonomiczną związaną z pracą ludzką a w odniesieniu do grupy ludzi traktowanych jako źródło siły roboczej, obejmuje problemy zatrudnienia /gospodarowania siłą roboczą/ w skali społeczeństwa i poszczególnych instytucji.

D y d a k t y k a p r a c y bada metody dydaktyczne stosowane lub nadające się do zastosowania w zakładach pracy w celu nauczania pracowników prawidłowych sposobów wykonywania zadań.

Na najniższym szczeblu abstrakcyjności znajdują się nauki związane z ekonomiką i organizacją przedsiębiorstw, w tym ekonomiką i organizacją przemysłu, rolnictwa i leśnictwa, handlu i transportu oraz nauki o organizacji badań naukowych, szkolnictwa, służby zdrowia, wymiaru sprawiedliwości, administracji państwowej. Do tej grupy dyscyplin naukowych zalicza się naukę wojenną a szczególnie jej niektóre działy.

Z przedstawionej systematyki nauk ergologicznych wynika, że istnieje znaczny zasób teoretycznych podstaw do racjonalnego organizowania i usprawniania pracy oraz doskonalenia procesów dowodzenia i zarządzania.

2. Przedmiot teorii organizacji i zarządzania

Teoria organizacji i zarządzania, znajdująca powszechne zastosowanie w wojsku wyłoniła się z ogólnego dorobku naukowego w dziedzinie racjonalizacji działań ludzkich i reprezentuje kierunek badań naukowych nad procesami powstawania i funkcjonowania całości organizacyjnych tych działań. Jest to dyscyplina naukowa, która wyrosła na styku wielu nauk ergologicznych, wśród których prakseologia posiada największe znaczenie. W stosunku do innych nauk ergologicznych jest nauką nową jednak posiadającą wyraźnie zarysowany i wyodrębniony przedmiot badań.

Historycznymi poprzedniczkami teorii organizacji i zarządzania, które popularyzował w okresie międzywojennym Karol Adamiecki,

były: naukowa organizacja pracy, naukowe zarządzanie, nauka organizacji i kierownictwa i inne.

Zasadniczymi przedmiotami badań teorii organizacji i zarządzania są całości organizacyjne ludzkich działań, a szczególnie ich powstawanie i funkcjonowanie oraz zorganizowane formy tych działań ze względu na ich cele i struktury rozpatrywane pod kątem sprawności. Oznacza to, że nauka ta stara się ustalić w jaki sposób człowiek organizuje swoje działania oraz jak funkcjonują utworzone przez niego całości organizacyjne.

Teoria organizacji i zarządzania korzystając z dorobku prakseologii dokonuje analizy całości organizacyjnych działań i analizy sposobów ich organizowania, ustala kryteria ocen, formułuje zalecenia zmierzające do usprawnień oraz wypracowuje własne definicje i określenia.

Jest to nauka humanistyczna, rzędu nauk teoretycznych o wielu cechach praktycznej przydatności, której przedmioty badań ujmowane są na wysokim stopniu abstrakcji, niższym wprawdzie od prakseologii, ale wyższym od innych bardziej szczegółowych nauk ergologicznych. Oznacza to, że teoria organizacji i zarządzania nie wypracowuje gotowych rozwiązań organizacyjnych, lecz czerpiąc materiały z praktycznych doświadczeń ustala ogólne zasady organizowania działań, zasady budowy i funkcjonowania struktur organizacyjnych, ogólne metody zarządzania oraz wskazuje drogi dokonywania usprawnień.

Wiedza teoretyczna z zakresu zasad organizacji i zarządzania daje możliwość wyboru najkorzystniejszych rozwiązań organizacyjnych, dostosowanych do konkretnych okoliczności, daje tym samym możliwość stosowania dorobku naukowego w praktycznym działaniu.^{1/}

II. KIEROWANIE ORGANIZACJAMI ZESPOŁOWYMI

Zanim przystąpimy do scharakteryzowania niektórych problemów związanych z procesem kierowania organizacjami zespołowymi, warto przedstawić, przynajmniej w encyklopedycznej formie, jak interpretowane jest, według teorii organizacji i zarządzania, działanie i jego struktura oraz odnaleźć w tej strukturze elementy związane z kierowaniem.

^{1/} Szerzej na temat:

- J.Kurnal - Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE Warszawa 1969 ss. 86-98.
- J.Zieleniewski - Organizacja i zarządzanie, PWN Warszawa 1969 ss. 43-57, 68-90,

"Działanie jest to dowolne zachowanie się zmierzające do osiągnięcia celów. Może ono polegać na wykonaniu czegoś lub wstrzymaniu się od czegoś."^{1/} Każde zorganizowane działanie posiada określoną rzeczową, czasową i przestrzenną strukturę, zależną od zamierzonego celu, możliwości jego osiągnięcia oraz od stopnia dowolności w wyborze sposobu działania.

W strukturze rzeczowej działania wyodrębnić możemy cztery następujące składniki:

- " - człowieka /ludzi/, jako podmiot działania;
- warunki rzeczowe działania, rozumiane jako najbliższe otoczenie umożliwiające pośrednio wykonanie działania;
- środki działania, rozumiane jako rzeczy za pomocą których człowiek /ludzie/ wykonuje działanie;
- przedmiot działania, tzn. rzecz, na której zmianę całe działanie jest skierowane i w której przekształceniu tkwi cel działania".^{2/}

Na strukturę czasową i przestrzenną działania całościowego składają się natomiast kolejno po sobie następujące, lub wykonywane równocześnie działania cząstkowe, realizowane w jednym lub wielu miejscach, uzależnione od celu działania i składników jego struktury rzeczowej.

Specyfika działań polega na tym, że ich realizowanie sprowadza się bądź do działań indywidualnych /jednopo-dmiotowych/, przy których istnieje zjawisko samokierowania, bądź do uczestnictwa w działaniach zespołowych /wielopo-dmiotowych/, w których uczestnictwo to może polegać na spełnianiu działalności kierowniczej /funkcji podmiotu kierującego/, lub wykonawczej /funkcji kierowanego obiektu/.

Działania zespołowe mogą być organizowane dla realizacji celów doraźnych, krótkookresowych lub też mogą być tworzone i istnieć /funkcjonować/ dla realizacji celów długofalowych, rozciągniętych na długie okresy.

Zgodnie z tematem, rozpatrywać będziemy wyłącznie problemy związane z kierowaniem organizacjami zespołowymi a więc z "kierowaniem ludźmi, rozumianym ... jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje."^{3/}

1/ J.Zieleniewski - tamże ss.165-166,

2/ J.Kurnał - tamże s. 16

3/ J.Zieleniewski - tamże s.451

1. Organizacja

Prakseologiczna definicja określa, że p r z e z o r g a n i z a c j ę r o z u m i e m y t a k ą c a ł o ś ć, k t ó r e j s k ł a d n i k i w s p ó ł p r z y c z y n i a - j ą s i ę d o j e j p o w o d z e n i a."... organi- zacja ludzkiego działania jest to zamknięta w określonym prze- dziale czasowym i przestrzennym całość wyodrębniona w stosunku do innych działań i złożona z części, które są tak ze sobą połączone, aby umożliwiały osiągnięcie zamierzonego celu".^{1/}

W organizacji ludzkiego działania wyróżnić można nastę- pujące charakterystyczne cechy:

- " - posiadanie celu, na którego osiągnięcie wyróżniona całość działania jest świadomie skierowana;
- wyodrębnienie wyróżnionej całości w stosunku do innych całości działań;
- złożoność wyróżnionej całości z części, które ją tworzą;
- powiązanie części w jedną wyróżnioną całość działania".^{1/}

Z uwagi na zróżnicowane znaczenie terminu "organizacja", warto rozpatrzyć jego interpretację według określeń prakseo- logicznych. Używamy tego słowa w trojakim znaczeniu: rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym.

Organizacja w znaczeniu rzeczowym odnosi się do struktury rzeczowej działania to znaczy do podmiotu /człowieka, ludzi/, warunków, środków i przedmiotu działania, rozumianych staty- cznie. Całość organizacyjna /instytucja, wewnętrzna komórka organizacyjna/ traktowane są jako rzecz będąca rezultatem świadomego procesu organizacyjnego. Termin "organizacja" używamy tu w znaczeniu np. "sztab jest organizacją zabezpie- czającą przygotowanie i wykonanie decyzji dowódcy".

Organizacja w znaczeniu czynnościowym dotyczy ciągu kolejnych, powiązanych ze sobą działań prowadzących do odpowie- dniego ukształtowania struktury rzeczowej w określonym prze- dziale czasowym i przestrzennym. Czynnościowe znaczenie tego terminu dotyczy w zasadzie procesu przygotowawczego do pow- stania struktury rzeczowej w ścisłym powiązaniu ze strukturą czasową. Jest to proces przekształcania części całości organi- zacyjnej dla osiągnięcia celu działania. Proces ten nazywamy

^{1/} J.Kurnal - tamże s. 102

po prostu organizowaniem. W znaczeniu tym mówimy np., że organizacja ćwiczeń przebiegała sprawnie.

Organizacja w znaczeniu atrybutowym dotyczy stopnia powiązania poszczególnych części całości organizacyjnej i ich udziału w realizacji celu tej całości w ujęciu dynamicznym. Jest to określenie stosunku części współprzyczyniających się do powodzenia całości. Tak rozumiany termin "organizacja" nie oznacza rzeczy lub czynności lecz cechę odnoszącą się do przygotowania działania, jego przebiegu, układu stosunków i współzależności części. W znaczeniu atrybutowym używamy tego terminu, mówiąc np., że organizacja obiegu informacji w sztabie jest sprawna.

2. Typy struktur organizacyjnych

Struktury organizacyjne we wszystkich wypadkach zespołowego działania, tworzy się ze względu na procesy, które mają w nich przebiegać. Struktura organizacyjna ze względu na organizacyjne więzi, stanowi podstawę, na której opiera się cały system kierowania.

Zazwyczaj rozróżnia się trzy główne typy struktur organizacyjnych: "liniowa", "funkcyjna" i "sztabowa". Mogą występować również struktury: "techniczna" i "liniowo-sztabowa". Aby wyjaśnić różnice między nimi i zorientować się w ich cechach, a tym samym ocenić, w jakich okolicznościach, która z nich ma przewagę, trzeba przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, jakiego rodzaju więzi łączą poszczególne części całości organizacyjnych /człony instytucji/.

Więzią podstawową jest jednostronna zależność podwładnego od przełożonego zwana więzią służbową. Najistotniejszą cechą tej więzi jest uprawnienie przełożonego do decydowania i stawiania zadań, które podwładny powinien wykonać. Klasycznym przykładem tego rodzaju więzi w wojsku jest służbowa zależność dowódcy niższego szczebla od dowódcy szczebla wyższego.

Drugi rodzaj więzi to wieź funkcjonalna charakteryzująca się powiązaniami między osobami i organami wyspecjalizowanymi, pełniącymi określone funkcje w całości zorganizowanej. Wieź ta ma z reguły również charakter zależności jednostronnej.

Typowe więzi funkcjonalne występują np. pomiędzy szefostwami rodzajów wojsk i służb szczebla centralnego a ich odpowiednikami na szczeblu dowództwa rodzajów sił zbrojnych /okręgu wojskowego/.

Trzeci rodzaj więzi to wieź informacyjna polegająca na obowiązku jednostronnego lub wzajemnego informowania o stanach rzeczy i ich zmianach, o których informujący wie a informowany powinien wiedzieć, aby móc sprawnie działać. Układ więzi informacyjnej jest najbardziej skomplikowany. Przebiega on zarówno pionowo jak i poziomo. Pionowa wieź informacyjna wynika z więzi służbowej, natomiast pozioma - z obowiązku wymiany informacji między równorzędnymi szczeblami wykonującymi wspólne zadania. Typowym przykładem więzi poziomej może być np. wieź pomiędzy związkami taktycznymi /oddziałami/ wykonującymi określone wspólne zadania.

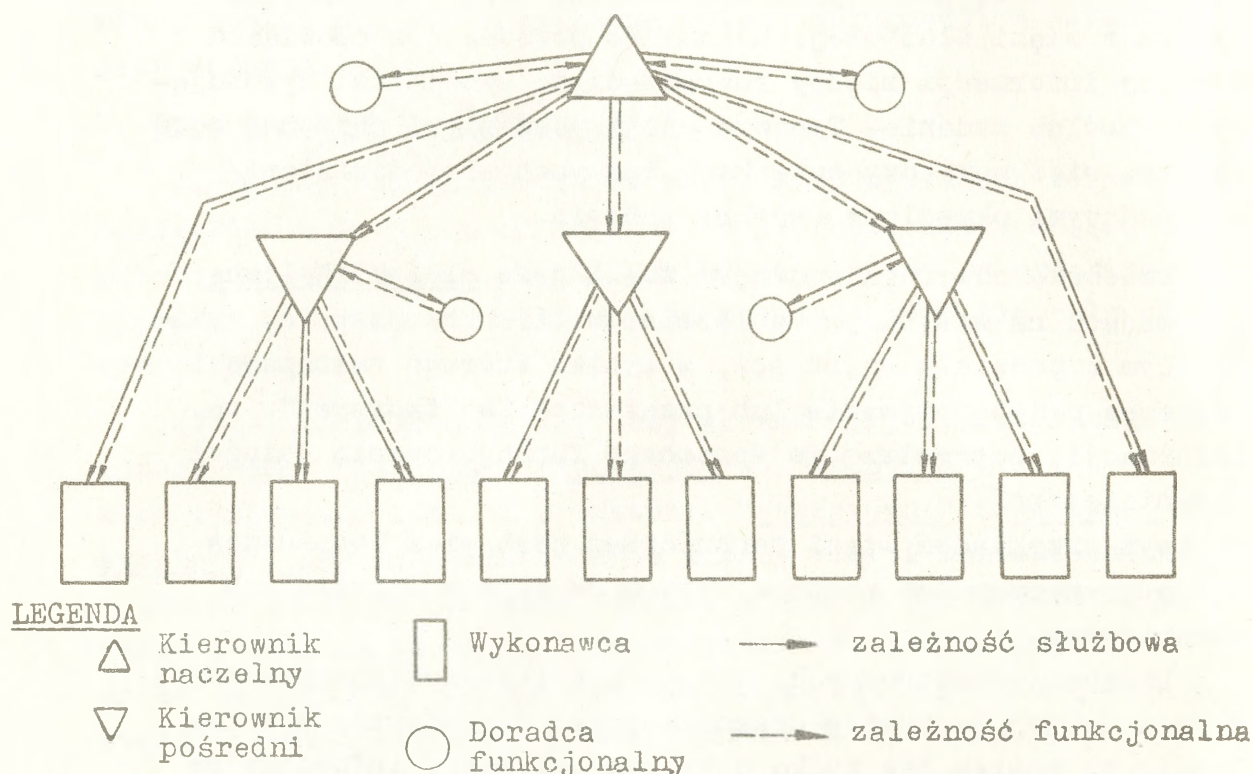
Wreszcie czwartym rodzajem więzi jest wieź techniczna, polegająca na wzajemnym uzależnieniu członków zespołu, wynikającym z podziału czynności, w wyniku którego następuje wzajemne przygotowywanie lub przetwarzanie "tworzywa", np. informacji, potrzebnej do sprawnego funkcjonowania całości organizacyjnej. Typowym przykładem więzi technicznej jest wieź zachodząca pomiędzy personelem poszczególnych działów w warsztatach remontowych.

Liczba jednostronnych, wzajemnych i wielostronnych więzi jest w każdej jednostce organizacyjnej niezmiernie wielka. Chodzi tu bowiem nie tylko o typowe przebiegi informacyjne ustalone zakresem obowiązków, ale też więzi nie zawarte w aktach normatywnych czyli t.zw. więzi nieformalne. Należy widzieć tu przede wszystkim, zbyt liczne, zmienne i trudno uchwytnie kontakty informacyjne między pracownikami, które stanowią w swej formalnej, jak i nieformalnej postaci sieć "przewodów porozumiewania się", umożliwiających łączność koordynację i współdziałanie elementów całości zorganizowanych. Im prostsze są te "przewody", im krótsze drogi, po których krążą informacje, tym sprawniej funkcjonuje jednostka organizacyjna.

Struktura liniowa możemy, ze względu na wymienione więzi scharakteryzować jako taką, w której kierunki zależności funkcjonalnych pokrywają się z zależnościami służbowymi. Układ powiązań organizacyjnych w strukturze liniowej przedstawia schemat 2. Zaletą tego typu struktury jest wyraźnie zarysowane jednoosobowe kierownictwo i jednoosobowa odpowiedzialność oraz operatywność w podejmowaniu decyzji i samodzielność.

SCHEMAT STRUKTURY LINIOWEJ

Schemat 2



Typowa struktura liniowa w praktyce występuje bardzo rzadko. Powszechnie przyjmuje się, że w organizacji o strukturze liniowej poszczególni kierownicy mogą się posługiwać kompetentną radą specjalistów. Specjaliści tacy udzielają rad, natomiast decyzje należą do przełożonych. W warunkach wojska tego typu struktury występują, a typowym przykładem może być np. struktura organizacyjna plutonu lub kompanii.

W strukturach funkcjonalnych podwładni oprócz przełożonych służbowych mają także oddzielnych przełożonych funkcjonalnych, "doradzających" im bezpośrednio w wykonywaniu funkcji służbowych. Przełożonych tych może być tylu, ile różnych funkcji wyodrębniono w podwładnej instytucji.

Czyni to zadość postulatowi specjalizowania się przełożonych w poszczególnych zakresach działania, ale rodzi także pewne niebezpieczeństwo. Zauważono mianowicie, że przekazywanie rad specjalistów za pośrednictwem przełożonych służbowych niepotrzebnie przedłuża drogę obiegu informacji i może doprowadzić do zubożenia, a nawet do zniekształceń tych porad. Postanowiono więc skomunikować specjalistów bezpośrednio z wykonawcami - pierwotnie tylko na najniższych szczeblach organizacyjnych. Powstał w ten sposób model hierarchiczny, którego uproszczoną ilustracją jest schemat 3a.

Struktury funkcjonalne wiążą się z narzucaniem wykonawcom sposobów działania. Sprzyjają więc centralizacji decyzji wykonawczych. Wiążą funkcjonalna oddziela się w tych strukturach od więzi służbowej i niekiedy zaczyna nad nią dominować. Struktury czysto funkcjonalne należą obecnie do rzadkości, nie okazały się bowiem w pełni przydatne, nie można im jednak zarzucać braku pewnych zalet.

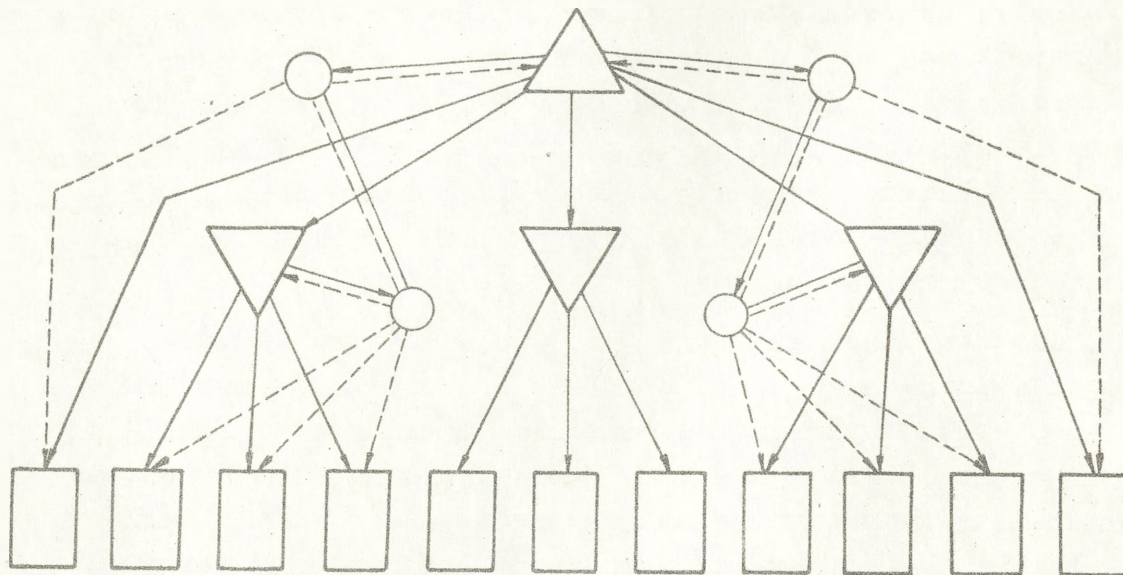
Błędem organizacyjnym okazały się natomiast struktury wprowadzające zasadę "bezpośredniej porady specjalistów" na wyższych szczeblach organizacyjnych /schemat 3b/.

Organy funkcjonalne, grupujące fachowców tej samej specjalności na poszczególnych szczeblach kierownictwa, wiążą się w takich strukturach między sobą nie tylko więzią funkcjonalną, lecz także więzią służbową, co sprzyja powstawaniu zjawiska dwuwładzy. "Powiązania między organami funkcjonalnymi na różnych szczeblach uzyskują przewagę nad zależnościami służbowymi. Powstają w ten sposób pionory funkcjonalne, które zaczynają działać samodzielnie i rozsądzać podstawowy szkielet struktury, oparty w zasadzie na zależności bezpośrednich wykonawców od ich służbowych przełożonych. A więc działalność pionu funkcjonalnego jest w rzeczywistości tylko wtórną w stosunku do głównej działalności instytucji."^{1/} W tych warunkach usamodzielnienie się funkcji pomocniczych ujemnie odbija się na realizacji podstawowych celów instytucji. Istnienie licznych organów funkcjonalnych narusza zasadę jedności rozkazodawstwa oraz zasadę jednoosobowej odpowiedzialności.

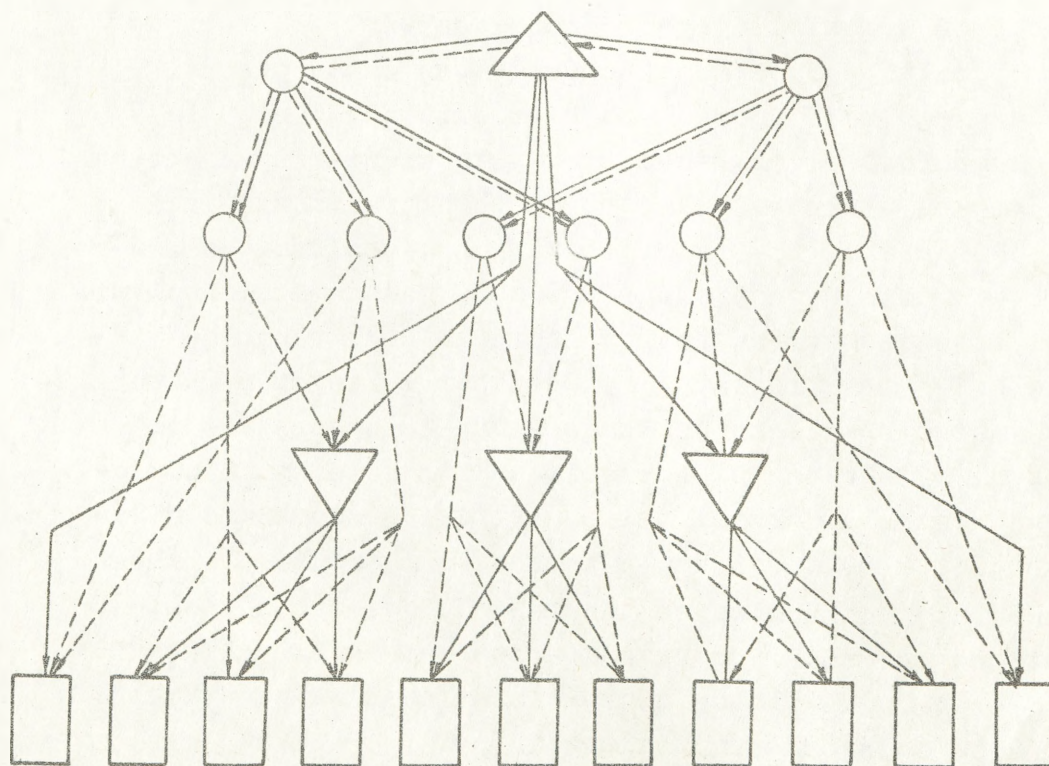
1/ Według J. Zieleniewskiego - tamże ss. 389, 390

SCHEMAT STRUKTURY FUNKCJONALNEJ

a/ najniższego szczebla organizacyjnego



b/ wyższego szczebla organizacyjnego



LEGENDA

△ Kierownik
naczelny



wykonawca



zależność służbowa

▽ Kierownik
pośredni



Doradca
funkcjonalny



zależność funkcjonalna

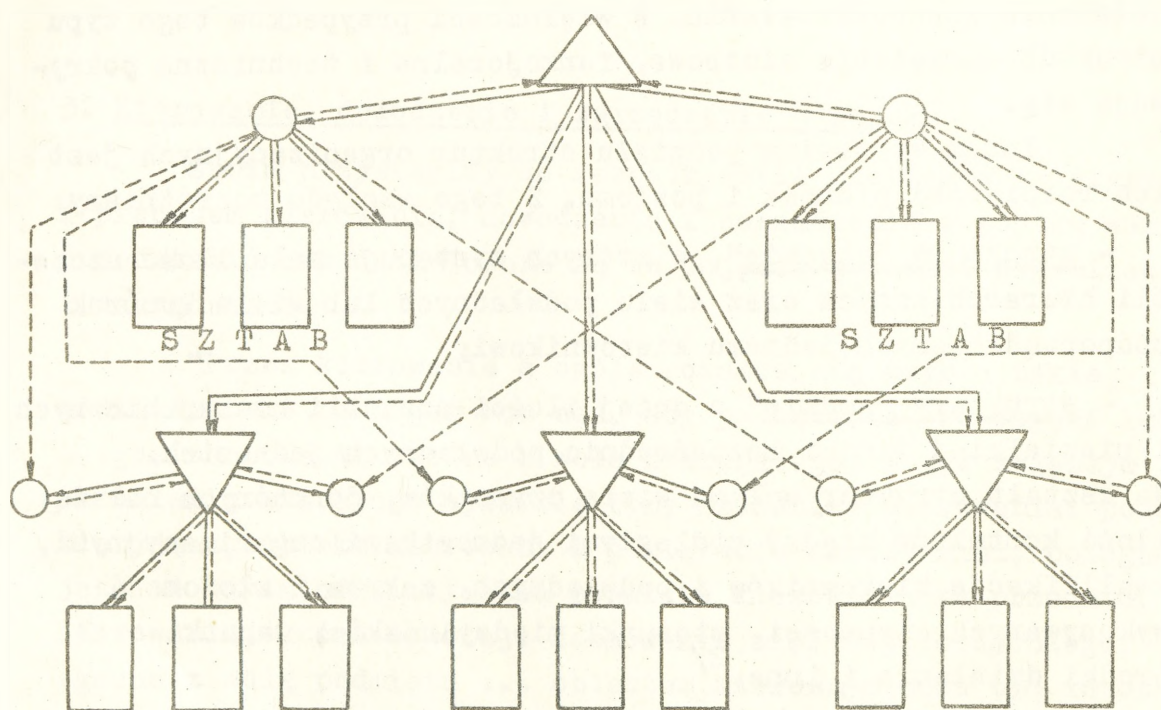
W warunkach wojska występują struktury funkcjonalne a możliwość ujemnego ich wpływu na funkcjonowanie instytucji jest redukowana poprzez przestrzeganie zasady jednoosobowego kierownictwa. Przykładem struktury funkcjonalnej może być struktura organizacyjna pułku.

Struktura sztabowa /schemat 4/ charakteryzuje się tym, że organy funkcjonalne /sztaby/ doradzają bezpośrednio zarówno tym organom, którym podlegają służbowo, jak i fachowo odpowiednim organom funkcjonalnym na niższych szczeblach hierarchii.

W ten sposób struktura sztabowa różni się od liniowej, /przewidującej fachowe organy doradcze/ tym, że organy funkcjonalne na poszczególnych szczeblach ulegają rozbudowie oraz tym, że organy funkcjonalne grupujące fachowców danej specjalności na wyższym szczeblu kierownictwa zostają powiązane więzią funkcjonalną /lecz nie służbową/ nie tylko z równorzędnymi organami ogólnego kierownictwa, lecz także z organami funkcjonalnymi grupującymi fachowców tej samej specjalności na niższych szczeblach.

SCHEMAT STRUKTURY SZTABOWEJ

Schemat 4



LEGENDA

△ Kierownik naczelny

▽ Kierownik pośredni



Wykonawca



Doradca funkcjonalny



zależność służbowa



zależność funkcjonalna

"Struktury typu sztabowego łączą w sobie zalety struktur liniowych / wyraźnie zarysowane jednoosobowe kierownictwo, jednoosobowa odpowiedzialność, operatywność w podejmowaniu decyzji, sprzyjają samodzielnej inicjatywie na wszystkich szczeblach /z zaletami struktur funkcjonalnych/ możliwość maksymalnego posługiwania się "kompetentną radą" - niezbędną w warunkach współczesnego rozwoju nauki i techniki"/.^{1/} Tym samym struktury sztabowe eliminują słabe strony pozostałych struktur np. zatarcie się jedności kierowania w strukturach funkcjonalnych. Nie znaczy to jednak aby w pewnych okolicznościach lub w pewnych specjalnych jednostkach organizacyjnych, wchodzących w skład większych całości nie mogły być stosowane struktury liniowe lub funkcjonalne.

Struktury sztabowe są najbardziej typowymi strukturami występującymi w wojsku.

Struktura techniczna nazywana też strukturą pionów scalonych /schemat 5/ charakteryzuje się tym, że więzi służbowe i funkcjonalne schodzą na plan dalszy, a o zachowaniu się ludzi decyduje to, czego poszczególni członkowie zespołu mogą i muszą wzajemnie od siebie oczekiwać w ramach ustalonych zakresów działania i współdziałania. W większości przypadków tego typu struktur sprzężenia służbowe, funkcjonalne i techniczne pokrywają się.

Innym kryterium podziału struktur organizacyjnych jest ich rozpiętość pionowa i pozioma. Z tego względu rozróżniamy:

- struktury "płaskie", w których występuje mała ilość szczebli hierarchicznych oraz wielu podwładnych lub wiele komórek podporządkowanych jednemu kierownikowi;

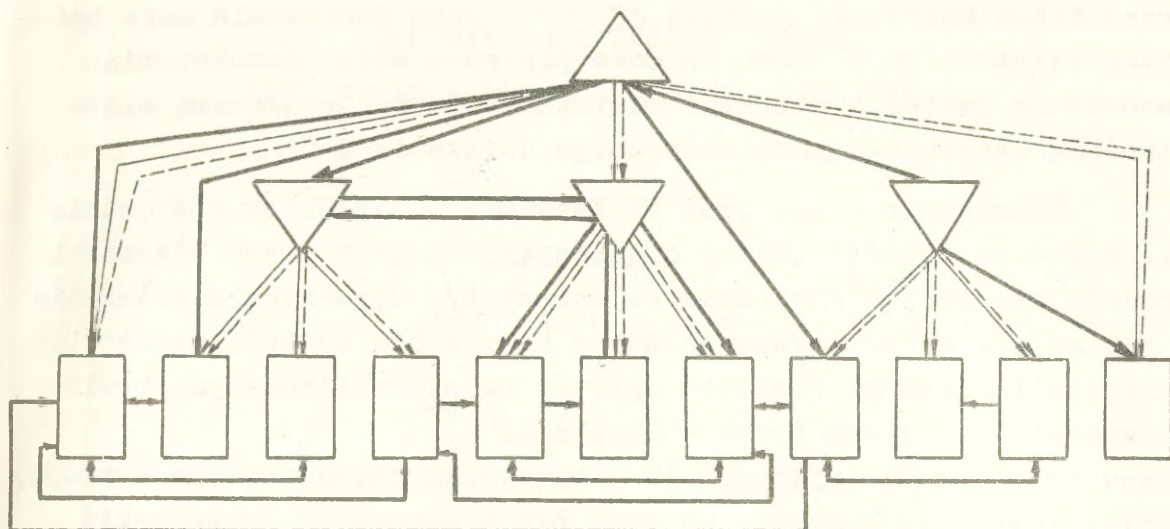
- struktury "smukłe" o dużej ilości szczebli hierarchicznych i niewielkiej ilości bezpośrednio podwładnych jednostek.

Na kształt struktur wpływa wiele czynników, do których należą: ilość kontaktów między podległymi jednostkami organizacyjnymi, kwalifikacje kierowników i podwładnych, zakres i złożoność wykonywanych czynności, stosunki międzyludzkie, warunki oraz środki działania i inne.^{2/}

1/ Wg J. Zieleniewskiego - tamże s. 391.

2/ Szerzej na temat struktur organizacyjnych - vide J. Kurnal, tamże ss. 274-290 oraz J. Zieleniewski - tamże ss. 382-406

SCHEMAT STRUKTURY TECHNICZNEJ



LEGENDA

△ Kierownik naczelny

▽ Kierownik pośredni



Wykonawca



Doradca funkcjonalny

— zależność służbowa

- - - - - zależność funkcjonalna

→ → → → → zależność techniczna

3. Kierowanie, dowodzenie i zarządzanie w wojsku

Zanim przystąpimy do rozpatrywania problemów związanych z procesem kierowania, dowodzenia i zarządzania w wojsku warto przedstawić jak definiowane są te pojęcia w teorii organizacji i zarządzania.

"Przez kierowanie w ogóle rozumie się zwykle takie oddziaływanie na kogoś lub coś, aby powodowało ono czyjeś lub czegoś zachowanie zgodne z wolą kierującego. W tym związku określeniu występują wyraźnie trzy składniki kierowania: podmiot kierujący, obiekt kierowany i powiązanie między nimi, polegające na takim oddziaływaniu podmiotu kierowania na przedmiot kierowania, które wywołuje zachowanie się, tego ostatniego, zgodne z wolą podmiotu ... obiektem kierownym może być istota

żywa lub przedmiot martwy, jak również zespół istot żywych lub przedmiotów martwych, podczas gdy podmiotem kierowania może być tylko członek, gdyż tylko on może posiadać wolę spowodowania zachowania jakiegoś obiektu. Kierowanie jest nieodłączną właściwością wszelkiego zorganizowanego działania".^{1/}

"Zarządzanie ... jest szczególnym przypadkiem kierowania ... w którym źródłem władzy organizacyjnej jest prawo własności środków rzeczowych /przedmiotów martwych/, używanych w działaniu i wynikająca z tego prawa formalna hierarchia organizacyjna ... zarządzanie jest kierowaniem opartym na sformalizowanym prawie własności rzeczowych środków działania".^{2/}

Prawo to w dosłownym znaczeniu dotyczy np. zarządzania w ustroju kapitalistycznym a rozumiane musi być w znaczeniu delegowania przez państwo, prawa własności osobom zarządzającym np. w ustroju socjalistycznym.

Pozostawiając powyższe definicje bez głębszych komentarzy, przejdźmy do przedstawienia problemu kierowania, dowodzenia i zarządzania przyjmowanego w wojsku.

W świetle ogólnych ustaleń teorii organizacji i zarządzania można przyjąć, że dowodzenie tak samo jak zarządzanie jest również szczególnym przypadkiem kierowania, znajdującym powszechne zastosowanie w wojsku. Oczywiście, w warunkach sił zbrojnych między dowodzeniem a zarządzaniem występują istotne różnice.

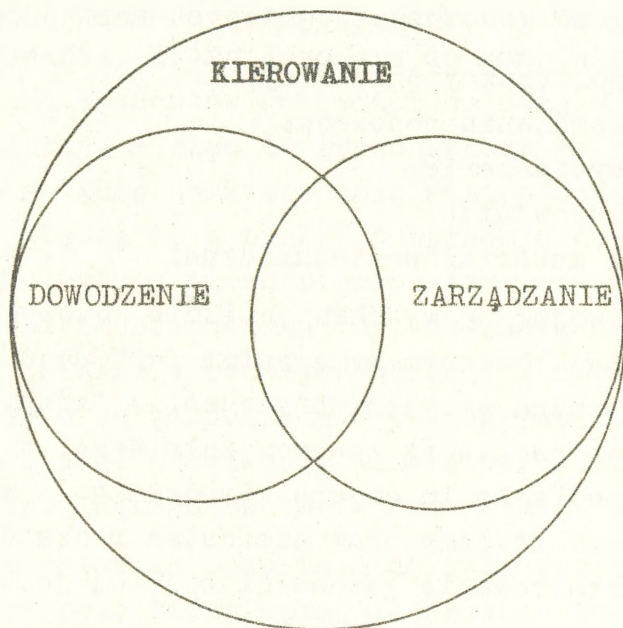
Kierowanie jest pojęciem szerszym i o wyższym stopniu uogólnienia niż dowodzenie i zarządzanie. A zatem, używając terminu kierowanie, należy w warunkach wojska rozumieć wykonywanie czynności związanych z dowodzeniem i zarządzaniem. W postaci graficznej zależności te przedstawia schemat 6.

W literaturze wojskowej mówi się na ogół dużo o dowodzeniu i choć do tej pory brak jest jeszcze dostatecznie precyzyjnej i wyczerpującej definicji, pojęcie to jest jednoznacznie rozumiane przez wszystkich żołnierzy.

1/ Więcej szczegółów na ten temat: J.Kurnal, tamże ss.12-33, 140-159, 357-366 oraz J.Zieleniewski, tamże ss.162-176, 450-456. Cytat J.Kurnal, tamże ss.357, 358.

2/ Szerzej na temat zarządzania J.Kurnal, tamże ss.357-366 oraz J.Zieleniewski, tamże ss.477-480. Cytat J.Kurnal, tamże s.365.

SCHEMATYCZNY ZAKRES POJĘĆ:
KIEROWANIE - DOWODZENIE - ZARZĄDZANIE



Inaczej jest z zarządzaniem. Termin ten na ogół nie jest używany w obowiązujących regulaminach, instrukcjach i podręcznikach. Rzadko również posługują się nim autorzy podejmujący problematykę pracy dowództw i sztabów. Zdarza się jednak, że niektórzy z nich pod pojęciem zarządzania przyjmują czynności kierownicze o charakterze administracyjnym, inni utożsamiają go z czynnościami kierowniczymi, obejmującymi uzupełnianie i zaopatrywanie wojsk. Są również i tacy, którzy utrzymują, że zarządzanie występuje jedynie na najwyższych szczeblach wojskowej hierarchii organizacyjnej. Można również spotkać i taki pogląd, w myśl którego dowodzenie występuje jedynie podczas ćwiczeń z wojskami, manewrów i działań bojowych, natomiast w innych wypadkach wykonywane czynności kierownicze należy traktować jako zarządzanie. Łatwo się domyślać, że tego rodzaju stwierdzenia są wynikiem zróżnicowanego podejścia do problemu zarządzania i rozpatrywania jego istoty i treści w oderwaniu od dowodzenia jako szczególnej,

a jednocześnie podstawowej formy kierowania stosowanej w wojsku.

Powszechnie wiadomo, że głównym celem dowodzenia jest stałe i systematyczne dążenie do utrzymania podległych wojsk /pododdziałów, oddziałów, związków itd./ na odpowiednio wysokim poziomie gotowości do wykonania zadań bojowych.

Wskaźnikami poziomu gotowości bojowej są następujące elementy:

- stan moralno-polityczny żołnierzy;
- poziom ich wyszkolenia bojowego;
- uzbrojenie i wyposażenie;
- stopień ukompletowania;
- zabezpieczenie materiałowo-techniczne.

Utrzymanie wojsk na wysokim poziomie gotowości bojowej, odpowiadającym współczesnym wymaganiom jest naczelnym zadaniem aparatu kierowniczego wszystkich szczebli. Zadanie to w codziennej praktyce realizują wszyscy żołnierze, a przede wszystkim dowódcy i podległe im organa kierowania, a więc sztaby, aparat partyjno-polityczny oraz szefostwa rodzajów wojsk i służb. Ich wpływ na kształtowanie gotowości bojowej jest zróżnicowany.

Dowódcy jako jednoosobowi kierownicy w porównaniu z innymi osobami funkcyjnymi podległego im organu kierowania posiadają w tym zakresie największe kompetencje. Z racji zajmowanego stanowiska są oni uprawnieni do podejmowania wiążących decyzji w odniesieniu do każdego elementu gotowości bojowej, oni również ponoszą pełną odpowiedzialność za przygotowanie podległych wojsk do działań i za wykonanie zadań bojowych.

Uprawnienia innych osób funkcyjnych, organu kierowania podległego danemu dowódcy, są znacznie mniejsze. Żadna z nich nawet najwyżej usytuowana, nie posiada takich uprawnień, które pozwoliłyby wpływać na kształtowanie wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do całości wojsk podległych dowódcy danego szczebla. Ich uprawnienia i odpowiedzialność są ograniczone i dostosowane do zajmowanego stanowiska i posiadanej specjalności. W konsekwencji tego mogą oni oddziaływać tylko na niektóre elementy gotowości bojowej lub ich części składowe, z zachowaniem myśli przewodniej dowódcy.

Różnice, jakie występują między kompetencjami dowódcy, a osób funkcyjnych podległego mu organu kierowania w zakresie kształtowania gotowości bojowej wojsk i kierowania ich działalnością w walce i operacji, wskazują na potrzebę wyraźnego ich oznaczenia.

Uwzględniając powyższe, należy przyjąć, że dowodzenie jest taką formą kierowania, która uprawnia do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do podległych żołnierzy, a więc do wszechstronnego przygotowywania ich do działań, a także do kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych. Władzę tę w praktyce sprawują dowódcy w stosunku do wszystkich podległych im żołnierzy oraz inne osoby funkcyjne, zajmujące kierownicze stanowiska /np. szefowie zarządów, oddziałów i wydziałów, szefowie rodzajów wojsk i służb itp./, ale tylko w odniesieniu do bezpośrednio podległych im komórek organizacyjnych /zarządów, oddziałów, wydziałów, szefostw rodzajów wojsk i służb itp./ danego szczebla kierowania.

W świetle powyższego pozostaje do oznaczenia ta część władzy organizacyjnej, która uprawnia jedynie do kształtowania niektórych elementów gotowości bojowej wojsk podległych danemu szczeblowi kierowania /np. kształtowanie stanu moralno-politycznego, zaopatrywanie w technikę bojową, wyszkolenie żołnierzy, uzupełnienie stanu osobowego itp./.

Władza organizacyjna, która uprawnia osoby funkcyjne do kształtowania niektórych elementów gotowości bojowej lub tylko ich części składowych w odniesieniu do wojsk podległych danemu szczeblowi kierowania, a więc nacelowana na przygotowanie tych wojsk do działań zgodnie z zamierzeniem /myślą przewodnią/ dowódcy i zabezpieczająca należyte ich użycie w walce i operacji, jest zarządzaniem wojskowym. 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.

Konfrontując powyższe, nasuwa się wniosek, że w warunkach wojska dowodzenie jest pojęciem szerszym niż zarządzanie wojskowe.

Dowodzenie jest podstawowym sposobem kierowania wojskami, natomiast zarządzanie jest jego przedłużeniem, jest formą zabezpieczenia wykonania decyzji podjętych przez dowódcę w ramach dowodzenia.

4. Organiczne i kierownicze funkcje dowodzenia i zarządzania

Kierowanie w praktyce wyraża się w formie czterech ściśle ze sobą sprzężonych i tworzących zwartą całość funkcji kierowniczych, do których należą:

P l a n o w a n i e, polegające na przewidywaniu i formowaniu celów działania /nie utożsamiać z czynnościami planistycznymi, których celem jest opracowanie lub aktualizacja planów określonych zamierzeń lub czynności/;

O r g a n i z o w a n i e, polegające na ustaleniu części składowych danego działania, a następnie na ich doborze i łączeniu w jedną zorganizowaną całość dla realizacji wyznaczonych celów;

P o b u d z a n i e /rozkazywanie i koordynowanie/ polegające na powodowaniu, aby każda część kierowanej całości organizacyjnej przyczyniała się do osiągnięcia wyznaczonych celów;

K o n t r o l o w a n i e polegające na porównywaniu rzeczywistego przebiegu działań i uzyskanych rezultatów z założonym /przewidywanym/ wzorem.

Zarządzanie, które zgodnie z teorią organizacji i zarządzania jest szczególnym przypadkiem kierowania wyraża się w praktyce również przez te same funkcje kierownicze. Osoby zarządzające, podobnie jak i kierujące, sprawują władzę w podobny sposób, a więc poprzez planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie. Umiejętne łączenie tych funkcji na zasadach sprzężenia zwrotnego i zachowanie między nimi właściwych proporcji w dostosowaniu do wyznaczonego celu przy jednoczesnym uwzględnieniu konkretnych warunków działania jest podstawą zarówno skutecznego kierowania, jak i zarządzania.

Przez te same funkcje wyraża się dowodzenie. Dowódca podobnie jak każda osoba kierująca lub zarządzająca, musi planować /przewidywać/ i formułować cele działania, stosownie do nich organizować użycie będących w jego dyspozycji sił i środków,

pobudzać do działania poprzez wydawanie rozkazów, zarządzeń i poleceń zabezpieczających skoordynowaną działalność wojsk oraz kontrolować wykonanie postawionych zadań.

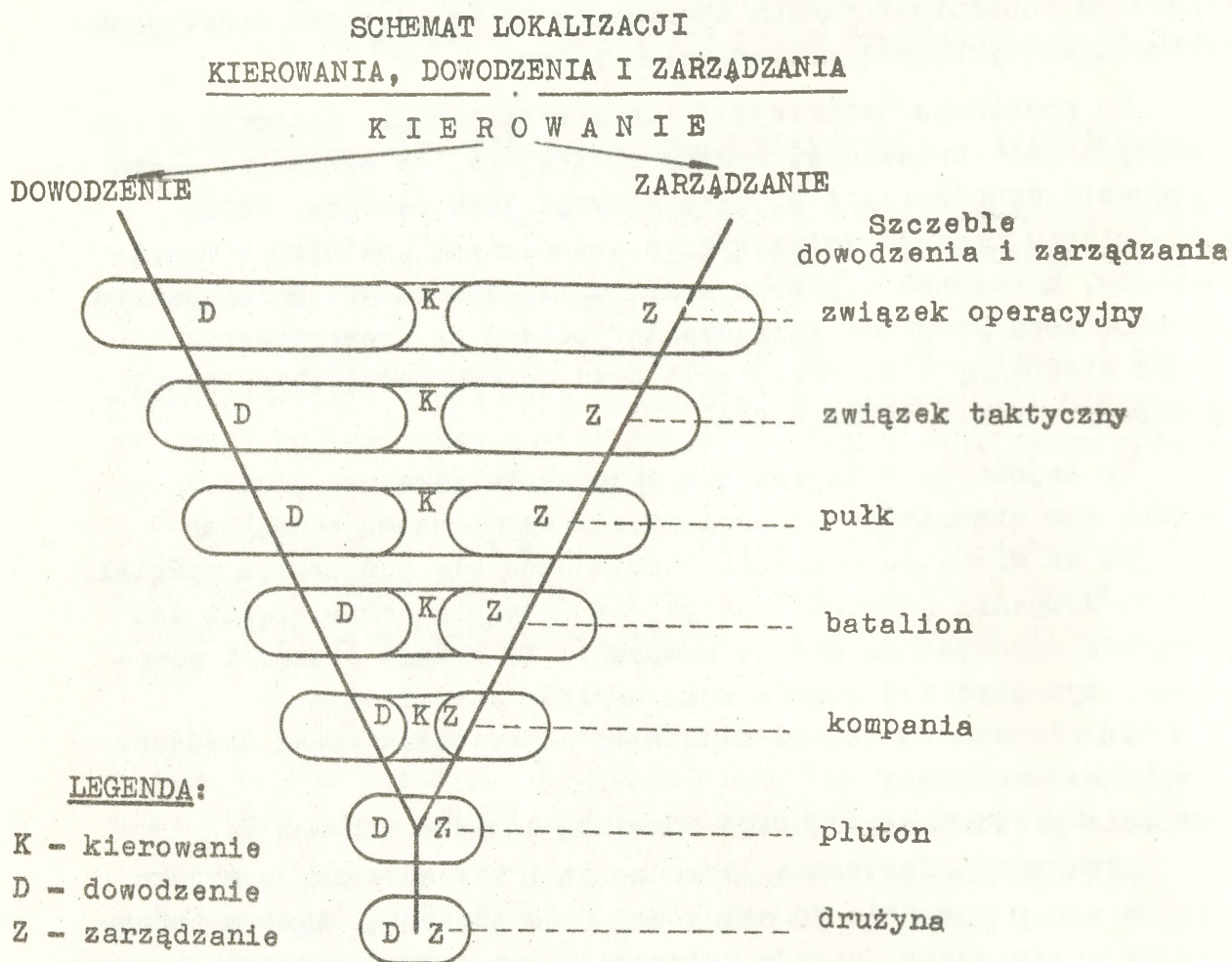
Na podstawie definicji i ich interpretacji, podanych w tym i w poprzednim rozdziale, możemy stwierdzić, że centralną osobą w procesie dowodzenia i źródłem decyzji jest dowódca, który w spełnianiu funkcji związanych z dowodzeniem powinien w miarę potrzeby, korzystać z pomocy aparatu kierowniczego. Rola aparatu kierowniczego /organów zarządzania/ polega na przygotowaniu danych niezbędnych do dowodzenia oraz działalności skierowanej na zabezpieczenie wykonawstwa.

Na najniższych szczeblach dowodzenia /drużyna, pluton/ dowódca sam organizuje zabezpieczenie wykonawstwa podjętych decyzji. Na szczeblu kompanii zarysowuje się już pewien podział. Dowódca kompanii podejmuje decyzje a zabezpieczenie części ich wykonania spoczywa na szefie kompanii. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej rośnie rola organów zarządzania. Fakt ten nie obniża jednak osobistej odpowiedzialności dowódców za wykonawstwo zadań.

Graficzne przedstawienie tego zjawiska zawiera schemat 7.

Struktura kierowania /dowodzenia i zarządzania/ w wojsku pokrywa się w zasadzie ze strukturą organizacyjną. System informacyjny spełniający funkcję usługową w procesie dowodzenia i zarządzania określa kanały, którymi przepływają rozkazy i zarządzenia oraz meldunki i sprawozdania. Wymienione rodzaje informacji stanowić mogą pewne kryterium podziału struktury kierowania na strukturę dowodzenia i strukturę zarządzania. Strukturę dowodzenia powinny wiązać kanały, którymi przepływają rozkazy i meldunki, zaś strukturę zarządzania, kanały przeznaczone do przepływu zarządzeń i sprawozdań.

Zarządzanie cechuje się bardziej skomplikowaną strukturą. W jej skład wchodzi w zależności od szczebla, odpowiedniki wydziałów, oddziałów, zarządów, szefostw itp. Na niskich szczeblach kierowania /drużyna, pluton/ zakres dowodzenia a tym samym jego struktura pokrywają się z zakresem zarządzania i strukturą zarządzania.



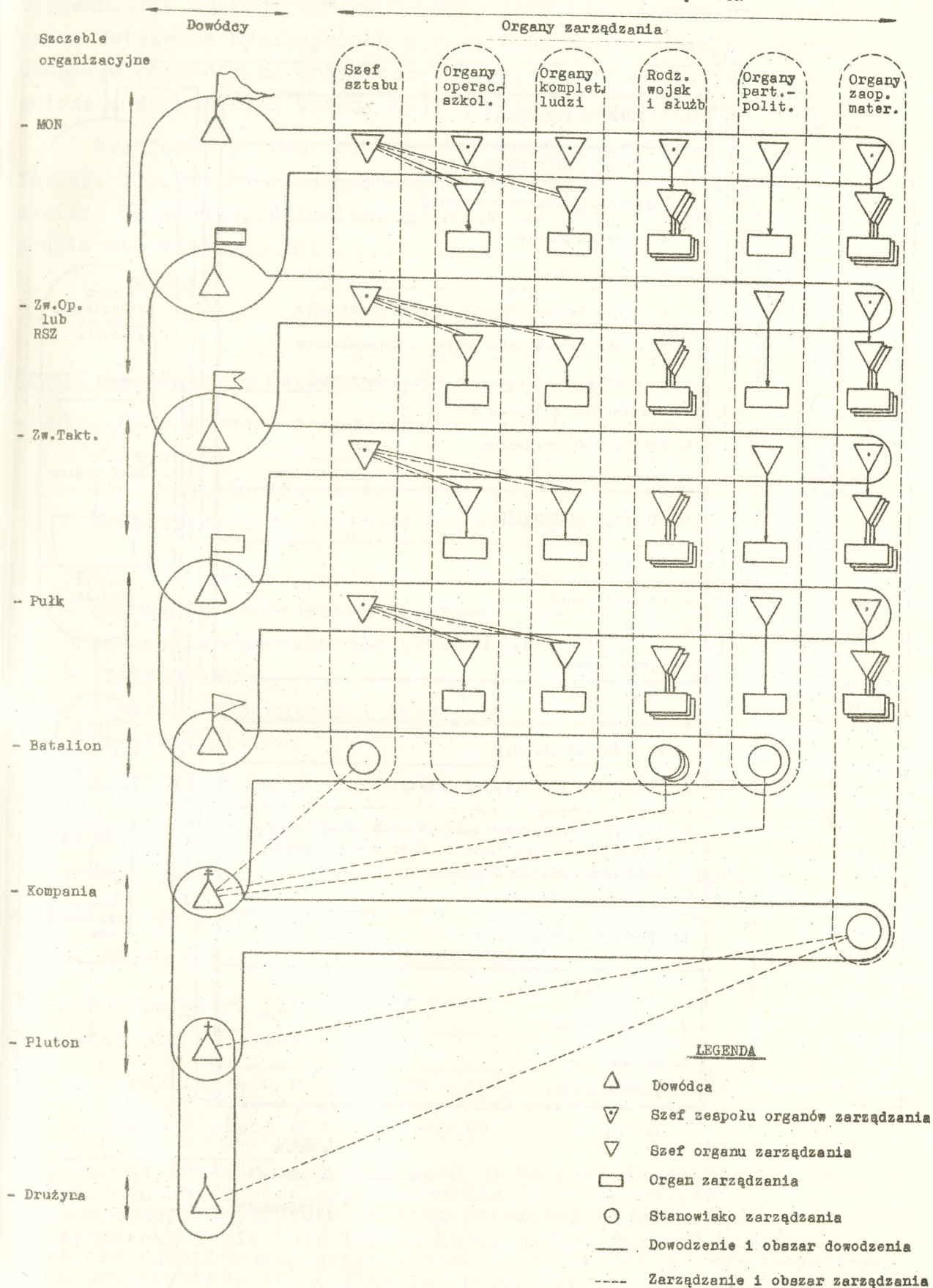
W miarę wzrostu szczebla kierowania wyraźniej zaznacza się granica pomiędzy strukturą dowodzenia i strukturą zarządzania. Na tych szczeblach dowódcy dysponują odpowiednimi organami a bezpośredni ich udział w procesie zarządzania maleje.

Obok zasadniczej cechy struktury dowodzenia i struktury zarządzania polegającej na współzależnościach pionowych, należy podkreślić dużą ich współzależność poziomą w zakresie współdziałania.

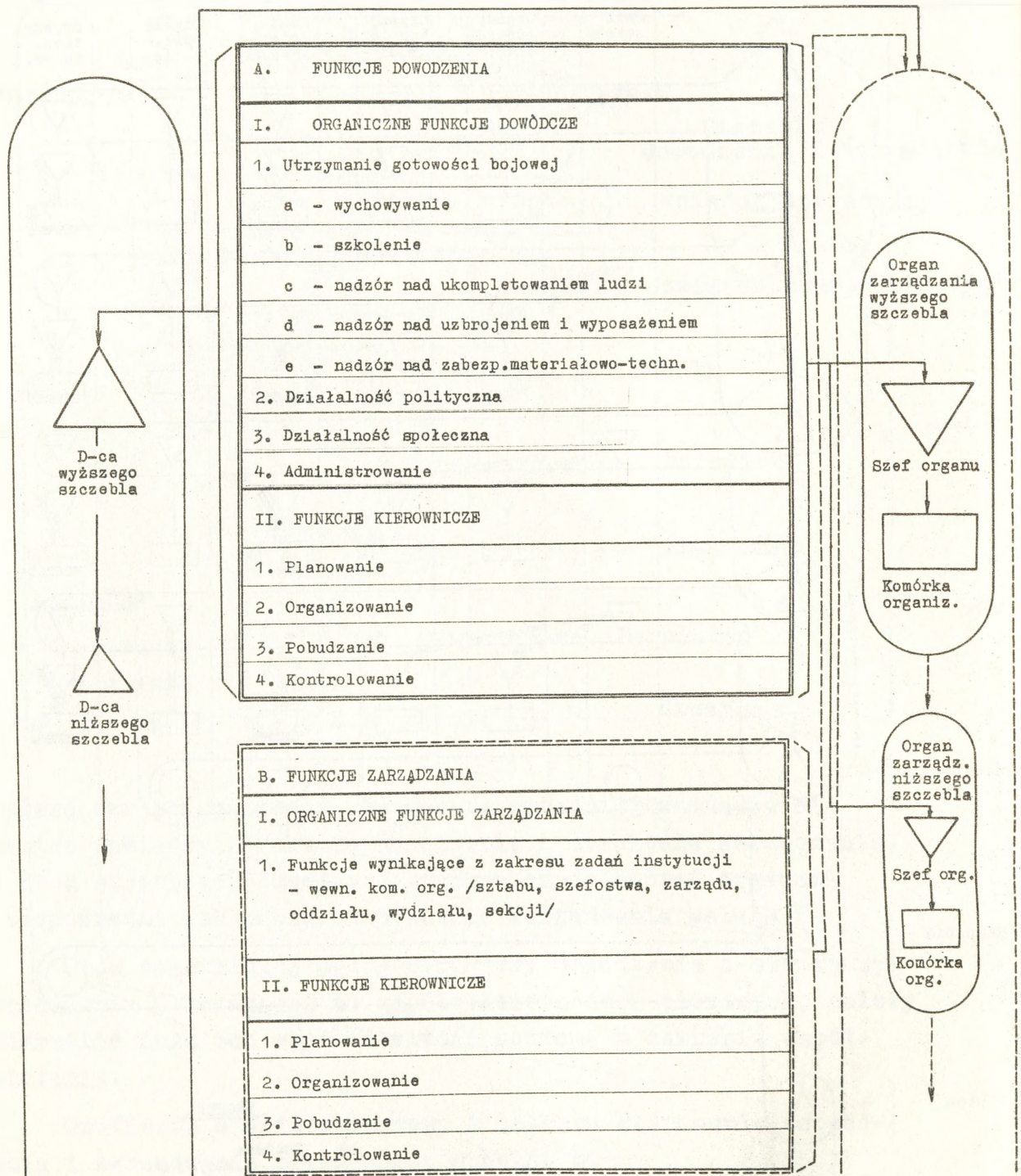
Graficzne ujęcie struktury i obszaru kierowania, dowodzenia i zarządzania przedstawia schemat 8.

Wychodząc z dotychczasowych rozważań a w szczególności biorąc pod uwagę wskaźniki poziomu gotowości bojowej, /główne zadania aparatu kierowniczego/ potrzebę działalności politycznej

STRUKTURA I OBSZAR KIEROWANIA, DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA



FUNKCJE DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA



LEGENDA

- dowodzenie
 ----- zarządzanie

i społecznej, konieczność wykonywania czynności administracyjnych i spełniania funkcji kierowniczych, istnieje uzasadniona przyczyna ustalenia wynikających z tego funkcji dowodzenia i zarządzania w podziale na organiczne funkcje dowódcze i funkcje kierownicze z zachowaniem zasady nadrzędności pierwszych nad drugimi.^{1/}

Graficzne przedstawienie organicznych i kierowniczych funkcji dowodzenia i zarządzania z wykazaniem ich obszaru zawiera schemat 9, natomiast pełny wykaz tych funkcji przedstawia się następująco:

FUNKCJE DOWODZENIA

Organiczne funkcje dowódcze

- utrzymanie gotowości bojowej;
 - wychowywanie;
 - kierowanie procesem wychowawczym;
 - bezpośrednia działalność wychowawcza;
 - szkolenie;
 - kierowanie procesem nauczania;
 - nauczanie /prowadzenie szkolenia/;
 - instruowanie;
 - doskonalenie metodyki nauczania;
 - samokształcenie;
 - nadzór nad ukończeniem ludzi;
 - nadzór nad uzbrojeniem i wyposażeniem;
 - nadzór nad zabezpieczeniem materiałowo-technicznym;
- działalność polityczna;
 - kierowanie działalnością polityczną;
 - osobista praca polityczna;
- działalność społeczna;
 - kontakty i praca w organach władzy i administracji terenowej;
 - kontakty i praca w organizacjach społecznych;

^{1/} Istnieją wprowadzić różnice zdań co do przypisywania czynnościom kierowniczym znaczenia funkcji, np., że utrzymywanie wysokiego poziomu gotowości bojowej jest czynnością i nie może być funkcją, jednak funkcje kierownicze /planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie/ są też czynnościami a mimo to przypisano im znaczenie funkcji.

- administrowanie;
- nadzór nad gospodarką finansową i kwaterunkową;
- nadzór nad warunkami bytowymi;
- kierowanie pracą biurowo-sztabową.

Funkcje kierownicze

- planowanie;
- organizowanie;
- pobudzanie;
- kontrolowanie.^{1/}

FUNKCJE ZARZADZANIA

Organiczne funkcje zarządzania

- funkcje wynikające z zakresu zadań /działania/ instytucji /wewnętrznej komórki organizacyjnej/;

Funkcje kierownicze

- planowanie;
- organizowanie;
- pobudzanie;
- kontrolowanie.^{2/}

5. Techniki i style kierowania

Podstawowym instrumentem umożliwiającym kierownikowi /w wojsku dowódcy, szefowi/ powodowanie, aby podwładni zachowywali się zgodnie z jego wolą są stosowane przez niego bodźce. Obok oddziaływania psychicznego, są one czynnikami składającymi się na zewnętrzne warunki życia i pracy człowieka, mogą wynikać z sytuacji zawodowej i pozazawodowej, mogą też mieć charakter ekonomiczny i pozaekonomiczny, syntetyczny, analityczny itp. Bodźce są więc instrumentami, przy pomocy których przełożony oddziałuje na podwładnych w celu wywołania u nich określonych działań.

- ^{1/} Organiczne funkcje dowódcze, jako nadrzędne, powinny być rozpatrywane w podziale na funkcje kierownicze.
- ^{2/} Organiczne funkcje zarządzania, jako nadrzędne, powinny być rozpatrywane w podziale na funkcje kierownicze.

Jedną z podstawowych funkcji kierowniczych jaką jest pobudzanie polega właśnie na oddziaływaniu poprzez bodźce.

Z własnego doświadczenia wiemy jak wiele może być sposobów skłaniania podwładnych do postępowania zgodnego z wolą przełożonego. Istnieje w tym zakresie wiele alternatywnych rozwiązań. W praktyce spotykamy jednak kierowników, u których zasób stosowanych bodźców jest ograniczony. Mogą wpływać na to subiektywne i obiektywne przyczyny. Najczęściej jednak stan taki jest wynikiem nieznamośności psychiki podwładnych i braku umiejętności dostrzegania różnorodności ich potrzeb.

Jeżeli traktować będziemy bodźce jako instrumenty kierowania, możemy mówić w tym przypadku o technikach kierowania, wśród których konieczne jest rozróżnienie techniki przedmiotowej i czynnościowej. Technika przedmiotowa wyraża się we właściwym rozpoznaniu poszczególnych elementów psychiki podwładnych i sposobów oddziaływania różnorodnych bodźców na tę psychikę. Technika czynnościowa polega z kolei na umiejętności efektywnego stosowania poszczególnych bodźców.

Im więcej technik postępowania ludzkiego zna przełożony, im bardziej i dogłębniej wnika on w sytuację życiową swoich podwładnych, tym posiada bogatszy wachlarz bodźców przy pomocy których może kierować. Stąd też jednym z podstawowych warunków sprawnego kierowania jest ciągle poznawanie i pogłębianie znajomości sytuacji życiowej i zawodowej podwładnych. Bez znajomości poszczególnych elementów tej sytuacji nie może być bowiem mowy o stosowaniu najbardziej właściwych instrumentów kierowania.

Ogół bodźców stosowanych w procesie kierowania składa się na tzw. styl kierowania. Styl ten nazwać można sposobem, w jaki kierownik skłania podwładnych do działania zgodnego z jego własnymi decyzjami lub z poleceniami przekazanymi do wykonania z jednostek nadrzędnych. Pojęcie stylu kierowania jest bliskie tzw. polityce motywacyjnej stosowanej w danej instytucji; styl kierowania wyraża bowiem określony sposób wykonywania przez kierownika podstawowej funkcji jaką jest pobudzanie.

Stosowane w praktyce style kierowania są przeważnie konglomeratem wielu różnorodnych technik i instrumentów. Ten sam dowódca /szef/ stosuje różne bodźce w stosunku do różnych ludzi.

Co więcej stosuje on różne bodźce w stosunku do tego samego podwładnego ale w różnych okresach czasu. Wszystko to sprawia, że trudno jest nieraz określić charakter istniejącego w danej instytucji stylu kierowania. Teoretycznie jednak wyodrębnić można co najmniej dwa podstawowe: styl dyrektywy /nazywany też autorytatywnym albo też po prostu rozkazowaniem/ i styl integratywny /nazywany demokratycznym albo zarządzaniem przez integrację/.

Dyrektywny styl zarządzania wiąże się ściśle z poglądami prekursorów teorii organizacji i zarządzania. Według tych poglądów zakłada się, że skoro człowiek podejmuje pracę w danej instytucji, to oznacza, iż instytucja ta jest dla niego najlepszą spośród wszystkich innych.

Prostą konsekwencją podjęcia pracy powinna więc być skłonność do wykonywania powierzonych zadań w najlepszy sposób.

Rola kierownika ogranicza się przede wszystkim do dokładnego i zrozumiałego sposobu precyzowania zadań powierzonych swoim podwładnym. Należy przy tym dążyć do tego, aby zadania te odpowiadały kwalifikacjom i umiejętnościom. Nie mogą być one ani zbyt trudne, ani zbyt łatwe. W pierwszym wypadku nie będą one mogły być wykonane, w wypadku drugim zmarnowane zostaną możliwości lepszej i wydajniejszej pracy. Oba wypadki mogą powodować poważne konsekwencje zarówno dla instytucji jak i dla pracowników.

Charakterystyczną cechą dyrektywnego stylu zarządzania jest zakładanie mechanicznej harmonii interesów kierownictwa instytucji i zatrudnionych w niej ludzi. Człowieka nie traktuje się tu jako istoty aktywnej. Inicjatywa zastrzeżona jest dla wąskiego kręgu kierownictwa, które ustala procedurę organizacyjną, zawierającą ściśle opisane sposoby zachowań kierowniczych i wykonawczych. Podstawowym zadaniem kierowników wszelkich szczebli organizacyjnych jest więc dbanie o to, aby potencjalna możliwość koordynacji interesów znalazła wyraz w praktyce, aby pracownicy zawsze i w każdej sytuacji zdawali sobie sprawę z tego, że najlepsze wykonywanie powierzonych im zadań leży nie tylko w interesie zatrudniającej ich instytucji, ale przede wszystkim w ich własnym.

Warunkiem realizacji tak ujętego zagadnienia jest nie tylko dokładne precyzowanie zadań stawianych podwładnym, ale również stałe kontrolowanie sposobu ich wykonywania. Charakterystyczną cechą kierowania dyrektywnego jest właśnie to, że wśród podstawowych funkcji kierowniczych wielkiego znaczenia nabiera funkcja kontroli i stosowanie sankcji. Położenie akcentu na stosowanie kar do tych wszystkich pracowników, którzy bądź to wykonują zadania w sposób odbiegający od formalnych wymagań, bądź też w inny sposób naruszają procedurę organizacyjną, wynika z tych samych przesłanek co przypisywanie tak bardzo istotnej roli nagrodom o materialnym charakterze.

Właściwością kierowania dyrektywnego jest więc dokładne precyzowanie zadań powierzonych podwładnym, ścisłe kontrolowanie sposobu ich wykonania oraz nagradzanie lub karanie pracowników w zależności od wyników ich pracy.

W zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się instytucja, od poziomu kadry kierowniczej i wykonawczej, dyrektywny styl kierowania może przybierać różne "odcienie". Większe znaczenie można przywiązywać albo do stosowania nagród, albo też do stosowania kar. W tym drugim wypadku rozkazywanie przemienienia się w zwykłe komenderowanie. Stosowanie tego rodzaju stylu kierowanie jest niemożliwe na dłuższą metę.

Integratywny styl kierowania różni się zasadniczo od stylu dyrektywnego. Różnica ta polega na stosowaniu odmiennej polityki motywacyjnej uwzględniającej różnorodność psychiki człowieka. Przyjęcie założenia potwierdzonego wynikami rozmaitych badań socjologicznych i psychologicznych o złożoności psychiki człowieka, kierującego się w swoim działaniu dążeniami do zaspokajania różnych zmieniających się i występujących z coraz inną siłą potrzeb, zmusza do zdecydowanego odrzucenia, podstawowego dla dyrektywnego stylu zarządzania, założenia o mechanicznej koordynacji interesów pracowników i instytucji.

Charakterystyczną cechą integratywnego stylu zarządzania jest uwzględnienie zatem kompleksu sił integrujących /dośrodkowych/ i dezintegrujących /odśrodkowych/ oddziałujących

nieustannie na pracownika. Siły te oddziałują na każdego pracownika, odpowiednio kształtując jego zachowanie, zbliżają go do instytucji, a przez to pobudzają do lepszego wykonywania powierzonych zadań, siły dezintegrujące oddziałują w przeciwnym kierunku.

Prawdą jest, że podjęcie decyzji o udziale w danej instytucji zbliża pracownika i integruje go z nią. Nie można jednak wyciągnąć z tego faktu wniosku o naturalnej skłonności pracownika do wykonywania zadań na poziomie najwyższym. Na pracownika zaczyna bowiem oddziaływać wiele integrujących i dezintegrujących go sił.

Gdyby założyć, że pracownik odczuwa jedynie potrzeby o ekonomicznym charakterze, umiejętne oddziaływanie karami i nagrodami mogłoby zapewnić pożądany przez kierownictwo sposób wykonywania powierzonych zadań. W rzeczywistości jest jednak inaczej. Rzadko lub prawie nigdy nie powstaje sytuacja, w której wszystkie potrzeby pracownika byłyby zaspokojone. Wywołuje to konflikt wewnątrzorganizacyjny, będący podstawowym źródłem sił dezintegrujących. Konflikt wewnątrzorganizacyjny polega na rozbieżności celów indywidualnych pracownika i formalnych zadań powierzonych mu do wykonywania przez zatrudniającą go instytucję. Charakterystyczną cechą kierowania integratywnego jest więc nastawienie się na likwidację tego konfliktu i wytworzenie stanu tzw. integracji pracowniczej. Integracja pracownicza to swego rodzaju odwrotność konfliktu wewnątrzorganizacyjnego. Polega ona na zgodności celów indywidualnych pracownika i formalnych celów instytucji.

Techniki zarządzania integratywnego polegają na pobudzaniu i kształtowaniu sił integrujących i hamowaniu sił dezintegrujących. Zdając sobie sprawę z różnorodności potrzeb człowieka i z naturalnej skłonności do zmian w ich układzie, kierownictwo powinno dążyć do pobudzania tych potrzeb, które możliwe są do zaspokojenia w drodze wykonywania powierzonych pracownikom zadań.

Rzeczywisty styl kierowania wynika z omawianych obu wyodrębnionych modelowych stylów. Żaden z nich nie jest i nie może być stosowany konsekwentnie. Rzeczywiste style zarządzania mają mieszany charakter. Składają się one zarówno z dyrektywnych jak i z integratywnych technik kierowania. Oznacza to, że ten sam kierownik stosuje różne techniki w odniesieniu do różnych ludzi i w stosunku do tych samych ludzi różne techniki w różnych okresach czasu. Co więcej, w tej samej instytucji mogą być stosowane różne techniki kierowania na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Można więc stosować np. integratywne kierowanie do bezpośrednich zastępców, ale oni z kolei stosują już techniki dyrektywne do swoich podwładnych itd. Owym mieszanym, a więc rzeczywiście funkcjonującym stylem zarządzania nadajemy nazwę dyrektywnych tylko wtedy, gdy przeważają w nich techniki dyrektywne, a integratywnych - gdy większą rolę odgrywają techniki integratywne. Należy przy tym podkreślić, że ze względu na mieszany charakter stylu kierowania trudno jest kategorycznie określić, czy jest on "już" integratywny czy też "jeszcze" dyrektywny. Charakter stylu kierowania możemy określić jedynie przez porównywanie polityki motywacyjnej stosowanej w różnych instytucjach. Tak np. z całą pewnością możemy stwierdzić, że styl kierowania stosowany w wojsku ma bardziej dyrektywny charakter niż styl kierowania w instytucjach cywilnych. Z kolei styl kierowania np. w przedsiębiorstwie handlowym jest zapewne bardziej dyrektywny niż polityka motywacyjna stosowana w klubie sportowym.

Tylko przez wykazanie modelowych stylów kierowania i uwytklenie ich właściwości możliwe staje się zwrócenie uwagi na podstawowe różnice pomiędzy technikami składającymi się na rzeczywiste style i na czynniki wyznaczające celowość, a nawet konieczność stosowania w praktyce takich lub innych rozwiązań. Rzeczywiste style kierowania składają się bowiem z tych samych technik co style modelowe - teoretyczne. Jedyna różnica polega na proporcjach tych technik.

6. Proces podejmowania decyzji kierowniczych

Kierowanie /dowodzenie, zarządzanie/ jako szczególny rodzaj działania zorganizowanego oraz jako zespół funkcji dowodzenia /zarządzania/, w procesie ich wykonywania, odbywa się poprzez ciągłe akty podejmowania decyzji kierowniczych. Są to decyzje podejmowane wyłącznie ze względu na zajmowane stanowisko i wykonywane z tego tytułu funkcje.

Struktura procesu podejmowania decyzji kierowniczych powinna pokrywać się ze strukturą procesu kierowania /dowodzenia, zarządzania/. Oznacza to, że podejmowanie decyzji może mieć różne znaczenie dla instytucji, dla sposobu organizowania jej działań i osiągania zamierzonych celów. Waga decyzji kierowniczych zależy w tym przypadku od tego, kto, na jakim stanowisku /na jakim szczeblu kierowania/ oraz w zakresie jakiej funkcji podejmuje decyzje. Przestrzeganie zasady zgodności struktury decydowania ze strukturą kierowania odgrywa poważne znaczenie w praktycznej działalności instytucji. Zgodności tych struktur polegają na ustaleniu i przestrzeganiu zasady kto, w jakich okolicznościach i jaką decyzję powinien lub może podjąć oraz na jakich i od kogo pochodzących informacjach może lub powinien się oprzeć oraz kto, za jaką decyzję i w jakim stopniu jest odpowiedzialny. Zgodność struktury decydowania ze strukturą kierowania może mieć miejsce jedynie pod warunkiem, że struktura kierowania jest prawidłowo zbudowana i sformułowana. Wymaga to dokładnego umiejscowienia osób uprawnionych do decydowania i przypisania im odpowiednich zakresów uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności, czyli określenia pełnego formalnego statutu dla każdego kierowniczego stanowiska.

Podjęcie każdej decyzji, a w tym decyzji kierowniczej polega na świadomym akcie wyboru jednego z wielu rozpoznanych i dostępnych wariantów działania.

Podjęciu decyzji musi więc towarzyszyć świadomość, rozpoznanie i dostępność wariantów działania. Należy uwzględnić aby decydowanie nie wynikało z losowego, podświadomego i dowolnego wyboru, nie powinno się rozpatrywać wariantów nierozpoznanych i nieosiągalnych.

Podejmowanie decyzji kierowniczych dotyczy wszystkich etapów zorganizowanego działania to znaczy ustalania celu, planowania, pozyskiwania zasobów i organizowania struktur, realizacji celu oraz kontroli przebiegu i skutków /efektów/ działania.

Proces kierowniczego decydowania dzieli się na dwie chronologicznie realizowane fazy. Są nimi p r z y g o t o w a - n i e d e c y z j i czyli zgromadzenie potrzebnych informacji oraz p o d j ę c i e d e c y z j i czyli dokonanie wyboru odpowiedniego wariantu działania.

W pierwszej fazie następuje rozpoznanie sytuacji, zbadanie warunków i ustalenie możliwych to znaczy rozpoznanych i dostępnych wariantów działania. Druga faza polega na wyróżnieniu i wyborze jednego z poprzednio ustalonych wariantów oraz jest właściwą decyzją czyli rezultatem procesu decydowania.

Trafność decyzji zależy od liczby i rodzaju poznanych i dostępnych wariantów działania, prawdziwości informacji oraz słuszności ich oceny. Decyzja powinna polegać na wyborze wariantu optymalnego czyli najlepszego z możliwych, albo wariantu w danej sytuacji zadowalającego.

7. Kierowanie jednoosobowe, kolegialne i kolektywne

W poprzednim punkcie wspomniano, że proces decyzyjny może, między innymi, różnić się ilością osób zaangażowanych w fazie przygotowywania i podejmowania decyzji. Jest to zagadnienie związane z kierowaniem jednoosobowym, kolegialnym i kolektywnym.

Proces podejmowania decyzji znajduje na ogół szerokie naświetlenie w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania.

Mówi się tam m.in., że w procesie podejmowania decyzji z teoretycznego punktu widzenia, mogą występować cztery przypadki:

- pierwszy z nich ma miejsce, kiedy decyzję kierowniczą przygotowuje jedna osoba, a druga dokonuje aktu wyboru /niekiedy może być to jedna i ta sama osoba/;
- drugi - w przypadku, kiedy decyzję przygotowuje zespół ludzi, ale aktu wyboru dokonuje tylko jeden człowiek - zarządzający;
- trzeci przypadek charakteryzuje się tym, że zarówno w przygotowaniu, jak i podejmowaniu decyzji bierze udział określony zespół ludzi;
- czwarty przypadek wyodrębnia się wreszcie tym, że decyzję przygotowuje jedna osoba, ale aktu wyboru dokonuje zespół osób.

Wspomina się również, że istnieje różnica między podejmowaniem decyzji kierowniczych sposobem kolegiałnym i kolektywnym, wyjaśniając, że w decydowaniu kolegiałnym uczestniczy stały zespół ludzi, który ma formalnie zagwarantowany udział także w drugiej fazie procesu podejmowania decyzji, a więc przy wyborze wariantów działania. Natomiast w decydowaniu kolektywnym - co trzeba wyraźnie odróżniać - skład i wielkość zespołu podejmującego decyzję jest zmienny i zależy od charakteru i wagi problemu.

Nawiązując do powyższych stwierdzeń ogólnej teorii organizacji i zarządzania, powstaje pytanie: czy wspomniane ustalenia znajdują zastosowanie w wojsku, gdzie występuje mocno podkreślana zasada jednoosobowego dowodzenia?

Nie ulega wątpliwości, że jednoosobowe dowodzenie zarówno w poprzednich okresach, jak i obecnie, a z pewnością również i w przyszłości będzie nadal zasadniczym sposobem kierowania wojskami.

Potwierdza to bogate i wieloletnie doświadczenie, z którego wynika, że jednoosobowe dowodzenie wytrzymało próbę czasu i zdało praktyczny egzamin zarówno w okresie pokojowym, jak i podczas wojny.

Należy jednak wspomnieć, że nie zawsze występowało ono w idealnej postaci, co uwidaczniało się w szczególności na wyższych szczeblach dowodzenia, gdzie w miarę rozwoju techniki i sposobów prowadzenia walki coraz częściej korzystano z doradztwa specjalistycznego. Inaczej mówiąc, dowódca przed podjęciem ważniejszych decyzji zasięgał opinii lub rady swych pomocników; uczestniczyli więc oni niejako w pierwszej fazie procesu podejmowania decyzji, mimo że z teoretycznego punktu widzenia nie stanowili oni jeszcze ani organu kolegiąlnego, ani zespołu kolektywnego w sensie współczesnych stwierdzeń teoretycznych. Doradztwo w żadnym stopniu nie naruszało zasad jednoosobowego dowodzenia, dowódca nie musiał dostosowywać się do opinii swych pomocników, zachowując równocześnie pełną swobodę działania w drugiej fazie procesu decyzyjnego, tj. przy podjęciu decyzji.

W świetle takich doświadczeń można by dojść do wniosku, że tworzenie organów kolegiąlnych i kolektywnych w warunkach wojska nie znajduje uzasadnienia, ponieważ podstawową formą kierowania pozostaje nadal jednoosobowe dowodzenie. W istocie rzeczy jest inaczej. W jednostkach i sztabach różnych szczebli spotykamy się z działalnością rad wojskowych, rad naukowych, kolegiów i komitetów, a także różnego rodzaju komisji i zespołów, noszących znamiona organów kolegiąlnych lub kolektywnych. Dominująca rola jednoosobowego dowodzenia nie wyklucza bowiem potrzeby powoływania organów o charakterze kolegiąlnym bądź kolektywnym. Konieczność ich tworzenia podyktowana jest postępującą specjalizacją oraz złożonością procesów przeddecyzyjnych występujących w procesach dowodzenia i zarządzania. Oczywiście można by się zastanowić, czy wszystkie organa kolegialne, a szczególnie kolektywne, które noszą nazwę komisji /do takich czy innych spraw/, są rzeczywiście potrzebne.

Czy ich powoływanie nie jest wynikiem asekuranctwa bądź złe pojętej demokratyzacji? Jest to temat na pewno obszerny. W niniejszych uwagach chodzi jednak tylko o skonfrontowanie ogólnych zasad teoretycznych z praktyką dowodzenia i zarządzania w wojsku.

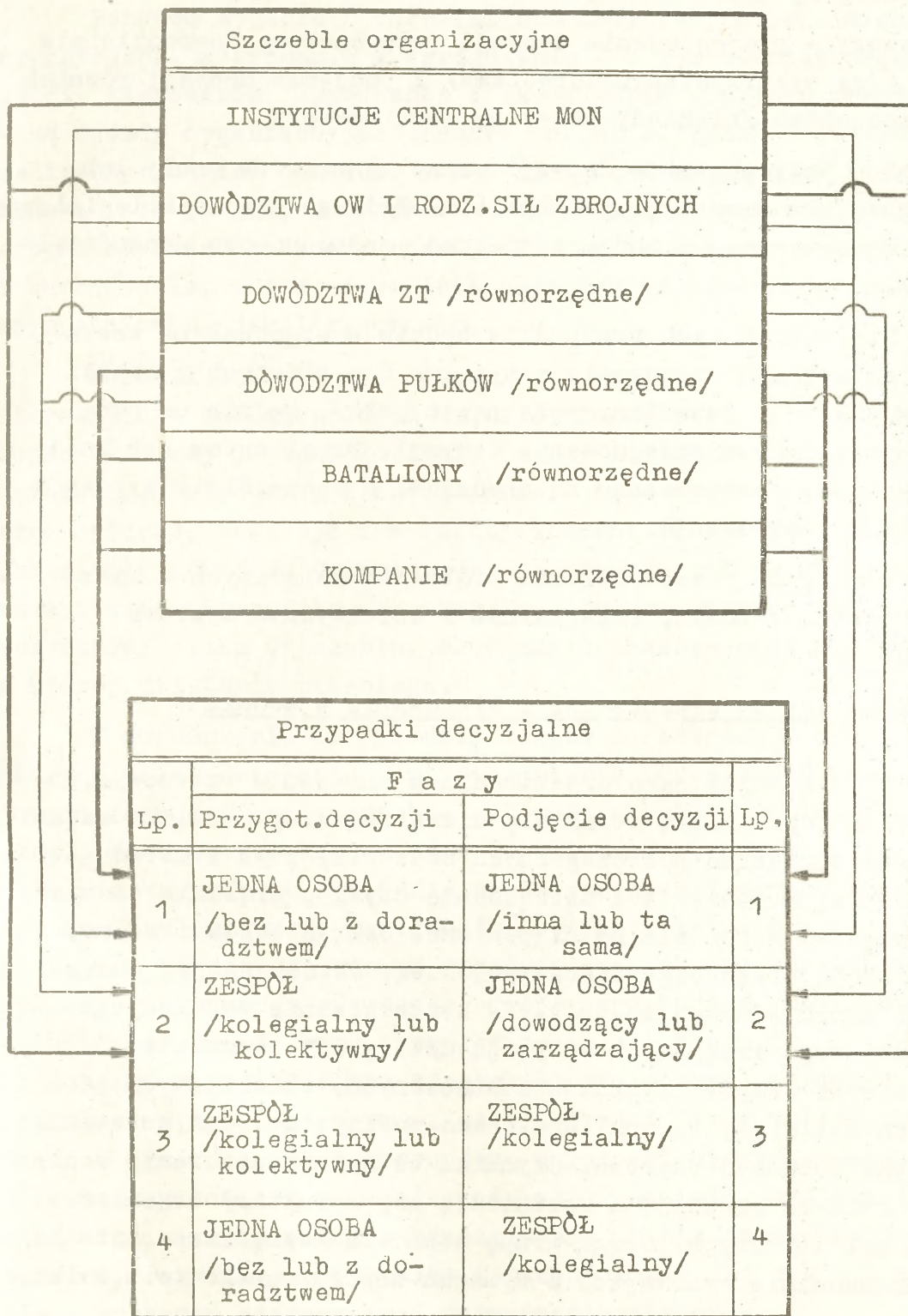
Wojskowe organa kolegialne bądź kolektywne mają zagwarantowany czynny udział w pierwszej fazie procesu decyzyjnego, tj. w przygotowaniu decyzji. Ich udział w drugiej fazie, czyli przy podejmowaniu decyzji /wyborze wariantu działania/, jest znacznie ograniczony, gdyż obowiązuje tutaj zasada jednoosobowego dowodzenia. Równocześnie w pierwszej fazie procesu decyzyjnego, oprócz członków danego organu kolegialnego, mogą również czynnie uczestniczyć inne osoby wyznaczone przez przewodniczącego. Będą to najczęściej wybitni specjaliści wojskowi lub cywilni, a niekiedy inne osoby, których udział jest podyktowany względami służbowymi.

W praktycznej działalności wojskowych organów kolegialnych w fazie przygotowania decyzji, często wyodrębniają się dwa etapy: pierwszy - opracowanie projektu decyzji i drugi - opiniowanie tego projektu. W realizacji pierwszego etapu nie zawsze muszą brać udział członkowie organu kolegialnego. Uczestniczą oni natomiast w drugim etapie, podczas którego opiniują przedłożony projekt, zgłaszając swoje wnioski i propozycje.

Sposób realizacji pierwszej fazy procesu decyzyjnego nie narusza zasady jednoosobowego dowodzenia, choć niewątpliwie opinia organu kolegialnego oraz zgłoszone wnioski i propozycje będą najczęściej wpływały na treść podjętej decyzji. Wpływ ten, dodajmy, uzależniony będzie od stopnia obiektywności i słuszności argumentów przedstawionych w procesie przygotowania decyzji oraz od osobistych cech osoby podejmującej decyzję.

Z powyższych rozważań wynika, że proces podejmowania decyzji w warunkach wojska charakteryzuje się pewnymi właściwościami w stosunku do założeń ogólnej teorii organizacji i zarządzania, która stanowi podstawę działalności w gospodarce i administracji cywilnej.

KIEROWANIE JEDNOOSOBOWE, KOLEGIALNE I KOLEKTYWNE W WOJSKU



LEGENDA:

— forma podstawowa
- - - forma występująca

Specyfika ta wyraża się w tym, że w warunkach wojska dominują dwa pierwsze z przytoczonych na wstępie czterech przypadków decyzyjnych, a mianowicie:

- pierwszy - przygotowanie decyzji jednoosobowo /samodzielnie lub przy wykorzystaniu doradztwa/ i podjęcie decyzji również jednoosobowo /niekiedy przez tę samą osobę/;
- drugi - przygotowanie decyzji przez wyznaczone osoby lub zespół, ale zawsze przy udziale właściwego organu kolegialnego lub kolektywnego i podjęcie decyzji jednoosobowo /samodzielnie/.

Pierwszy z tych przypadków będzie występował na wszystkich szczeblach kierowania z tym, że dla niższych szczebli /np. kompania - batalion, może nawet pułk/, będzie on podstawowym sposobem podejmowania decyzji. Drugi natomiast znajduje szersze zastosowanie na średnich, a szczególnie wyższych szczeblach dowodzenia.

Graficzne przedstawienie problemów związanych z kierowaniem jednoosobowym, kolegialnym i kolektywnym zawiera schemat 10.

8. Ogólne zasady organizacji i kierowania w wojsku

Siły zbrojne jako organizacja w znaczeniu rzeczowym, posiadają odpowiednią strukturę hierarchiczną, ustalone zadania i zakres uprawnień poszczególnych szczebli, tryb i metody kierowania, dowodzenia i zarządzania czyli powiązania pionowe oraz więzi i współzależności poziome. Zakres celów i zadań, jakie stoją przed organizacją wojskową, określają jej charakter i zasady funkcjonowania. Na kształtowanie wojskowych systemów organizacyjnych wpływają dwie grupy czynników. Pierwsza to zespół czynników zewnętrznych, obiektywnych, do których zaliczamy warunki społeczno-polityczne oraz założenia polityki obronnej państwa. Czynniki te wyznaczają ramy, w obrębie których powstają i kształtują się struktury organizacyjne sił zbrojnych. Drugą grupę stanowią wewnętrzne czynniki i uwarunkowania wynikające z wymagań współczesnego pola walki,

założeń doktrynalnych oraz stopnia zdolności i umiejętności działania zespołów ludzkich.

Punktem wyjścia w rozważaniach dotyczących wszelkich organizacji, kierowania i zarządzania - w tym również organizacji, kierowania, dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych - są zasady organizacyjne państwa socjalistycznego, do których zaliczamy: udział mas ludowych w zarządzaniu państwem, kierowniczą rolę partii, centralizm demokratyczny, praworządność socjalistyczną i planowy rozwój. Zasady te dotyczą organizacji i zarządzania, w tym oczywiście organizacji zarówno w znaczeniu czynnościowym, jak i rzeczowym.

Warunki uzyskiwania optymalnych wyników organizacji pracy, kierowania i zarządzania od dawna są formułowane w różnego rodzaju zasady i prawidłowości. Zasady i wytyczne sprawnego działania, kierowania i zarządzania, jakie wypracowały nauki ergologiczne, mogą być i w rzeczywistości są wykorzystywane przez siły zbrojne. Organizacja wojskowa jednak ma swoje cechy specyficzne. Specyfika sił zbrojnych determinowana jest przede wszystkim: celem działania, środkami działania oraz sytuacją, w której działanie przebiega.

W odróżnieniu od przedsiębiorstw i instytucji cywilnych, których celem działania jest osiągnięcie określonych korzyści gospodarczych i społecznych - celem działania organizacji wojskowej jest obrona kraju. Jest to cel trudny, osiągnięcie jego wymaga maksymalnego natężenia sił fizycznych i psychicznych narodu oraz ogromnego nakładu środków materialnych. Dlatego w wojsku najpełniej znajdują swe odbicie wszystkie te procesy i tendencje rozwojowe, które warunkują szybki postęp techniczny, ekonomiczny i społeczny całego kraju. Wojna jest skomplikowanym zjawiskiem społecznym. Wciąga w swą orbitę wszystkie potencjalne siły i środki stron walczących. Stawia zwłaszcza przed gospodarką narodową, wysokie wymagania w zakresie ilości i jakości produkcji, podziału, wymiany i spożycia, a także poddaje bezwzględnej próbie całą strukturę państwa, weryfikuje mechanizm funkcjonowania jej ogniw i elementów z systemem kierowania i zarządzania włącznie.

W tej sytuacji, pomijając oczywiście aspekty społeczno-polityczne, sprawność organizacji sił zbrojnych uwarunkowana jest przez:

- ciągłość i stałość procesów dowodzenia i zarządzania, wzbogacanych i korygowanych we wszystkich ogniwach i układach;
- kompleksowość ujmowania problematyki organizacji i kierowania na wszystkich szczeblach hierarchicznych;
- operatywność analiz organizacyjnych i przedsięwzięć, formułowanie zadań i wniosków w takim terminie, żeby mogły służyć do podejmowania właściwych decyzji i rozwiązań;
- konkretność ocen oraz ściśle precyzowanie zadań, z wyłączeniem wszelkich ogólników, niejasnych sytuacji niedostatecznie określonych dyspozycji i zadań;
- twórcze badanie procesów organizacyjnych, w ich ciągłym ruchu i rozwoju, w dialektycznym przechodzeniu od ilości do wciąż nowych jakości, wymagających nowych rozwiązań i metod postępowania oraz weryfikacji starych;
- jedność i zgodność wewnętrzną i zewnętrzną poczynąń organizacyjnych na wszystkich szczeblach hierarchicznych i we wszystkich dziedzinach;
- ściśle określenie dyspozycji i zakresu zadań poszczególnych ogniw i stanowisk służbowych.

Wymienione uwarunkowania sprawności organizacyjnej powinny być zgodne z zasadami skuteczności, ekonomiczności, korzystności i innymi walorami sprawnego działania. Wprawdzie powyższe warunki dotyczą nie tylko organizacji wojskowych, ale właśnie tu nabierają one wyjątkowego znaczenia. Zasady organizacji i kierowania, dowodzenia i zarządzania siłami zbrojnymi powinny wynikać z dorobku nauk wojskowych i praktycznych doświadczeń militarnych oraz z dorobku nauk ergologicznych. Najistotniejszymi wskazaniem organizacyjnymi opartymi na wspomnianym ogólnym i wojskowym dorobku naukowym mogą być następujące zasady:

Zasada pierwsza to ścisła współzależność organizacji i systemu kierowania /dowodzenia i zarządzania/ sił zbrojnych i założeń wynikających z doktryny obronnej państwa. Doktryna obronna określa charakter, organizację i sposób postępowania na wypadek zagrożenia i wojny. Siłą rzeczy zatem określa ona także poszczególne elementy, jak i cały system organizacji sił zbrojnych.

Współzależność oznacza jednak nie tylko wpływ doktryny na organizację, ale i odwrotnie. Występuje tu swoiste sprzężenie zwrotne, wyraża się to w tym, że dogmatyzm w doktrynie obronnej rodzi skostnienie w systemie organizacji, dogmatyzm w systemie organizacji przyczynia się do zdogmatyzowania doktryny obronnej.^{1/}

Zasada druga, będąca konsekwencją poprzedniej, to konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji i umiejętności ludzi, którzy decydują o sprawnym funkcjonowaniu całości zorganizowanych. Ranga tej zasady wynika z szybkiego postępu techniczno-ekonomicznego, społecznego podziału pracy i specjalizacji. Procesy te wykazują wzrastające tempo, rozsadzają struktury społeczne i organizacyjne, zwyczaje i tradycje działania, rodzą nowe uwarunkowania i powiązania w stosunkach społecznych.

Zasada trzecia to równoległe uwzględnianie w procesie racjonalizacji działania zagadnień: kierowania /dowodzenia i zarządzania/, struktur organizacyjnych, zasad i technik organizacji pracy w świetle aktualnie występujących nurtów badawczych: prakseologicznego, socjologiczno-psychologicznego i matematyczno-cybernetycznego.

^{1/} Najbardziej klasycznym przykładem wpływu zdogmatyzowanej doktryny wojennej na strukturę i organizację sił zbrojnych w okresie międzywojennym stanowi Francja. Ciekawe materiały krytyczne na ten temat zawierają prace De Gaulla, Zagerona, Vepry'ego i Dumenca.

Zasada czwarta to właściwe kształtowanie rozpiętości kierowania. Zakładając, że w znaczeniu najbardziej ogólnym kierowanie oznacza powodowanie, by zachowanie się ludzi lub stan ich rzeczy stał się zgodny z zamiarem kierującego - należy widzieć wyraźną zależność pomiędzy rozpiętością kierowania a liczbą szczebli w strukturze organizacyjnej.

Podstawowe znaczenie tej zasady polega na tym, że przeciwdziała nadmiernemu tworzeniu komórek organizacyjnych.

Zasada piąta to jedność i stabilność organizacyjna. "Musimy pamiętać - pisze T.Kotarbiński - że okres reorganizacji jest okresem przejściowego przynajmniej osłabienia sprawności zespołu i naraża go na niepowodzenia w razie konfliktu" niezależnie od motywacji zespołów ludzkich. Każde planowanie zmian w systemie organizacji obronnej musi zatem uwzględniać przy najmniej trzy sprawy z tym związane, a mianowicie:

1/ Procesy organizacyjne stanowią ciąg zdarzeń, które mogą przybierać postać organizowania, dezorganizowania lub procesów neutralnych. W przypadku braku poczucia stabilności może zaistnieć sytuacja, w której procesy dezorganizowania lub naturalne przeważają, uniemożliwiając przez to prawidłowy przebieg działania zespołowego.

2/ Wszelkie formy organizacyjne są budowane ze względu na procesy, które mają w nich przebiegać. Im lepiej przystosowana jest struktura do tych procesów, tym lepiej funkcjonuje całość zorganizowana, precyzyjniej realizowane są fazy decyzji. A trzeba pamiętać, że decyzje dowódcze /szefa instytucji wojskowej/ z reguły stanowią początek każdej operacji lub czynności.

3/ W odróżnieniu od innych form zespołowego działania praca sztabu wojskowego sprowadza się do wypracowania zbiorowego, jednolitego kierunku działania lub przygotowania działania, samo wykonanie zaś nie zawsze może być ściśle określone w czasie i przestrzeni. Nagłość działania wymaga bezwzględnej jedności i stabilności organizacyjnej, a jedno-

częśnie dynamiczny rozwój procesów czynnościowych wymaga elastyczności i giętkości. Pogodzenie tych dwóch na pozór przeciwstawnych tendencji działalności sztabowej stanowi jeden z ważniejszych problemów organizacyjnych i to nie tylko w naszych warunkach.

Zasada szósta to jednoosobowe kierowanie /dowodzenie i zarządzanie/ oraz utrzymanie właściwych propozycji centralizacji i decentralizacji decyzji. Obok niewątpliwych zalet jednoosobowe kierowanie stwarza jednocześnie możliwość skupienia władzy, spiętrzenia kierowania i łatwość pomyłek. Dlatego właściwe delegowanie uprawnień warunkuje mechanizm sprawnego funkcjonowania organizacyjnego. Należy bowiem pamiętać, że centralizacja i decentralizacja to dwie tendencje, które mogą i zwykle przyjmują następujące postacie: 1/ centralizacja w jednej dziedzinie może powodować decentralizację w innej, 2/ centralizacja jest konieczna i niezbędna na przykład w przygotowaniu działania, aby samo działanie odbywało się w sposób zdecentralizowany, 3/ centralizacja i decentralizacja mają swoje granice. Nie można na przykład delegować uprawnień, które naruszają spójność organizacyjną oraz jedność działania.

Zasada siódma to zapewnienie optymalnych warunków pracy w ramach zespołu.

Zasada ósma to przeciwstawianie się procesom, które prowadzą do biurokratyzmu. Za oznaki wzrastania biurokratyzmu słusznie przyjmuje się: 1/ przekroczenie punktu równowagi stosunków bezosobowych do stosunków osobistych w systemie władzy, 2/ przekroczenie punktu równowagi stosunku między znaczeniem celów osobistych a znaczeniem celów ogólnych, społecznych, 3/ początek wzrastania braku zaufania wyższego szczebla kierowniczego do podwładnych.

Zasada dziewięta, ... obejmuje całokształt stosunków: przełożony - podwładny. Dziedzina ta ze względu na duże znaczenie w systemie nauk ergologicznych, wymaga oddzielnego opracowania.

III. AKTUALNE WEZŁOWE PROBLEMY USPRAWNIANIA ORGANIZACJI PRACY ORAZ PROCESU DOWODZENIA I ZARZĄDZANIA

Postęp naukowo-techniczny, który objął wszystkie dziedziny życia społecznego, znalazł wyraźne odzwierciedlenie również w siłach zbrojnych. Zasadnicze zmiany dokonane w uzbrojeniu i wyposażeniu wojsk oraz wynikające z tego zmiany w sposobie prowadzenia walki, postawiły przed dowództwami i sztabami nowe zadania i potrzebę dokonania zmian w technice dowodzenia i zarządzania. Jeżeli możliwości bojowych środków działania /techniki bojowej/ w znacznym stopniu wyprzedzają możliwości środków dowodzenia i efektywności pracy organów dowodzenia i zarządzania, to sytuacja ta wymaga odmiennego niż dotąd podejścia do problemu i większego oparcia procesów dowodzenia i zarządzania o najnowsze osiągnięcia naukowe i techniczne. Istnieje więc uzasadniona potrzeba dostosowania tempa postępu organizacyjnego do tempa rozwoju techniki i bazy materialnej. Rozwijanie postępu organizacyjnego w procesie dowodzenia i zarządzania musi znaleźć się w centrum uwagi dowództw i sztabów i traktowane powinno być jako jedno z ważniejszych zadań w dziedzinie podnoszenia gotowości bojowej wojsk. Usprawnianie powinno mieć charakter działania zorganizowanego i przebiegać według etapów cyklu organizacyjnego, na który składają się: sprecyzowanie celu działania, ujęcie zamierzeń w formy realnego planu, przeprowadzenie odpowiednich badań, przygotowanie projektu usprawnień, jego realizacja i kontrola funkcjonowania.

Rozpatrzmy niektóre zamierzenia w dziedzinie usprawniania organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania.

1. Organizacja szkolenia kierowniczej kadry dowództw i sztabów oraz specjalistów - organizatorów

Uzyskanie pomyślnych wyników w usprawnianiu organizacji pracy, a przez to podniesienie poziomu dowodzenia i zarządzania jest w dużym stopniu uzależnione od przygotowania kadry w tym zakresie. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że na obecnym etapie przygotowanie to powinno być odpowiednio sprofilowane i obejmować problematykę dostosowaną do konkretnych potrzeb.

Przeszkoleniem informacyjnym, w ramach którego nastąpić powinno zapoznanie z wybranymi zagadnieniami z teorii organizacji i zarządzania, sposobem przygotowania i przeprowadzania badań oraz wdrażania usprawnień organizacyjnych, a także z metodami instrumentalizacji prac sztabowo-biurowych, powinna być zapoznana cała kadra kierownicza średniego szczebla. Przeszkolenie to powinno być włączone do programów doskonalenia oraz powinno być prowadzone metodą wykładów i seminariów. W rezultacie tak zorganizowanego szkolenia, poszerzonego samokształceniem, kadra kierownicza tego szczebla powinna być przygotowana do inicjowania i wdrażania nieskomplikowanych usprawnień w zakresie organizacji pracy.

Przeszkoleniem poszerzonym, realizowanym poprzez krótko-terminowe kursy typu stacjonarnego, powinny być objęte osoby zajmujące kierownicze stanowiska szczebli wyższych, a także wytypowana kadra naukowo-dydaktyczna zatrudniona w szkolnictwie wojskowym. Program tych kursów powinien w zasadzie koncentrować się na zagadnieniach przerabianych w ramach szkolenia informacyjnego i uwzględniać jednocześnie przygotowanie do samodzielnego organizowania i kierowania badaniami, zmierzającymi do podwyższania poziomu działalności w tej dziedzinie i wdrażania usprawnień organizacyjnych w życie.

Pełnym przeszkoleniem z teorii organizacji i zarządzania, realizowanym w ramach studiów zaocznych powinni być objęci etatowi i nieetatowi specjaliści - organizatorzy. Program tego studium, realizowany w ciągu 1-2 lat, powinien zapewniać gruntowne przygotowanie z teorii organizacji i zarządzania, zapoznać ze sposobami użycia mechanicznej i elektronicznej techniki obliczeniowej w procesach kierowania oraz przygotować uczestników studium do inicjowania, organizowania i wdrażania usprawnień w zakresie dowodzenia i zarządzania.

Tak zorganizowane szkolenie zapewnia na ogół szybkie przygotowanie kadry, da podstawy do dalszego doskonalenia nabytej wiedzy drogą samokształcenia oraz ułatwi podejmowanie i realizację zadań w zakresie usprawniania dotychczasowej organizacji pracy.

Wszelkie formy szkolenia, kształcenia i doskonalenia powinny cechować się nowoczesną metodą nauczania, odpowiednim zabezpieczeniem w pomoce naukowe, poglądowością i uprzątnieniem. Programy nauczania powinny obejmować, oparte na obserwacjach doświadczonych praktyków, zbiór tych wiadomości, które są najbardziej potrzebne dowódcóm, szefóm, kierownikóm w toku ich bieżącej pracy.

Odpowiednie przygotowanie kadry dowódczej, zarządzającej i organizatorskiej stanowić może pewnego rodzaju przygotowanie zasobów ludzkich do realizowania postępu organizacyjnego.

2. Usprawnianie systemu planowania zasadniczych przedsięwzięć oraz procesu rozliczania się z ich wykonania

W ogólnym systemie planowania istotną rolę w organizacji pracy spełniają roczne i miesięczne plany zasadniczych przedsięwzięć. W planach rocznych powinno się umieszczać najważniejsze zadania, a przede wszystkim takie, które wynikają z aktów normatywnych wyższych szczebli dowodzenia i zarządzania.

Miesięczne plany zasadniczych przedsięwzięć powinny być ściśle powiązane z planami rocznymi. Umieszczać się w nich powinno przedsięwzięcia z planu rocznego oraz inne ważniejsze zadania, podejmowane przez organy dowodzenia i zarządzania w ciągu roku. Miesięczne plany odznaczają się stosunkowo wysokim stopniem szczegółowości, co zapewnia należyłą koordynację podejmowanych przedsięwzięć oraz dokładną i terminową ich realizację.

Roczne i miesięczne plany zasadniczych przedsięwzięć powinny być sporządzane przez wszystkie ogniwa dowodzenia i zarządzania od szczebla najniższej samodzielnej jednostki organizacyjnej wzwyż. Plany te muszą być ściśle skoordynowane zarówno w poziomie, a więc między komórkami danego szczebla, jak również w pionie tj. z wyższymi i niższymi szczeblami.

W rezultacie tak przeprowadzonej koordynacji następuje uściślenie poszczególnych zamierzeń i zgranie ich wykonawstwa w czasie. Plany takie stają się bardziej dojrzałe i stanowią rzeczywistą pomoc w organizacji pracy służbowej.

Przez merytoryczne połączenie planów między sobą, na zasadach sprzężenia zwrotnego, powstaje wieloukładowy system planistyczno-organizacyjny stwarzający dogodne warunki realizacji zadań.

Zgodnie z zasadami sprawnego działania system planowania powinien być wzbogacony funkcją rozliczania się z wykonania zadań /kontroli/. Uwzględnienie tego elementu pobudza wykonawców do należytej realizacji zaplanowanych zadań, ułatwia porównywanie założonych celów z uzyskanymi rezultatami, umożliwia wprowadzenie ewentualnych poprawek i uzupełnień, a także dodatnio oddziałuje na podwyższenie dyscypliny planistyczno-wykonawczej.

Rozliczanie podwładnych z wykonania postawionych im zadań może być prowadzone z różną częstotliwością. Wykonanie przedsięwzięć zawartych w planach rocznych może np. być sprawdzane 2-4 razy w roku, a w planach miesięcznych - po zakończeniu każdego miesiąca. Sposób rozliczania z wykonania zadań powinien być dostosowany do warunków i potrzeb danego szczebla dowodzenia i zarządzania. Dotychczasowe doświadczenie wskazuje, że najlepsze rezultaty osiąga się poprzez bezpośrednie /ustne/ rozliczanie wykonawców. Sposób ten ułatwia bliższe poznanie podwładnych i zapobiega opracowywaniu dodatkowych meldunków o stanie realizacji zaplanowanych zadań.

Rozliczanie w razie potrzeby może być połączone z kontrolą wykonania zaplanowanych zadań przeprowadzoną przez dowódcę, /szefa, kierownika/ lub osoby przez niego upoważnione.

3. Doskonalenie systemu sprawozdawczego

W systemie informacyjnym istotną rolę spełniają spra-

wozdanía. Ponieważ na ich bazie są podejmowane decyzje, zawarta w nich treść powinna być dostosowana do rzeczywistych potrzeb, a więc przede wszystkim powinna być: obiektywna, wyselekcjonowana i terminowo przedstawiana. W przeciwnym wypadku może ona utrudniać proces dowodzenia i zarządzania, a nawet wpływać negatywnie na poziom podejmowanych decyzji.

System sprawozdawczy bywa niekiedy obarczony różnymi brakami. Do najczęściej spotykanych i najbardziej odczuwalnych należą: zbyt duża ilość sprawozdań, nadmierna częstotliwość ich przedstawiania, przesadna szczegółowość a często nie najlepsza komunikatywność, co w konsekwencji znacznie obciąża szczeble sprawozdawcze, a jednocześnie utrudnia pracę organom decyzyjnym.

Usprawnienie systemu sprawozdawczego wymaga:

- kompleksowego zweryfikowania treści sprawozdań, głównie poprzez wyeliminowanie powtarzających się informacji, scalenie podobnych sprawozdań i dostosowanie częstotliwości ich przedstawiania do rzeczywistych potrzeb poszczególnych szczebli;
- dostosowania treści zweryfikowanych sprawozdań do sporządzania ich przy wykorzystaniu mechanicznej i elektronicznej techniki obliczeniowej;
- stopniowego przechodzenia od ręcznego do zmechanizowanego i zautomatyzowanego zbierania, przesyłania i przetwarzania informacji przy wykorzystaniu techniki obliczeniowej i sieci transmisji.

Dokonanie powyższych usprawnień wymaga znacznych nakładów pracy ze strony potencjalnych użytkowników i specjalistów automatyzacji i mechanizacji. Jest ona jednak w pełni opłacalna, ponieważ poszczególne ogniwa dowodzenia i zarządzania /szczególnie dołowe/ nie tylko zostaną odciążone od żmudnych

i pracochłonnych czynności, wiążących się z ręcznym przygotowaniem sprawozdań, ale również zapewni się im terminowe otrzymywanie obiektywnej, wyselekcjonowanej i komunikatywnej informacji sprawozdawczej, co wpłynie na lepszą organizację pracy i podwyższy poziom zarządzania.

4. Modernizacja obiegu informacji i redukcja zbędnej korespondencji

W pracy dowództw i sztabów różnych szczebli obserwuje się systematyczny wzrost zapotrzebowania na informacje, przy jednoczesnym, znacznym ograniczaniu czasu na ich przygotowanie i przesyłanie.

Tradycyjnie ukształtowany system informacyjny, charakteryzujący się nadmierną ilością nie zawsze potrzebnych sprzężeń, zawierający wiele różnych danych, częstokroć niedostosowanych do potrzeb odpowiednich szczebli decyzyjnych i obarczony niewspółmiernie dużą ilością punktów zatrzymania, negatywnie oddziałuje na operatywne dowodzenie i zarządzanie. Istnieją więc uzasadnione przyczyny dostosowania treści i czasu napływu informacji, do poszczególnych szczebli tak, aby mogły służyć jako niezbędny, zwięzły i rzetelnie opracowany materiał analityczny pozwalający na wyciągnięcie odpowiednich wniosków i podjęcie we właściwym terminie odpowiednich decyzji.

Usprawnienie systemu informacyjnego może polegać, między innymi na opracowaniu ideowego modelu i schematu obiegu informacji, które obejmując wprowadzie tylko część elementów systemu /rodzaje informacji, nadawców, odbiorców, terminy napływu i formy przekazu/ są w stanie wpłynąć na racjonalizację pozostałych.

Podjęcie usprawnienia obiegu informacji należy przede wszystkim mieć na uwadze, że wszelkie zmiany jakie zostaną w nim dokonane, powinny po ich wdrożeniu polepszać pracę organów dowodzenia i zarządzania i jednocześnie stwarzać warunki do uruchomienia w następnej kolejności zautomatyzowanych systemów informacyjnych.

Usprawnianie /modernizację/ obiegu informacji należy rozpoczynać od szczebla centralnego. W następnej kolejności tym samym zabiegiem powinny być poddane kolejne niższe szczeble aż do źródła informacji włącznie. Przyjęcie takiej kolejności zapewnia przede wszystkim wyraźne sprecyzowanie potrzeb informacyjnych z uwzględnieniem ich treści, formy i częstotliwości przedstawiania. Pozwala to jednocześnie na wyeliminowanie informacji zbędnych i powtarzających się oraz na uporządkowanie pionowych potoków informacyjnych podlegających automatyzacji. Liczba pionowych potoków informacyjnych powinna być jak najmniejsza. Można to osiągnąć poprzez wyselekcjonowanie informacji przepływającej w relacji "dół - góra" i odwrotnie, scalenie informacji o podobnej treści oraz decentralizację uprawnień w zakresie podejmowania decyzji.

Podczas usprawniania obiegu informacji w poziomie w kolejności na centralnym, wyższym, średnim i niższym szczeblach dowodzenia i zarządzania należy obieg ten rozpatrywać w dwóch układach: wewnętrznym - obejmującym przepływ informacji między osobami lub komórkami tej samej instytucji i zewnętrznym - obejmującym sprzężenia informacyjne z organami kierowania równorzędnego szczebla.

Wewnętrzny obieg informacji może być usprawniony poprzez:

- operatywne kierowanie informacją wchodzącą i wychodzącą, zapewniając przede wszystkim szybkie jej opracowywanie i przygotowywanie do podjęcia decyzji, w tej liczbie przy wykorzystaniu środków organizacyjno-technicznych i elektronicznej techniki obliczeniowej;
- decentralizację uprawnień kierowniczych wewnątrz danego organu kierowania, co wiąże się z koniecznością nowelizacji zakresów działania oraz poszerzeniem uprawnień i odpowiedzialności szefów poszczególnych komórek w zakresie podejmowania decyzji;
- zmniejszenie liczby punktów zatrzymania przepływającej informacji w celu zapewnienia niezbędnego czasu na jej opracowanie i przygotowanie warunków do skrócenia czasu reakcji /od wpływu informacji do przekazania decyzji/;

- odbiurokratyzowanie stylu pracy wyrażające się przede wszystkim w ograniczaniu dokumentów tekstualnych, szerszym wykorzystaniu technicznych środków przekazu informacji i kontaktów osobistych, stawianiu konkretnych zadań, dojrzałym przygotowaniu projektów decyzji, ścisłym przestrzeganiu nakazanych terminów i twórczym przejawianiu inicjatywy.

Usprawnianie zewnętrznego obiegu informacji w ramach sprzężeń z innymi organami tego samego szczebla hierarchii wymaga przede wszystkim:

- ustalenia rodzajów informacji cyklicznych podlegających wzajemnemu przekazywaniu oraz formy, sposobu i terminów ich przesyłania;
- określenia sposobu udostępniania danych zawartych w informacjach bieżących niezbędnych w procesach kierowania;
- sprecyzowania sposobu uzgadniania lub opiniowania projektów aktów normatywnych, przedstawianych do akceptacji wyższemu przełożonemu.

Doskonalenie systemu informacyjnego musi być procesem ciągłym, realizowanym równocześnie z doskonaleniem pozostałych strukturalnych, specjalizacyjnych i hierarchicznych elementów całości organizacyjnych.

5. Wypracowanie optymalnych modeli gospodarowania czasem pracy

Większość osób zajmująca kierownicze stanowiska nie układa pracy służbowej w ramach czasu normatywnego. W wielu wypadkach rzeczywisty czas pracy jest wyższy od normatywnego, co oczywiście nie może być traktowane jako zjawisko naturalne szczególnie wówczas, gdy przechodzi ono w system. Stan taki może być spowodowany przyczynami obiektywnymi. Zdarza się jednak, że określony wpływ wywierają przyczyny subiektywne, przeważnie zależne od przyjętego stylu pracy. W tym ostatnim przypadku występują poważne niedociągnięcia na odcinku efektywnego wykorzystywania funduszu czasu osobistego /czasu pracy służbowej/.

Usprawnienia w tym zakresie nie mogą być dokonane mechanicznie. Poprzedzać je musi wnikliwa analiza aktualnego sposobu wykorzystania funduszu czasu, konfrontacja uzyskanych wniosków z rzeczywistymi potrzebami służbowymi, a w rezultacie opracowanie optymalnego wzorca / modelu / sprawowania funkcji kierowniczych, uwzględniającego konkretne warunki i czas pracy.

W modelu powinny być uwzględnione następujące grupy czynności:

- udział w zamierzeniach organizowanych przez wyższego przełożonego np. uczestnictwo w odprawach, naradach i posiedzeniach; udział w szkoleniu, kursach i innych podobnych zamierzeniach, wymagających osobistej obecności.

W przeciętnych warunkach, udział w powyższych zamierzeniach powinien mieścić się w granicach 10-15 procent ogólnego czasu pracy;

- bezpośrednie i pośrednie kierowanie podległą instytucją, zapewniające sprawne jej funkcjonowanie; zbieranie i przekazywanie informacji; załatwianie różnych spraw bieżących; organizacja szkolenia, narad, odpraw i spotkań; organizacja lub udział w przedsięwzięciach partyjno-politycznych i społecznych; przeprowadzanie kontroli itp. Na realizację powyższych zamierzeń powinno się przewidywać średnio nie więcej niż 55-60 procent ogólnego czasu pracy;
- praca koncepcyjna i doskonalenie posiadanych kwalifikacji, usprawnianie procesów i systemów dowodzenia i zarządzania; studiowanie literatury fachowej, opracowywanie referatów, artykułów itp. Tego rodzaju zamierzenia nie powinny przekraczać 15-20 procent ogólnego czasu pracy;
- inne zamierzenia realizowane w godzinach pracy służbowej - nie więcej niż 20 i nie mniej niż 5 procent ogólnego czasu pracy.

Wdrożenie nowego modelu wykorzystania funduszu czasu osobistego powinno być poprzedzone okresem próbnym, w czasie

którego mogą być wprowadzone niezbędne poprawki, wynikające z potrzeb służbowych. W tym czasie powinno również nastąpić organizacyjne zabezpieczenie wdrożenia i próba zniwelowania różnic między rzeczywistym /ogólnym/ a normatywnym czasem pracy.

6. Optymalizacja uprawnień kierowniczych

Nadmierna centralizacja uprawnień kierowniczych, warunkowana często różnymi aktami normatywnymi, które nie odpowiadają aktualnym potrzebom, jest przyczyną, że szereg decyzji podejmuje się na zbyt wysokich szczeblach, co powoduje nadmierne ich przeciążenie uniemożliwiające skoncentrowanie uwagi na zasadniczych sprawach merytorycznych i pracach koncepcyjnych.

Optymalizacja uprawnień przeprowadzona w świetle obowiązujących zakresów działania podległej instytucji /dowództwa, sztabu, jednostki/ i wynikających stąd powiązań organizacyjnych, powinna polegać na delegowaniu części uprawnień na niższe szczeble w przypadku nadmiernej centralizacji, lub przejęciu części uprawnień w przypadku przeciwnym. Proces optymalizacji uprawnień nie może jednak przebiegać żywiołowo oraz samowolnie zmniejszać stopnia odpowiedzialności za wykonawstwo zadań wynikających z zakresu działania podległej instytucji /komórki organizacyjnej/. Delegowanie lub przejęcie uprawnień musi być działaniem zorganizowanym i wynikać z głębokiej analizy potrzeb poprzedzonej badaniami w tym zakresie.

Głównymi oznakami i przyczynami świadczącymi o nadmiernej centralizacji mogą, między innymi być:

- wzrastający potok informacji kierowanych do wyższych szczebli dowodzenia i zarządzania;
- zbyt wysoki stopień sformalizowania procesu decyzyjnego;
- ukształtowane tradycje i zwyczaje oczekiwania na decyzje wyższych szczebli;
- asekurancтво;

- nadmierne przekraczanie normatywnego czasu pracy przez wyższych przełożonych;
- luki decyzyjebiorcze na niższych szczeblach dowodzenia i zarządzania /odczucie braku uprawnień/ itp.

Ustalenie optymalnych uprawnień decyzyjebiorczych, mające na celu odciążenie osób nadmiernie obciążonych podejmowaniem decyzji lub uzupełnienie uprawnień w przypadku ich braku, powinno poprzedzać zrewidowanie obowiązujących zakresów działania i kompetencji, pod kątem ścisłego określenia problematyki, która powinna być rozstrzygana na poszczególnych szczeblach. W działaniu tym należy zwracać uwagę na odciążenie najwyższych stanowisk służbowych i przekazanie uprawnień odpowiednim szczeblom niższemu, zgodnie z formalnym, faktycznym i potencjalnym zakresem ich obowiązków i możliwości. Wskazane jest wnikliwe rozpatrzenie możliwości przyznania pełnych uprawnień decyzyjnych zastępcom dowódców w zakresie obowiązujących ich dziedzin oraz odpowiednich uprawnień sekretariatom w zakresie selekcji korespondencji i bezpośredniego kierowania jej do komórek wykonawczych.

W przypadku konieczności przeniesienia uprawnień decyzyjnych w pionie lub poziomie, wykraczających poza ramy struktury organizacyjnej instytucji /całości organizacyjnej/, a tym samym poza zakres kompetencji jej kierownika /dowódcy, szefa/, konieczne jest uzyskanie odpowiedniej aprobaty przełożonych. Uzyskanie takiej aprobaty jest możliwe, jeżeli postulat będzie należyście uzasadniony i poparty właściwymi argumentami oraz gdy zakres propozycji nie przekroczy granic możliwości szczebla na którym powinna zapaść decyzja w tym zakresie. Na podstawie doświadczeń można stwierdzić, że najbardziej wnikliwą analizę potrzeb i odpowiednią ich motywację można uzyskać drogą opracowania aktualnego, rzeczywistego zestawienia i schematu obiegu informacji oraz ideowego modelu i schematu jej obiegu. Analiza porównawcza wykryje potrzeby i możliwości w tym zakresie. Stan rzeczywisty przedstawi sytuację jak jest i dlaczego tak jest, model da odpowiedź, jak być powinno, a wyniki analizy dadzą optymalne rozwiązanie, jak być może.

7. Usprawnianie działalności organów kolegialnych i kolektywnych

Powszechnie obowiązująca zasada jednoosobowego dowodzenia nie wyklucza możliwości i potrzeby powoływania organów kolegialnych i kolektywnych, które są organami pomocniczymi dowódców /kierowników, szefów/.

Do organów kolegialnych zalicza się rady naukowe i specjalistyczne, kolegia, komitety techniczne i inne tj. takie organy, które zostały powołane do życia przez uprawnionych do tego zwierzchników i kierują się w swej działalności nadanym im statutem /regulaminem/, określającym ich skład, zakres działania i kompetencje.

Organami kolektywnymi są komisje, zespoły lub grupy specjalistów powoływane przez właściwych przełożonych do wykonywania określonych zadań. Nie posiadają one statutu /regulaminu/, skład ich będzie każdorazowo dostosowany do potrzeb, a w działalności swej kierują się najczęściej ustnymi lub pisemnymi wytycznymi przełożonych.

Analiza działalności służbowej organów kolegialnych wykazuje, że w całokształcie ich pracy występują pewne niedociągnięcia spowodowane przyczynami natury formalnej i merytorycznej. Podejmując doskonalenie organizacji pracy tych organów należy przede wszystkim szczegółowo przeanalizować ich dotychczasową działalność, skonfrontować uzyskane wnioski z realnymi potrzebami i na tej podstawie wprowadzić stosowne poprawki do istniejących statutów, lub tam gdzie ich brak - opracować nowe. Statuty /regulaminy/ organów kolegialnych o podobnym przeznaczeniu, powinny być ściśle zgrane między sobą i jednoznacznie precyzować skład i przeznaczenie danego organu, zakres działalności z uwzględnieniem uprawnień przewodniczącego i członków oraz ważniejsze wskazówki, dotyczące organizacji pracy.

Szczegółowemu rozpatrzeniu należy poddać również perspektywiczne plany pracy tych organów w świetle znowelizowanych statutów. W planach tych powinno dominować rozpatrywanie spraw

merytorycznych, posiadających istotne znaczenie dla rozwoju instytucji, natomiast inne zagadnienia takie jak informacje i sprawozdania mogą być potraktowane drugorzędnie.

Powinno nastąpić również dalsze usprawnienie organizacji pracy, wyrażające się głównie w zoptymalizowaniu częstotliwości posiedzeń i ilości spraw rozpatrywanych na każdym z nich, sposobie przygotowywania materiałów naświetlających dany problem i projektów decyzji, określeniu zasad korzystania z doradztwa specjalistycznego na etapie przygotowywania i rozpatrywania problemu oraz inne zagadnienia natury organizacyjnej.

W sumie, dokonanie powyższych zabiegów powinno przede wszystkim uporządkować prawne działalności organów kolegialnych, uczynić ich pracę bardziej efektywną i zapewnić skuteczniejsze oddziaływanie.

Nie negując potrzeby istnienia organów kolektywnych należy jednak zauważyć, że ich ilość jest jeszcze zbyt duża w stosunku do rzeczywistych potrzeb. Uporządkowanie tej dziedziny wymaga przede wszystkim dalszego ograniczenia ilości zagadnień, które mogą być przekazywane do realizacji komisjom, zespołom lub grupom, co wiąże się z koniecznością zrewidowania postanowień niektórych dotychczas obowiązujących aktów normatywnych i opracowania na tej podstawie zbiorczego dokumentu, ustalającego problematykę, którą mogą zajmować się organy kolektywne. W dokumencie tym należy wyraźnie sprecyzować zasady powoływania i działalności stale działających kolektywów /np. komisje socjalno-bytowe/ i kolektywów doraźnie powoływanych do wykonania różnych zadań /np. komisje inwentaryzacyjne/.

Jednoznaczne uregulowanie tej dziedziny odciąży kadrę kierowniczą od zadań nie mających nic wspólnego z zajmowanym stanowiskiem i przyczyni się do usprawnienia organizacji pracy.

8. Podnoszenie efektywności i skuteczności systemu kontroli

Kontrola jest jedną z ważnych funkcji kierowniczych. Ogólnym celem każdej kontroli jest sprawdzenie /porównanie/,

w jakim stopniu wykonane zadanie pokrywa się z założonym wzorcem oraz co należy uczynić, ażeby w pełni osiągnąć zamierzony cel. Konfrontacja celów z uzyskanymi wynikami, dokonywana podczas kontroli, sprzyja doskonaleniu organizacji pracy, czyni ją bardziej efektywną i dodatnio oddziałuje na wykonywanie innych funkcji dowódczych i kierowniczych. Dobrze zorganizowana i szczegółowo przeprowadzana umożliwia również uzyskanie obiektywnego obrazu stopnia przygotowania organizatorskiego aparatu kierowniczego i organów wykonawczych.

Rezultaty przeprowadzonych badań wykazują, że znaczna część kontroli jest obciążona brakami o charakterze merytorycznym i organizacyjnym. Do najczęściej spotykanych należą:

- naruszanie proporcji między ilością kontroli kompleksowych, obejmujących swym zasięgiem jedno lub więcej najważniejszych zagadnień w przekroju kilku podległych szczebli kierowania, a ilością kontroli wycinkowych, ograniczających się najczęściej do sprawdzenia niektórych zagadnień, przeważnie tylko w jednej lub niekiedy kilku komórkach wybranego szczebla kierowania;
- brak systemowego podejścia w zakresie planowania ilości i częstotliwości kontroli, w konsekwencji czego niektóre jednostki są sprawdzane zbyt często przez różnych przełożonych wyższych szczebli kierowania, co nie zawsze wpływa dodatnio na organizację pracy wewnętrznej, inne natomiast zbyt rzadko, w rezultacie czego wyższy organ kierowania nie posiada obiektywnego obrazu danej jednostki;
- przeprowadzanie kontroli przez osoby nie posiadające odpowiednio wysokiego przygotowania specjalistycznego i organizatorskiego, w konsekwencji czego następuje niepotrzebne przedłużenie czasu kontroli i powierzchowne sprawdzenie wybranych zagadnień co może wpłynąć na wyciągnięcie nie w pełni obiektywnych wniosków i podjęcie na tej podstawie nie odpowiadających rzeczywistości decyzji;

- brak jednolitości w zakresie dokumentowania przeprowadzonych kontroli, kryteriów oceny kontrolowanych oraz rozliczania z postawionych dodatkowo zadań i zaleceń.

W świetle powyższych spostrzeżeń, które sygnalizują tylko niektóre niedociągnięcia w tym zakresie, zachodzi potrzeba zweryfikowania dotychczasowych metod, form, sposobów planowania, organizowania, przeprowadzania, dokumentowania i rozliczania /kontroli/. Pomoże to podnieść ich poziom, podwyższyć skuteczność i przyczyni się do lepszego wykonywania funkcji dowódczych i kierowniczych.

W celu podwyższenia poziomu kontroli należy przede wszystkim ustalić ich rodzaje oraz ujednolicić system planowania.

Rozróżnia się dwa rodzaje kontroli: kompleksowe i wycinkowe. Na niższych i średnich szczeblach kierowania planuje się je na okres nie dłuższy niż 6 miesięcy, na wyższym i centralnym -- jednego roku. Wiodącą rolę w procesie planowania powinny spełniać kontrole kompleksowe, natomiast wycinkowe należy traktować jako pomocnicze. Plany kontroli opracowywane przez kolejne szczeble kierowania powinny być między sobą uzgadniane pod względem celów, zadań, miejsca i czasu oraz powinny być akceptowane przez wyższego przełożonego.

Dostosowanie planów kontroli do potrzeb służbowych wymaga elastycznego podejścia do procesu planowania. Wyraża się to w tym, że cykl planowania nie kończy się z chwilą sporządzenia planu, lecz trwa nadal w toku jego realizacji, obejmując okresowe uzupełnianie i konkretyzowanie zamierzeń.

W zależności od potrzeb zarówno kontrole kompleksowe jak i wycinkowe mogą być wcześniej zapowiedziane lub prowadzone z zaskoczenia /niezapowiedziane/. Kontrole z zaskoczenia powinny być traktowane priorytetowo.

Sprawne zorganizowanie kontroli wymaga wyznaczenia do ich przeprowadzenia takich osób, które posiadają odpowiednie kwalifikacje, zapoznania ich z celami i zadaniami oraz w zależności od potrzeb z miejscem i czasem kontroli, a także ustalenia formy i sposobu przedstawienia wyników końcowych, niezbędnych do ich omówienia i dokumentowania.

Kontrolę należy przeprowadzać na wysokim poziomie organizacyjnym. Powinna ona charakteryzować się wnikliwością, dokładnością, obiektywnością i punktualnością oraz analitycznym podejściem do każdego kontrolowanego zagadnienia. Przestrzeganie tych zasad czyni kontrolę bardziej skuteczną, pozwala na wyciągnięcie obiektywnych wniosków i przygotowanie stosownych propozycji, zmierzających do usunięcia stwierdzonych niedociągnięć.

Podsumowanie wyników kontroli powinno być w zasadzie dokonywane bezpośrednio po jej zakończeniu. W podsumowaniu tym należy podać cel i zadania kontroli, dokonać analizy stwierdzonych osiągnięć i braków, postawić zadania i określić terminy usunięcia niedociągnięć.

W końcowym etapie kontroli, albo bezpośrednio po jej zakończeniu, należy sporządzić krótki protokół, w którym podaje się: skład zespołu kontrolującego; zagadnienia podlegające kontroli; krótką charakterystykę osiągnięć i braków; zalecenia pokontrolne i terminy ich wykonania.

9. Niektóre wnioski końcowe

Przedstawione niektóre problemy związane z usprawnianiem procesów dowodzenia i zarządzania stanowią jedynie encyklopedyczne ich ujęcie.

Rozwój naukowo-techniczny stwarza wyjątkowo sprzyjające warunki dla ścisłego wiązania nauki wojennej z innymi naukami ergologicznymi. Nauka wojenna powinna w pełni chłonąć i adaptować osiągnięcia ogólne a szczególnie z zakresu teorii organizacji i zarządzania. W tym celu konieczne jest zacieśnianie współpracy akademii wojskowych i wojskowych instytutów naukowo-badawczych z odpowiednimi cywilnymi placówkami naukowymi.

Nie posiadamy jeszcze pełnego zestawu wojskowej literatury dotyczącej organizacji i zarządzania. Uruchomiono dopiero wstępne przedsięwzięcia w celu opracowania odpowiedniego podręcznika przydatnego dla wojska i uwzględniającego jego specyfikę.

Sprawność dowodzenia i zarządzania zależy w znacznym stopniu od wiedzy jaką posiadają ludzie zajmujący kierownicze stanowiska służbowe. Istnieje więc uzasadniona potrzeba systematycznego doskonalenia kadry kierowniczej w zakresie nauk ergologicznych a szczególnie w dziedzinie teorii organizacji i zarządzania.

Prawidłowy rozwój prac naukowo-badawczych i projektowo-wdrożeniowych jest możliwy jedynie przy wysokim stopniu osobistego zaangażowania całej kadry oficerskiej.

DSG.Zam.93jz.I.1971.CW-91139

BIBLIOTEKA NAUKOWA ASG WP
Archiwum Bielań Zbiórów Specjalnych
Nr ewid. 140837

