

Grey Scale #13



A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

~~6247.~~ 355.07

# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA

ASG WP wewn. 4202/88

Egz. nr 50 1

Jan BEDNAROWSKI  
Wojciech ZAWADZKI

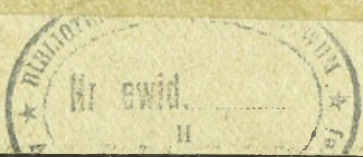
## WYBRANE ZAGADNIENIA Z TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA

(PODSTAWOWE ZASADY ORGANIZOWANIA  
DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH W WOJSKU)

~~Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej~~



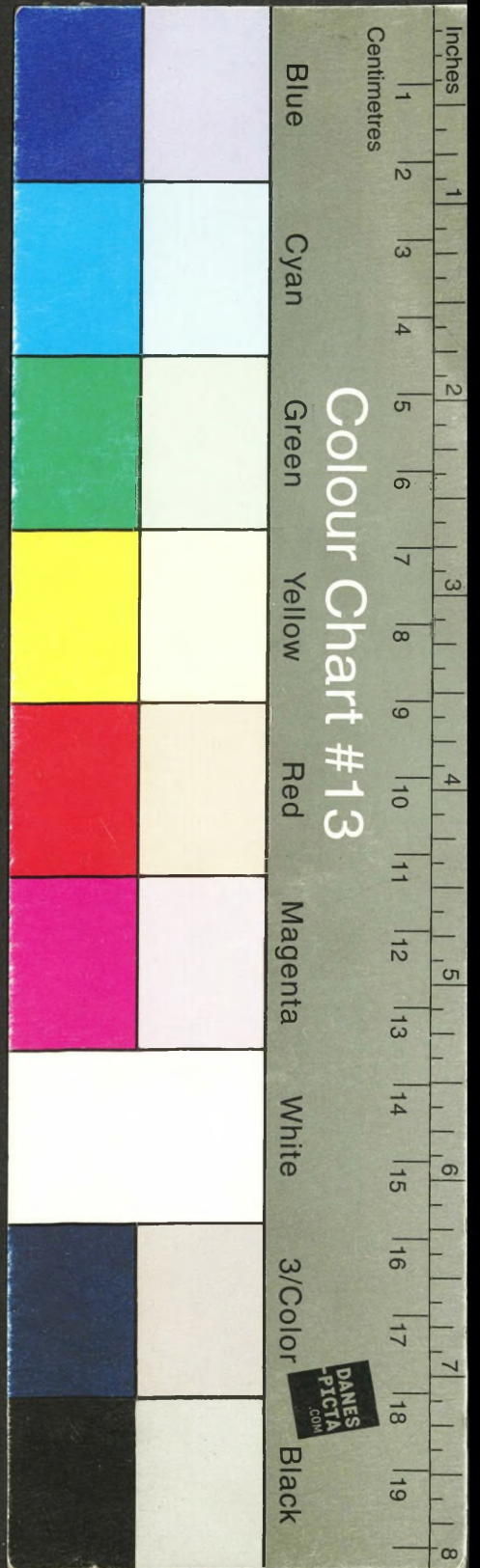
~~05-001379-001-0~~



WARSZAWA

59681

1989



~~6247. 355.07~~

# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
KATEDRA DOWODZENIA

50  
1  
~~47~~

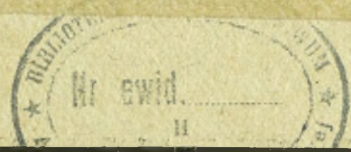
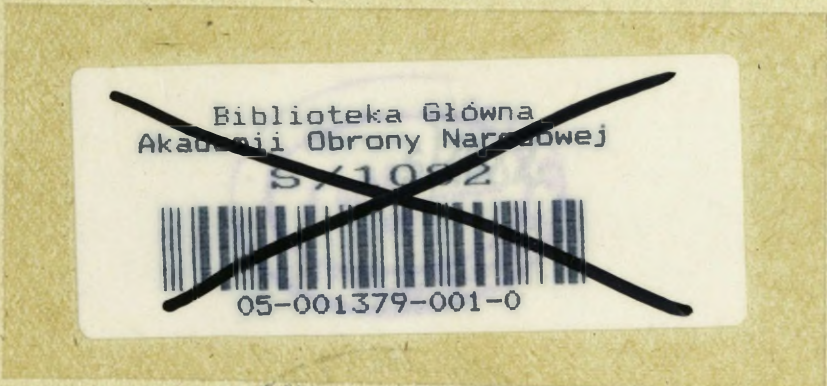
ASG WP wewn. 4202/88

Egz. nr .....

Jan BEDNAROWSKI  
Wojciech ZAWADZKI

## WYBRANE ZAGADNIENIA Z TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA

(PODSTAWOWE ZASADY ORGANIZOWANIA  
DZIAŁAŃ ZESPOŁOWYCH W WOJSKU)



WARSZAWA

1989

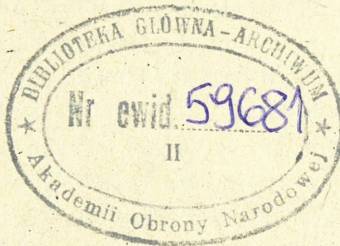
59681

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA

ASC WP wewn. 4202/88



Egz. nr ... ~~47~~ 1

Jan BEDNAROWSKI  
Wojciech ZAWADZKI

WYBRANE ZAGADNIENIA  
Z TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA  
/Podstawowe zasady organizowania  
działań zespołowych w wojsku/

Skrypt



WARSZAWA

1989 r.

## 1. W S T Ę P

Przeprowadzone obserwacje i badania przez klasyków oraz przedstawicieli współczesnych szkół i kierunków teorii organizacji i zarządzania pozwoliły na wykrycie i ustalenie ogólnych zależności występujących w każdym działaniu, w tym również i w działaniach wojskowych, których uwzględnianie zwiększa szansę uzyskania pożądanego wyniku.

Badania te wykazały, że wynik działania jest różny w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą jakich środków, jakimi metodami i w jakich warunkach dane działanie jest wykonywane, czyli zależy od pewnych prawidłowości. Pozwoliło to na ustalenie reguł i zasad postępowania ludzi, aby ich działanie było działaniem sprawnym.

Znając prawidłowości rządzące działaniem można to działanie organizować tak, aby otrzymać pożądaną efekty. Okazuje się, że organizowanie jest jednym z elementów każdego działania, które powoduje występowanie współdziałania zwanego efektem synergicznym. Istotą synergii jest to, że efekt działania zorganizowanego nie jest prostą sumą efektów poszczególnych elementów działających w sposób niezorganizowany. Inaczej, zjawisko synergii polega na tym, że współdziałające elementy dają wypadkowy wynik pod jakimś względem większy niż prosta suma skutków wywołanych przez każdy z nich z osobna.

Stwierdzenie to pozwala na sformułowanie tezy, że osiągnięcie efektu synergicznego stanowi sens tworzenia, funkcjonowania i rozwoju działań zorganizowanych, lub krócej, organizowania.

Efekt synergiczny jako szczególny przypadek efektu organizacyjnego jest funkcją struktury organizacyjnej działania w sensie dynamicznym.

Wynika stąd wniosek, że organizacja działania przyczynia się do osiągnięcia celów przy minimum nakładów, stanowi w pewnym sensie "bezinwestycyjne" uzyskiwanie zamierzonych efektów, jest treścią podstawowej wytycznej sprawnego działania - "działać w sposób zorganizowany".

Wyniki walki zależą od stopnia gotowości bojowej oddziałów i pododdziałów. Osiągnięcie wysokich stanów gotowości bojowej wymaga od dowódców wiedzy i umiejętności praktycznych w zakresie organizowania i prowadzenia walki. Poosiąga to zapewnienie współdziałania ze sobą wszystkich sił i środków w złożonym układzie techniczno-społecznym jakim jest wojsko, a przez to jego wewnętrznego zorganizowania. Im

wyższy stopień zorganizowania wojska, tym lepiej mogą być wykorzystane środki walki, tym skuteczniej mogą być osiągnięte cele główne i częściowe.

Rozważania zawarte w skrypcie ze względu na swą ogólność dotyczą wszelkich działań zorganizowanych ludzi, w tym również i działalności wojska. Wyrażone w nim treści obejmują tematy programu nauczania przedmiotu TDiK na studiach dyplomowych ASG WP w zakresie organizowania działań. Przedstawione w skrypcie spostrzeżenia, zasady, metody i techniki organizatorskie powinny przyczynić się do pogłębienia u słuchaczy wiedzy i umiejętności dotyczących organizowania działań. Nie są to recepty na organizowanie konkretnych działań, a jedynie jak wyraził prof. J. Zieleniewski ...„uogólnienia teoretyczne, które dla praktyka stanowią pakiet zagadnień, które należy rozstrzygnąć przed działaniem i zbadać w toku tego działania”...

## 2. UWARUNKOWANIA POWSTANIA I ROZWOJU TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

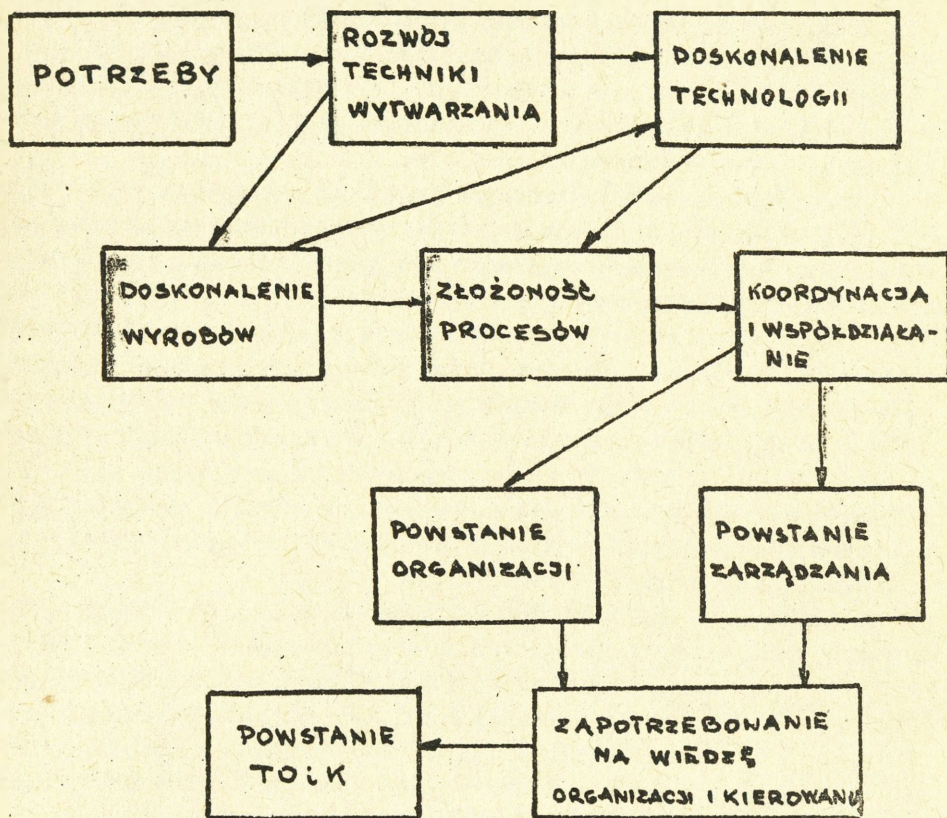
Działania zespołowe ludzi nie są czymś nowym w dziejach człowieka. Prowadzone były od najwcześniejszych czasów i służyły zaspokajaniu potrzeb ludzkich. Jakość, charakter i czas prowadzonych działań nie wymagały głębokich analiz zachodzących w nich zjawisk i zdarzeń. Doświadczenie i praktyczne spostrzeżenia przekazywane z pokolenia na pokolenie wystarczały do prowadzenia wszelkich działań zespołów ludzi.

Postęp cywilizacyjny w technice i technologii wytwarzania i informowania skomplikował procesy działań zespołowych. Cywilizacja stała się wyznacznikiem poziomu ekonomicznego, społecznego i militarnego państwa. Czynnikiem warunkującymi wartość i jakość tego poziomu są: praca, narzędzia, zasoby, umiejętności i postawy ludzi, organizacja i kierowanie.

Wymaga to poszukiwania nowych sposobów, form i metod organizowania i prowadzenia działań. Tworzenie złożonych organizacji, kierowanie dużymi zespołami ludzi wyposażonymi w nowoczesną technikę i technologie, koordynowanie i integrowanie działań w skomplikowanych warunkach wymaga zaangażowania świadomości i rozumu organizatorów, posiadania rzetelnej wiedzy i doświadczenia kierowników wszystkich szczebli w hierarchii organizacyjnej. Nawyki, zwyczaje, rutyna i intuicja nie wystarczają racjonalnie organizować i realizować wszelkich działań.

Wystąpiła paląca potrzeba poszukiwania i wykorzystywania naukowych metod i sposobów organizowania działań i kierowania nimi dla utrzymania równowagi funkcjonalnej i rozwoju organizacji. Potrzeby te w znacznym stopniu zaspokoić może teoria organizacji i kierowania.

Organizowanie i kierowanie jest czwartym-obok pracy, środków rzeczowych i nauki-elementem sił wytwórczych. Tradycyjne metody organizowania i kierowania wyraźnie przestają nadążać za postępującą instrumentalizacją działań, stają się czynnikiem hamującym tempo zaspokajania potrzeb. Ciąg uwarunkowań /rys. 1/ jest podstawą powstania i rozwoju teorii organizacji i zarządzania.



Rys.1. Ciąg uwarunkowań powstania i rozwoju TOiK

Czynnikiem sprawozym każdego działania, a tym samym rozwoju i postępu cywilizacyjnego są potrzeby.

Potrzebą nazywamy stan napięcia lub niezrównoważenia otoczenia, wywołujący reakcję w postaci zorganizowanego działania, mającą na celu zmniejszenie tego napięcia lub przywrócenie równowagi funkcjonalnej.

W zbiorze potrzeb wyróżnić można potrzeby uświadomione i zidentyfikowane, które są punktem zainteresowania organizatorów i kierowników w hierarchii organizacyjnej. Pozytywny wynik analizy możliwości zaspokojenia tych potrzeb jest podstawą podjęcia decyzji o rozpoczęciu działania - określenia celu działania.

Dążenie do maksymalizacji zaspokojenia tych potrzeb prowadzi do jakościowych zmian w siłach wytwórczych, które przejawiają się w doskonaleniu narzędzi pracy i rozwoju techniki. Rozwój ten powoduje doskonalenie wyrobów, podział pracy i specjalizacji.

Podział pracy i doskonalenia wyrobów wymusza rozczłonkowanie procesu wytwarzania na operacje, zabiegi, czynności i ruchy oraz łączenie ich, tworząc nowe technologie. W wyniku tego następuje koncentracja wytwarzania. Konsekwencją tego jest wzrost stopnia złożoności procesów wytwarzania.

Złożoność procesów wytwarzania nadaje im charakteru społecznego, który przejawia się w wielorakich i wielostronnych wzajemnych bezpośrednich i pośrednich zależnościach i powiązaniach. Konieczna staje się koordynacja i integracja, uzgodnienie i zespolenie działań wszystkich elementów całości organizacyjnej, harmonizacja w czasie i przestrzeni składników wielofunkcyjnego procesu wytwarzania. Rodzi się zatem potrzeba organizowania działań, czyli takiego połączenia części w całość organizacyjną, by uzyskane efekty całości były maksymalne.

Dla zapewnienia współdziałania elementów całości niezbędne jest informacyjno-decyzyjne oddziaływanie kierownicze, gdyż procesy te nie poddają się w pełni samoregulacji.

Ze względu na skalę i stopień złożoności procesów działania, kierowanie wymaga nowych jakościowo form oddziaływania kierowniczego. Formy te wyrażane są w podejmowanych decyzjach w zakresie wykonywanych funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Podąża to za sobą posiadanie aparatu zarządzania, a równocześnie wyodrębnienie się pewnego rodzaju pracy zwanego zarządzaniem, którego sprawowanie jest warunkiem koniecznym sprawnego działania.

W każdym działaniu zorganizowanym wyróżnić można sferę wykonawczą i sferę zarządzania. W sferze wykonawczej realizowane są procesy podstawowe skierowane na zaspokojenie potrzeb, na osiągnięcie zamierzonych celów. W sferze zarządzania wykonywane są procesy regulacyjne, mające charakter służebny w stosunku do sfery wykonawczej, powodujące urzeczywistnienie celów.

Treścią sfery wykonawczej są procesy energo-materialne skierowane do otoczenia, zaś zarządzania, procesy informacyjno-decyzyjne adresowane do wszystkich kierowników w hierarchii organizacyjnej.

Dobra organizacja i zarządzanie działaniem umożliwia, że jest ono sprawnie wykonywane, gwarantuje mu osiągnięcie sukcesu. Powstaje zapotrzebowanie na koncepcje, zasady, reguły sprawnego działania oraz na metody i techniki organizatorskie i kierownicze jego rozwiązywania.

W dążeniu do zaspokojenia zapotrzebowania na tego typu wiedzę tworzy się i rozwija teoria organizacji i zarządzania. Teoria ta rozwija się dość żywo, występuje w niej wiele szkół i kierunków. Mimo tej różnorodności, każda z nich podejmuje próby opisu i wyjaśniania

procesów i zjawisk zachodzących w działaniu zorganizowanym oraz próby formułowania hipotez, twierdzeń i zasad, a nawet praktycznych zaleceń sprawnego działania.

Przedstawione wyżej uwarunkowania dotyczą każdej działalności ludzi, a tym samym działalności wojska, tak w warunkach pokoju, jak i wojny. Potrzebą jest tu zapewnienie na określonym poziomie obronności państwa. Celem wynikającym z tak rozumianej potrzeby jest utrzymanie określonego stanu gotowości bojowej wojska. Dla osiągnięcia zamierzonego celu niezbędną staje się przygotowanie /szkolenie/ i utrzymanie w określonym stanie wojsk do prowadzenia wojny. Sferę wykonawczą stanowią w czasie pokoju procesy szkolenia wojsk, zaś w czasie wojny procesy walki. Sferę kierowania - szeroko rozumiane dowodzenie, w którym przez realizację funkcji dowódczo-sztabowych następuje oddziaływanie dowódców wszystkich szczebli na sferę wykonawczą dla osiągnięcia zamierzonego celu - utrzymania wysokiego stanu gotowości wojsk.

### 3. PRZEDMIOT TEORII ORGANIZACJI I KIEROWANIA

Przedmiotem zainteresowania każdej dyscypliny wiedzy są twory realne zwane obiektami oraz zachodzące w nich i między nimi rzeczowe związki i stosunki zwane procesami. Teoria organizacji i zarządzania za obiekty swego zainteresowania przyjmuje wszelkiego rodzaju organizacje ludzkiego działania, rozumiane jako instytucje lub jednostki organizacyjne. Organizacje te tworzone są przez ludzi dla realizacji określonych zadań i wynikających stąd działań. W skład organizacji nierozdzielnie wchodzi podmioty, narzędzia i przedmioty działania. Prócz tego, dla prawidłowego funkcjonowania - możliwości istnienia i rozwoju organizacji, niezbędne są wszelkiego rodzaju więzi łączące podmioty i przedmioty działania w całości organizacyjne.

Zatem o r g a n i z a c j a /jednostka organizacyjna/ traktowana jest jako szczególnego rodzaju działające, celowo zorientowane zespoły ludzi wraz z technicznymi środkami działania /zasobami, aparaturą/, w których zachodzą związki współdziałania między jej elementami i otoczeniem.

Symbolicznie każdą organizację można przedstawić w postaci zbioru elementów i relacji:

$$O_{org} = \{ C, K_{org}, Q_{me}, A_{kier}, S_{org}, Q_{id} \} \longleftrightarrow OT$$

gdzie:

- C - cele, czyli pożądane stany lub rezultaty przewidziane do osiągnięcia w wyniku działania;
- $K_{org}$  - komórki robocze, reprezentujące określone potencjały wykonawcze;
- $Q_{me}$  - oddziaływania materialno-energetyczne emitowane przez  $K_{org}$  na przedmioty oddziaływania w organizacji lub otoczeniu;
- $A_{kier}$  - aparat kierowniczy zarządzania, obejmujący człony hierarchii kierowniczej nadbudowane nad sferą wykonawczą;
- $S_{org}$  - stosunki organizacyjne, określające reguły porządkowania, podległości, łączenia i współdziałania w komórkach i między nimi;
- $Q_{id}$  - oddziaływania informacyjno-decyzyjne  $A_{kier}$  na sferę wykonawczą;
- OT - wzajemne relacje organizacji z otoczeniem i otoczenia z organizacją.

Tak określony obiekt /organizację/ można charakteryzować przez określenie jego właściwości i cech. Najistotniejszymi właściwościami są:

- a/ złożoność struktury - współwystępowanie ludzi i materiałno-technicznych środków działania;
- b/ występowanie ogólnego celu całości oraz zróżnicowanych, często sprzecznych celów poszczególnych elementów tej całości;
- c/ zdolność osiągnięcia ogólnych celów przez uzyskanie kompromisu między celami sprzecznymi;
- d/ wzajemne powiązanie elementów przez zachodzące w nich procesy - elementy realizujące własne cele są wzajemnie uzależnione;
- e/ miara sumy elementów całości jest większa od sumy miar poszczególnych jej elementów.

Do cech można zaliczyć między innymi takie, jak:

- 1/ tworzone są przez ludzi,
- 2/ są celowe, zorientowane na realizację zadań,
- 3/ są systemami społeczno-technicznymi,
- 4/ kształtowana jest w nich wewnętrzna struktura i hierarchia,
- 5/ występuje człon kierowniczy,

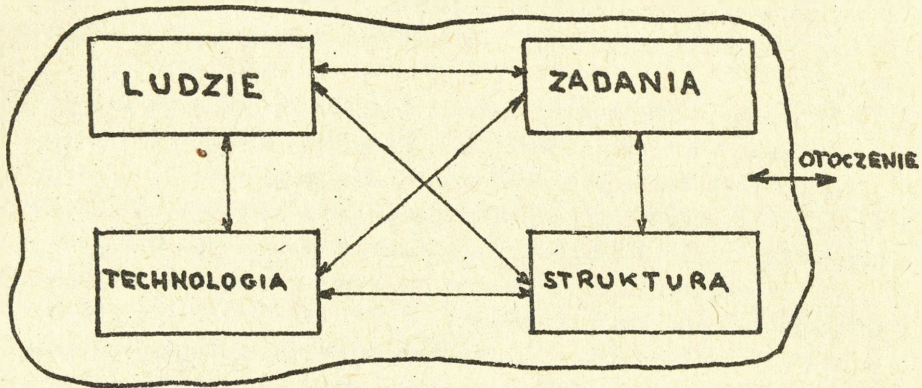
6/ zdolne są do instytucjonalizacji, utrwalania zachowań i działań;

7/ są systemami otwartymi, występują relacje organizacja - otoczenie - organizacja,

8/ ich działanie jest rozmyślne,

9/ zdolne są do zwiększenia sprawności i stopnia zorganizowania.

Wynika stąd, że modelowo organizację można przedstawić jako czwórkę elementów /rys. 2/ zwanych ludźmi, zadaniami, technologią i strukturą, wzajemnie powiązanych wewnątrz i zewnątrz.



Rys. 2. Modelowe ujęcie organizacji /objektu TOiK/

Opis elementów obiektu i ich powiązań jest jedynie opisem statycznym. Dla wyjaśnienia warunków funkcjonowania i rozwoju organizacji należy określić zachodzące w organizacji procesy - zachowania się jej elementów w czasie działania.

R. Ingarden pisze, „że istotę obiektu da się odsłonić, jeżeli obiekt badany wstawi się w rzeczywiste związki i stosunki z innymi obiektami, jeżeli wystawi się go na ich działanie i przykłapie na tym, jak się on zachowuje i jakie przejawia własności...

Procesami zachodzącymi w organizacji są energo-materialne oraz kierownicze oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu zarządzania na sferę wykonawczą organizacji. Oddziaływania te realizowane są przez wykonywanie funkcji wykonawczych oraz kierowniczych. Funkcjami kierowniczymi są funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, a więc czynności preparacyjne - przygotowujące działanie i czynności realizacyjne - dynamizujące działanie.

Procesy te przebiegają w myśl pewnych prawidłowości, które wyrazić można w postaci zasad, reguł i metod działania organizacji.

Zatem procesami interesującymi teorię organizacji i kierowania są reguły i metody dotyczące:

- a/ formułowania celów organizacji;
- b/ doboru środków i zasobów dla ich realizacji;
- c/ dekomponowania celów na zadania i urzeczywistnianie ich w działaniu;
- d/ ustalania zasobów i sposobów ich pozyskiwania oraz utrzymania w stanie gotowości do działania;
- e/ tworzenia organizacji zdolnych do wykonywania określonych działań;
- f/ przyporządkowywania nośnikom działania ról organizacyjnych i ustalania wzorców ich zachowań organizacyjnych;
- g/ kształtowania podsystemu informacyjnego;
- h/ doboru form oddziaływań informacyjno-decyzyjnych na nośniki działania, czyli kształtowania elementów motywacyjnych;
- i/ kształtowania czynników kontrolnych w zakresie form kontroli przebiegu i rezultatów działania.

Procesy te zachodzą w systemach kierowania rozumianych jako uporządkowane zbiory reguł oraz stosowanych metod sprawnego funkcjonowania organizacji.

Z tego co wyżej przedstawiono wynika, że przedmiotem teorii organizacji i kierowania jest organizacja i zarządzanie. Dwoistość w nazwie jej przedmiotu wynika stąd, że organizacja to pewna całość realnie istniejąca i wyraźnie wyodrębniona z otoczenia, natomiast zarządzanie to ogół działań składających się na kierowanie organizacją, działań nadających organizacji pożądanego kierunku w zakresie kształtu, funkcjonowania i rozwoju.

Stąd teoria organizacji określa prawidłowości występujące w działaniu zmierzającym do realizacji określonych celów, ustala sposoby sprawnego wykonywania działań, wykrywa zasady organizowania działania.

Przyjmując podejście prakseologiczne sprawnego działania można powiedzieć, że przedmiotem teorii organizacji i kierowania są całości działań zorganizowanych lub inaczej całości organizacyjne.

Przenosząc powyższe rozważanie na grunt wojskowy można stwierdzić, że obiektami będą jednostki organizacyjne trwale i czasowo organizowane, jak: oddziały, pododdziały, zgrupowanie uderzeniowe, ugrupowania bojowe, odwoły itp. Procesami zaś, przebiegi i czynności dotyczące prowadzenia walki oraz dowódcze oddziaływania na ich realizację

dla osiągnięcia zamierzonego celu. Teoria organizacji i kierowania określa zasady i sposoby postępowania w przygotowywaniu i prowadzeniu działalności wojskowej oraz wytycza techniki organizatorskie, które winno się wykorzystywać w działalności dowódczo-sztabowej.

#### 4. CHARAKTERYSTYKA DZIAŁAŃ ZORGANIZOWANYCH

Dla zaspokojenia zaistniałej potrzeby, a tym samym osiągnięcia zamierzonego celu niezbędne staje się podjęcie działania.

Działanie to przechodzenie danego układu ze stanu  $S_1$ , istniejącego w czasie  $t_1$  i w określonych warunkach  $W_1$  do innego, pożądanego stanu  $S_2$ , powstającego w czasie  $t_2$  i w warunkach  $W_2$ . Przykładem działania może być osiąganie wyższych stanów gotowości bojowej wojsk.

Charakterystycznymi składnikami działania są:

- podmiot działania, człowiek aktywny i dynamiczny;
- warunki rzeczowe działania umożliwiające wykonanie działania;
- środki działania, rzeczy, za pomocą których wykonywane jest działanie;
- przedmiot działania, rzecz, na której zmianę działanie jest skierowane i w której przekształceniu tkwi cel działania.

Aby działanie skutecznie zaspokajało zaistniałą potrzebę, czyli było zdolne osiągać zamierzony cel, winno być działaniem zorganizowanym.

Działanie zorganizowane to uporządkowany ciąg przedsięwzięć i czynności skierowanych świadomie na osiągnięcie zamierzonego celu w określonych warunkach za pomocą środków pozwalających właściwie kształtować przedmiot działania.

Z określenia tego wynika, że cel, warunki, środki i sposoby - to cztery elementy działania zorganizowanego.

Mówiąc o celu jako podstawowej cesze działania, będziemy mieli na myśli przyszły, pożądaný układ rzeczy lub zdarzeń, który ma zostać zrealizowany przez podjęcie działania.

Działania dzielić można na działania indywidualne i zbiorowe. Działanie indywidualne lub jednopodmiotowe ma miejsce wtedy, gdy wszystkie czynności wykonywane są przez jedną osobę. Działanie zespołowe, inaczej wielopodmiotowe jest realizowane jednocześnie przez więcej osób niezależnie od siebie, ale przy wspólnym dla nich celu działania.

Działanie indywidualne i zbiorowe można dalej dzielić na powtarzalne i niepowtarzalne. Niepowtarzalnym działaniem nazywać będziemy ciąg czynności od rozpoczęcia do zakończenia działania przebiegają -

cych w jednym cyklu, zaś powtarzalnym takie działanie, w którym ma miejsce wielokrotność cyklu działań niepowtarzalnych.

Oprócz tego działania mogą być statyczne i dynamiczne. Działanie statyczne to takie, gdy sposób jego realizacji nie jest zależny od czasu.

W działaniu dynamicznym wszystkie elementy obiektu nie występują równocześnie lub stany zjawisk i zdarzeń zależne są od czynnika czasu. Rozróżnienie działań ma istotny wpływ na jego strukturę organizacyjną.

Strukturą organizacyjną nazywamy zbiór postulowanych, formalnych stosunków organizacyjnych wyznaczających sieć komunikacyjną jednostki organizacyjnej oraz rzeczywistych oddziaływań wypełniających kanały tej jednostki, występujących na zbiorze komórek i aparacie kierowania.

Dla uchwycenia węzłowych problemów struktury systemu działania staje się istotnym spojrzenie na działanie, jako na celowe procesy przetwarzające informację i zasilenia energomateriałne. Informacja i zasilenia są elementarnymi składnikami działania. Dlatego układy - informacyjny i zasileniowy - to podstawowe składniki systemu działania. Układem wiążącym system działania jest układ kierowniczo-organizacyjny /kierowania/. Układ kierowniczy, co mocno podkreśla T. Kotarbiński, spełnia decydującą rolę w systemie działania. Układ ten może oddziaływać jedynie na sterowalne układy systemu działania. Jednak w systemie działania, oprócz układów sterowalnych, występują układy niesterowalne lub słabo sterowalne, których oddziaływanie należy przewidywać w działaniu zorganizowanym, gdyż mają wpływ na wyniki tego działania.

Do układów sterowalnych można zaliczyć:

- układ transformacji informacji i zasileni,
- układ technologiczny,
- układ energomateriałny /rzeczowy/,
- układ osobniczy,

zaś niesterowalnych:

- układ społeczno-gospodarczy,
- układ kulturowy,
- układ otoczenia naturalnego,
- układ czasowy.

Przedstawione układy stanowią nieodłączne składniki systemu działania. Nie stanowią one jeszcze struktury systemu działania, gdyż strukturę tworzy układ części składowych takich, które określają całość systemu. Tymi częściami są ciągi operacji dające się

wyodrębnić z całości, jak np. przygotowanie materiału, obróbka za pomocą niezbędnych narzędzi elementów, złożenie ich w gotowy wytwór. Te części składowe działania, jeśli się powtarzają w działaniach zbiorowych, są wyodrębnione organizacyjnie i stanowią komórki organizacyjne, stanowiska pracy, a lokalowo biura, warsztaty, magazyny itp. Modelem układu tych części składowych są schematy procesów technologicznych i przebiegów czynności, algorytmy decyzyjne itp., które obrazują struktury dynamiczne oraz schematy struktury organizacyjnej, stanowiące struktury statyczne systemu działania /rys.3/.

Funkcja kierownicza przejawia się w sprecyzowaniu celu, zaplanowaniu działania, jego zorganizowaniu, dobieraniu pobudek do działania, czyli motywowaniu oraz oszuwaniu /kontrolowaniu/ nad prawidłowym przebiegiem wykonania aż do osiągnięcia zamierzonych efektów działania. Podstawowymi funkcjami są czynności wykonawcze w systemie działania. Funkcje te powodują osiągnięcie przez system działania celu, przy uzyskaniu najwyższej jego sprawności.

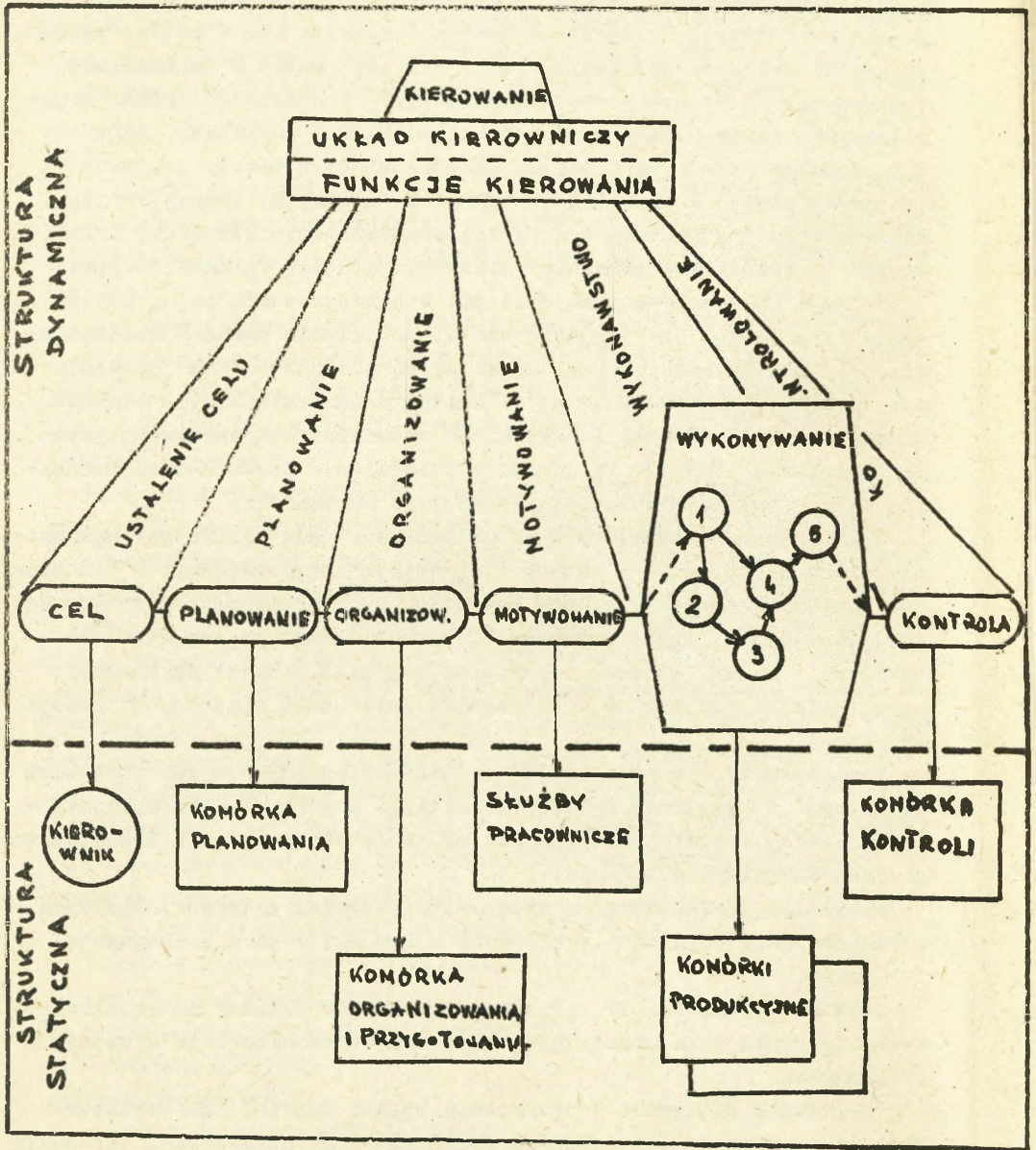
W działaniach zespołowych na osiągnięcie celu składa się wykonanie zadań częściowych i cząstkowych zwanych czynnościami. W ten sposób powstaje łańcuch powiązań czynności uporządkowanych w kolejności ich wykonywania, zwany procesem. Czynności można pogrupować jako hierarchię zadań, których odpowiednikiem jest podział na komórki organizacyjne ugrupowane w hierarchię zależności służbowych, zwanych obiektami.

Występowanie procesów z odpowiednimi obiektami stanowi strukturę dynamiczną i statyczną systemu działania. Zatem stosunki organizacyjne należy rozpatrywać z punktu widzenia statycznego i dynamicznego jako strukturę działania.

Powiązania /struktura/ statyczne to podukład zakresów działania, rozumiane jako czynności zgrupowane w komórki wraz z koordynacją ich części.

Związki dynamiczne to podukłady przebiegów działań materiałowo-energetycznych i informacyjnych oraz ich zharmonizowanie w czasie i przestrzeni.

Powiązania statyczne i dynamiczne to nic innego, jak struktura rzeczowa i przestrzenno-czasowa działania zorganizowanego. Struktury rzeczowe i przestrzenno-czasowe tworzą tzw. całości zorganizowanego działania.



Rys. 3. Dynamiczna i statyczna struktura organizacyjna

## 5. ZASADY DZIAŁANIA ZORGANIZOWANEGO

Podstawową funkcją każdej jednostki organizacyjnej jest zaspokojenie potrzeb społecznych. Potrzeby te realizowane są w wyniku działania zorganizowanego. Jednostka organizacyjna poprzez swoje działanie wykonuje dwa podstawowe typy funkcji, funkcje wykonawcze i funkcje kierownicze, ściśle ze sobą związane.

Naczelnym zadaniem wojskowych organów kierowania jest doskonalenie gotowości bojowej pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych itp. do wykonywania zadań wynikających z ich przeznaczenia w okresie pokoju, zagrożenia i wojny. Z zadania tego wynikają, zarówno dla organów wykonawczych, jak i kierowniczych, funkcje gotowości bojowej. Do głównych funkcji gotowości bojowej zaliczyć można:

- a/ funkcje wychowania,
- b/ funkcje szkolenia,
- c/ funkcje organizacyjno-mobilizacyjne /ukompletowania/,
- d/ funkcje uzbrojenia i wyposażenia,
- e/ funkcje zabezpieczenia tyłowego.

Ten układ funkcji można nazwać układem poziomym. Niezależnie od niego w każdej jednostce organizacyjnej istnieje układ pionowy, obejmujący funkcje kierowania i wykonawcze. Powyższe układy nakładają się na siebie tak, że w każdej funkcji układu poziomego można wyodrębnić funkcje kierowania i funkcje wykonawcze.

Do funkcji kierowania zostały zaliczone:

- a/ funkcja planowania,
- b/ funkcja organizowania,
- c/ funkcja motywowania,
- d/ funkcja kontrolowania.

Wymienionych funkcji kierowania nie należy utożsamiać z zespołem czynności wykonywanych przez stanowiska i komórki etatowe np. planowania szkolenia. Czynności tych komórek stanowią integralny składnik funkcji poziomych każdej jednostki organizacyjnej.

Planowanie jako zespół czynności wykonywanych przez każdego kierownika, czyli jako funkcja kierowania, polega na przewidywaniu przyszłych warunków i środków działania oraz formułowaniu na tej podstawie celów niezbędnych do osiągnięcia w wyniku działania. Wytuzone cele są w ramach funkcji planowania uszczegółowiane i w postaci zadań przedstawiane dla poszczególnych jednostek wykonawczych. Po to, by prawidłowo ustalać cele i zadania do osiągnięcia w przyszłości, niezbędną staje się umiejętność przewidywania rozwoju wydarzeń. Przewidywanie odbywa się na podstawie aktualnych tendencji

przyszłego układu warunków i środków działania. Po uwzględnieniu prognoz można określić kierunki działania jednostki organizacyjnej.

Dla zapewnienia racjonalności planowania należy stosować określone zasady, jak np.:

1. Zasada konkretności. Zasada ta wymaga, by zadania były formułowane w sposób ścisły i możliwie wymierny. Zadania skonkretyzowane mają większą szansę wykonania bez wprowadzania większych zmian. Zadania ogólnikowo sformułowane bardzo często już w toku realizacji są zmieniane, gdyż pod ogólnikowe sformułowania można podkładać różne treści. Le Chateliere pisał ... jasno widziany cel, to więcej niż połowa naszego działania, natomiast poprawki w programach działania są przyczyną opóźnień i dodatkowych kosztów ...

2. Zasada terminowości. Każde zadanie musi mieć wyznaczony termin wykonania. Nieokreśloność w tym względzie powoduje bałagan i demobilizuje wykonawców. Przestrzeganie terminowości ułatwia wykonanie pozostałych funkcji, a w szczególności organizowania, koordynowania i kontrolowania.

3. Zasada elastyczności. Planowanie opiera się na prognozie przyszłego stanu warunków i środków działania. Prognoza ta może być zawodna, gdyż w toku działania mogą pojawić się okoliczności nieprzewidziane, zagrażające osiągnięciu zamierzonego celu. Aby uniknąć takich okoliczności zadania winny być wariantowane.

4. Zasada optymalnego horyzontu czasowego. Im większy horyzont czasu planu, tym trudniej przewidzieć spodziewany układ warunków i środków działania, a tym samym ustalić plan realny. Zasada ta jest złotym środkiem między nieokreślonością i krótkowzrocznością. Przy poszukiwaniu optymalnego horyzontu czasowego należy posługiwać się zasadą zaangażowania, która mówi, że planowanie powinno obejmować okres niezbędny do ukończenia działań już rozpoczętych, tych, w których kierownik jest zaangażowany.

Procesowi uszczegółowienia celów towarzyszy proces ustalania nośników, doboru odpowiednich warunków i środków działania oraz ich uporządkowania w przestrzeni i czasie. Ten proces tworzenia czyli doboru elementów działania i ich uporządkowania stanowi treść funkcji organizowania.

W procesie organizowania wyróżnić można następujące zasady działania:

1. Zasada zorganizowanych sił i środków. W myśl tej zasady racjonalne połączenie sił i środków działania ma większą wartość użytkową od sumy arytmetycznej. Zorganizowany zespół może osiągnąć w normalnych

warunkach lepsze wyniki niż każdy członek tego zespołu z osobna.

2. Zasada podziału pracy. Polega ona na tym, że pracę należy podzielić na części, z których każdą część przydziela się do wykonania odrębnym stanowiskom i komórkom. Granicę podziału winny stanowić psychofizjologiczne i ekonomiczne warunki pracy.

3. Zasada koncentracji. Zasada ta jest uzupełnieniem zasady podziału pracy. Istota tej zasady polega na tym, że stanowiska wykonujące identyczne czynności należy scalić w grupy wspólnie działające. Umożliwia to wzrost efektywności pracy przez stosowanie mechanizacji i automatyzacji.

4. Zasada harmonizacji. Odnosi się ona do harmonijnego doboru elementów działania oraz zharmonizowania przebiegu działania w czasie. Zasada harmonizacji polega na takim doborze elementów działania, ich wzajemnym uzgodnieniu i ustaleniu terminów rozpoczęcia i zakończenia czynności współdziałania, by charakterystyki efektywnościowe osiągały wielkości optymalne. Narzędziem urzeczywistniającym tę zasadę są harmonogramy i metody sieciowe.

5. Zasada specjalizacji. Realizację tej zasady osiąga się przez grupowanie stanowisk w procesie tworzenia struktury organizacyjnej. Kryteriami grupowania stanowisk mogą być podobieństwa czynności, czyli specjalizacja technologiczna, lub kierunki działalności - specjalizacja przedmiotowa. Struktura oparta na specjalizacji technologicznej sprzyja właściwemu wykorzystaniu czasu pracy ludzi i maszyn, lecz wydłuża drogi przepływu informacji oraz zaciera odpowiedzialność. Struktura przedmiotowa eliminuje wady struktury technologicznej, dlatego w praktyce winno stosować się struktury mieszane.

6. Zasada hierarchii i rozpiętości kierowania. Zasada ta zakłada podział jednostki organizacyjnej na szczeble kierowania w taki sposób, aby każdy z nich był w zależności hierarchicznej od szczebla wyższego. Liczba szczebli kierowania zależna jest od stanowisk kierowniczych i jest ograniczona. Rezultatem tej zasady jest piramida organizacyjna od szczebla najwyższego kierownictwa do bezpośredniego wykonawcy.

7. Zasada najkrótszej drogi. Brzmienie tej zasady jest następujące: każda informacja powinna przechodzić przez te punkty, przez które winna przechodzić i to najkrótszą drogą, a nigdy nie wracać do tego samego punktu.

8. Zasada delegowania uprawnień albo decentralizacji. Jest to podstawowe narzędzie skracania drogi hierarchicznej. Decyzje winny zapadać jak najbliżej miejsca, w którym dokonuje się działanie. Nie wszystkie jednak decyzje szczebla wyższego powinny być delegowane szczeblom niższym, gdyż zbędne stają się te szczeble w strukturze organizacyjnej. Chodzi o to, by decyzje, które mogą być zdecentralizowane, były rzeczywiście delegowane na szczeble niższe. Kryteriami decentralizacji powinny być kwalifikacje kadr kierowniczych, wielkość instytucji, waga decyzji, sposób kierowania, styl pracy kierowników itp.

9. Zasada współmierności uprawnień i odpowiedzialności. Z zasady tej wynika następujące stwierdzenie, że delegując na szczeble niższe odpowiedzialność za wykonywanie zadań pociąga równocześnie delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji.

Określenie zadań i wykonawców, dobór i uporządkowanie warunków i środków działania pozwala na spełnienie kolejnej funkcji kierownika zwanej motywowaniem. Zaplanowana i zorganizowana działalność, aby była wykonana, musi przebiegać zgodnie z zamiarem kierującego i zależy od woli wykonawców. Oddziaływanie kierownika na pobudzenie wykonawców do realizacji zadań w organizacji stanowi istotę motywowania. Składa się na nią wyjaśnienie celów i uzasadnienie zadań oraz zachęcenie wykonawców do ich realizacji. Stąd istotne stają się: praca z ludźmi, pozyskiwanie środków rzeczowych i dysponowanie nimi, praca nad informacjami, decydowanie i koordynowanie czyli poszukiwanie takich bodźców psychologiczno-socjologicznych i materialnych, aby działanie było zrealizowane.

Praca z ludźmi winna obejmować takie czynności, jak:

- dobór i rozmieszczenie pracowników,
- ocena pracowników,
- wychowywanie pracowników,
- prowadzenie i motywowanie ludzi,
- komunikowanie się z ludźmi.

Warto w tym miejscu wspomnieć o praktycznych wskazówkach dotyczących kontaktów kierownika z podwładnymi oraz przekazywania podwładnym poleceń.

1. Zwracaj uwagę na zdanie innych, nawet jeśli jest niesłuszne.
2. Miej nieograniczoną cierpliwość.
3. Zwracaj uwagę na krytykę i propozycje usprawnień.
4. Bądź zwięzły.
5. Bądź grzeczny i nie okazuj złego humoru.

6. Nigdy nie rób tego co mogą zrobić twój podwładni.
7. Jeśli to, co robią twój współpracownicy, zasadniczo nie jest sprzeczne z twoimi decyzjami, pozostaw im maksymalną swobodę działania.
8. Nie obawiaj się, jeśli twój podwładny jest zdolniejszy od ciebie.
9. Nigdy nie korzystaj ze swej władzy, gdy nie wyczerpiesz wszystkich środków.
10. Jeśli twoja decyzja okazała się błędna, przyznaj się do omyłki.
11. Zachowaj umiar w czystości wydawania poleceń.
12. Wydając polecenie uzasadnij go merytorycznie.
13. Polecenie służbowe nie może stanowić rodzaju kary.
14. Nie powinno się wydawać poleceń bezpośrednio po rozpoczęciu pracy i tuż przed jej zakończeniem.

Pozyskiwanie i dysponowanie zasobami materialnymi jest jednym z czynników materialnego motywowania działań. Dobre gospodarowanie środkami materialnymi wymaga przestrzegania następujących zasad:

1. Zasady optymalnych rezerw. Niedostateczne rezerwy środków grożą obniżeniem efektów działania. Nadmierne rezerwy powodują zamrożenie środków pieniężnych, a w konsekwencji nieprawidłowe funkcjonowanie jednostki organizacyjnej.
2. Zasady racjonalnego gospodarowania środkami materialnymi. Zasada ta stanowi o tym, że należy tak gospodarować środkami, by maksymalizować stopień osiągnięcia celu lub przy określonym poziomie uzyskania efektów minimalizować środki. Jest ona nieozym innym, jak zasadą ekonomizacji działań.
3. Zasady instrumentalizacji. Przejawia się ona w tym, że koszty ponoszone na instrumentalizację winny być niższe niż uzyskane efekty.
4. Zasady energiczności w użyciu środków. Dążąc do oszczędnego użycia środków nie można ich skąpić, bo odbije się to ujemnie na skuteczności działania.

Odpowiednia jakość kierowania działaniem ściśle wiąże się z umiejętnością pobudzania wykonawców i zależy od jakości informacji i trafności decyzji kierowniczych. W tym zakresie winny być przestrzegane następujące zasady:

1. Zasada selekcji informacji.
2. Zasada wiarygodności informacji.
3. Zasada aktualności informacji.
4. Zasada myślenia wielowariantowego.

5. Zasada oceny wielokryterialnej przy podejmowaniu decyzji.

6. Zasada ograniczonej racjonalności, która mówi, że wybór optymalny jest bardziej złożony niż wybór zadowolający.

Koordynowanie działań jest niczym innym jak łączeniem jedno - cześnie i harmonizowaniem wszystkich czynności i wysiłków z punktu widzenia wspólnego celu. Koordynacja powinna dokonywać się poprzez bezpośrednie i zindywidualizowane kontakty, towarzyszyć wcielaniu w życie wszystkich projektów oraz uwzględniać wszystkie czynniki z psychologicznymi włącznie. Ważniejsze zasady dotyczące koordynacji działań, to:

1. Zasada minimum. W myśl tej zasady wydajność jednostki organizacyjnej zależy od ognia o najmniejszej przepustowości. Stosowanie tej zasady ma na celu wykrycie tych ogniw, a następnie dokonanie takich zmian w organizacji procesów, które pozwolą dopasować do siebie składniki na poziomie równowagi dynamicznej.

2. Zasada drogi krytycznej. W złożonych przedsięwzięciach istnieją czynności nie dysponujące zapasami czasu. Koordynowanie winno koncentrować się na nich, gdyż wszelkie ich zakłócenia powodują wydłużenie cyklu działania.

3. Zasada wczesnego ostrzegania. Polega na wczesnym sygnalizowaniu kierownictwa o mogących pojawić się w przyszłości zakłóceniach, jeśli nie zostaną podjęte kroki zapobiegawcze.

Nawet najlepsze wypełnienie funkcji motywacyjnej nie swalnia kierownika od dokonania oceny wyników zrealizowanego działania z ustalonymi celami i zadaniami. Porównanie tego, co zamierzano, z tym co osiągnięto, stanowi istotę funkcji kontrolowania. Nie wyklucza się z treści tej funkcji czynności regulacyjnych w toku działania. Tak określona funkcja zawiera bieżący nadzór nad wykonywaniem zadań oraz okresowe sprawdzanie stopnia osiągnięcia celu. W realizacji tej funkcji stosuje się następujące zasady:

1. Zasadę natychmiastowości. Stanowi ona, że organa kontroli muszą natychmiast informować o odchyleniach.

2. Zasadę obiektywności.

3. Zasadę elastyczności i korygowania. Zasada ta zakłada, że kontrola nie może być statyczna czyli stwierdzać odchylenie, lecz dynamiczna, ukazująca środki zaradcze eliminujące odchylenie.

Przedstawione wyżej zasady działania są wskazaniem postępowania w każdym działaniu zorganizowanym, zarówno gospodarczym, społecznym i wojskowym. Każdy kierownik, a tym samym dowódca winien je znać i umiejętnie dobierać do specyfiki działania oraz stosować w praktyce.

## 6. CYKL DZIAŁAŃ ZORGANIZOWANYCH

Istotą wszelkiego działania ludzkiego jest celowe dokonywanie takiego doboru i łączenia części w całość organizacyjną, które doprowadzi do zaspokojenia zaistniałej potrzeby. Działanie, aby mogło doprowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu, winno być zorganizowane. Jest to podstawowa wytyczna każdego działania. Przeprowadzone obserwacje i badania wykazały, że wynik działania zależy od tego, w jakiej kolejności, za pomocą jakich środków, jakimi metodami i w jakich warunkach wykonywane jest działanie.

Treścią organizowania jest proces ustalania nośników działania tzn. podmiotu, przedmiotu i narzędzi działania, doboru odpowiednich warunków i środków działania oraz ich łączenie i uporządkowanie w przestrzeni i czasie. Znając prawidłowości działania można je tak organizować, aby otrzymać pożądane wyniki przy najmniejszym zużyciu środków materialnych i w najkrótszym czasie. Oznacza to, że działanie zorganizowane posiada strukturę rzeczowo-czasowo-przestrzenną. Tworzony w ten sposób układ łączy rzeczy i czynności w całości organizacyjne tak, aby cel był osiągnięty. Układ ten stanowi przesłankę racjonalnego przebiegu każdego działania - cyklu organizacyjnego.

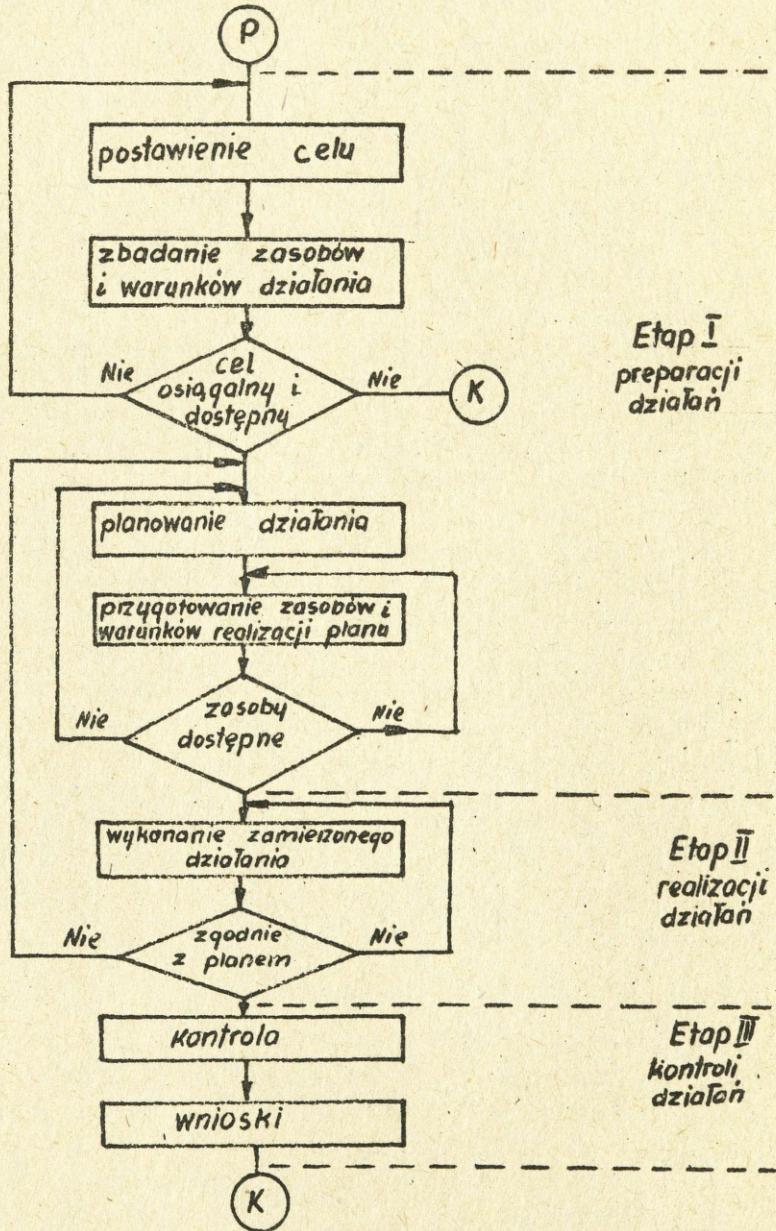
Cykl organizacyjny jest schematem etapów postępowania w działaniu, w którym zachowanie odpowiedniej kolejności i konsekwentne zastosowanie się do zasad realizacji każdego z tych etapów jest gwarancją osiągnięcia celu. Stosowanie cyklu organizacyjnego w działaniu wynika bezpośrednio z wytycznej: "działać w sposób zorganizowany".

Schemat cyklu organizacyjnego /rys. 4/ zawiera następujące etapy działania:

- I Etap preparacji działania;
- II Etap realizacji działania;
- III Etap kontroli działania.

W pierwszym etapie zwanym przygotowawczym należy:

- a/ postawić cel działania;
- b/ zbadać zasoby i warunki, które powinno się zastosować w działaniu tak, aby cel został osiągnięty;
- c/ zaplanować działanie;
- d/ przygotować zasoby i warunki do realizacji planu.



Rys. 4. Sieć czynności cyklu organizacyjnego

W etapie drugim, wykonawczym, następuje urzeczywistnienie działania, czyli wykonywanie czynności zawartych w planie działania.

Etap trzeci, kontrolny, zawiera takie czynności, jak:

- a/ kontrolę wyników działania;
- o/ wnioski z przeprowadzonego działania.

Postawienie celu działania stanowi pierwszą czynność każdego działania zorganizowanego. Polega ona na uświadomieniu i analizie celu działania. Analiza zapewnia ustalenie priorytetu wykonywanych w działaniu przedsięwzięć /czynności/, które pozwolą zorganizować postawiony cel.

Proces uświadamiania celu powinien uwzględniać następujące postulaty:

- jedynność celu, a w przypadku większej liczby celów - niesprzeczność i zhierarchizowanie celów;
- ścisłość i jasność celu;
- osiągalność celu.

Jedynność celu odnosi się do sytuacji, gdy w podejmowanym działaniu mamy osiągnąć jeden cel. Postulat jednego celu działania jest bardzo wygodny, lecz w praktyce występuje bardzo rzadko, najczęściej realizuje się tzw. wiązki celów. Z występowaniem więcej niż jednego celu wiąże się postulat ich wzajemnego podporządkowania, czyli hierarchii /cel główny, cele uboczne/. Hierarchię celów można przedstawić graficznie w postaci drzewa celów. Zapewnia to koncentrację sił i środków na realizację celu głównego.

Ścisłość celu oznacza, że musi on być dokładnie określony, a więc formułowany w taki sposób, ażeby nie wymagał zabiegów uszczegółowiających. Ze ścisłością wiąże się jego zrozumiałość, a więc walor polegający na jasności sformułowania, które nie spowoduje wieloznacznych interpretacji.

Osiągalność /realność/ celu to możliwość jego zrealizowania przy konkretnym poziomie wiedzy i odpowiednich warunkach technicznych. Ustalony cel powinien być bezwzględnie możliwy do wykonania w wyznaczonym czasie, w danych warunkach i za pomocą tych sił i środków, jakimi można będzie rozporządzać. Cel jest osiągalny wtedy, gdy działający ma środki niezbędne do jego realizacji. Walor ten określamy tzw. wskaźnikiem realizmu i wyrażony jest wzorem:

$$W_r = \frac{S_n}{S_p} \quad ,$$

gdzie:

$S_n$  - siły i środki niezbędne do wykonania zadania;

$S_p$  - siły i środki posiadane.

Cel jest osiągalny w działaniu, jeżeli  $W_r = 1$ . Oznacza to, że przy stawianiu celu należy brać pod uwagę możliwości jego osiągnięcia. Wskaźnik realizmu nie uwzględnia efektu synergetycznego wynikającego ze stopnia zorganizowania działania, jak i czynników emocjonalnych wykonawców. Efekt synergetyczny na wskaźnik realizmu może mieć wpływ dodatni, jak i ujemny.

Ponadto w procesie ustalania celu działania należy brać pod uwagę takie czynniki, jak:

- wpływ celów realizowanych przez inne podmioty działania oraz możliwość wykorzystania ich wyników we własnym działaniu;

- wpływ sił natury;

- wpływ błędów, jakie z psychologicznych lub socjologicznych względów mogą się zakraść do działania.

Ostatecznie sprecyzowany cel powinien być określony względnie ściśle za pomocą odpowiednich mierników. Tam gdzie trudno jest dobrać kryteria mierzalne winno stosować się modele miar oceny wyników działania.

Po dokładnym ustaleniu celu następuje zbadanie warunków, metod i środków działania. Chodzi tu przede wszystkim o weryfikację celu i przygotowanie danych do opracowania planu działania. Badania muszą dać odpowiedź na pytanie: czy cel jest osiągalny i dostępny?

Warunki przyszłego działania można podzielić na stałe, to jest takie, których z rozmaitych względów nie można zmieniać /np. rzeźba i pokrycie terenu, przeszkody wodne itp./ oraz zmienne, które mogą być ukształtowane tak, aby możliwie najlepiej pozwalały zrealizować przewidziany cel działania.

Badanie warunków i zasobów winno być nierozzerwalnie związane z analizą zadań, które należy wykonać dla osiągnięcia celu działania. W wyniku analizy zadań nastąpi:

- dokładne ustalenie danych dotyczących warunków i środków koniecznych do realizacji celu działania;

- porównanie tych danych z tymi, jakie są do dyspozycji;

- określenie sposobów wykonania zadań przez pozyskiwanie lub dostosowanie warunków i środków do potrzeb;

- wyboru najodpowiedniejszego i najbardziej ekonomicznego w danych warunkach sposobu działania.

Analiza sposobów wykonania danego zadania polega na:

- wyliczeniu wszystkich sposobów możliwych do wykorzystania w danej sytuacji; bardzo istotnym momentem jest wzięcie pod uwagę możliwości wystąpienia najsłabszego ogniwa /tzw. wąskiego gardła/;
- wyliczeniu czynności niezbędnych do wykonania zadania przy zastosowaniu każdego ze sposobów jego realizacji;
- określeniu wszystkich warunków i środków potrzebnych do wykonania każdej czynności, biorąc pod uwagę stopień ich ważności wraz z podaniem ich wzajemnych związków /ma to na celu dokonanie wyboru najważniejszej metody/.

Bardzo istotne znaczenie ma wybór optymalnych - z uwagi na założony cel - warunków, środków i sposobów realizacji każdego z zadań.

W wyniku prowadzonych analiz powinien być wyraźnie skonkretyzowany cel działania oraz zebrane niezbędne informacje do planowania działania.

Planowanie działania jest to rzeczowe i czasowe uporządkowanie warunków, metod i środków działania wraz z ramowym ustaleniem ich układu organizacyjnego.

W praktyce czynności planistyczne występują w trzech fazach zależnych od czasookresu planowanego i dokładności planu. Mówi się więc o: prognozie, programowaniu i planowaniu.

Prognozowanie polega na określaniu przyszłych celów, potrzeb i zadań, a następnie dostosowywaniu wiedzy i techniki do tych celów. Im dłuższy jest okres przewidywania, tym wyższy jest stopień uogólnienia przedmiotu prognozowania i mniejszy stopień szczegółowości i dokładności prognoz. Prognoza powstaje na podstawie materiałów źródłowych, które zostają zweryfikowane i odpowiednio rozwinięte stosownie do potrzeb. Prognozowanie otwiera proces opracowywania programu.

Programowanie jest dalszą czynnością planistyczną, jest rozwinięciem i uszczegółowieniem prognozy. Sporządza się go wtedy, gdy rezultaty działalności prognostycznej są zgodne z naszymi potrzebami. Program powinien być tak opracowany, żeby prezentował model realizacyjny zawierający niezbędne elementy organizowania działania. W szczególności powinien zawierać cele działania, wyraźnie sprecyzowaną treść poszczególnych etapów, terminy ich realizacji oraz ważniejsze dane dotyczące miejsc realizacji, sił i środków itp. Program stanowi podstawę do opracowywania dokumentów realizacyjnych, jakimi są plany.

Racjonalny plan powinien uwzględniać:

- podział na zadania cząstkowe lub etapy, które łącznie złożą się na osiągnięcie celu;
- podział zadań złożonych na proste i zgrupowanych według kolejności ich wykonania oraz wykonawców z określeniem osoby odpowiedzialnej za terminową i prawidłową realizację planu jako całości, jak też poszczególnych jego odcinków;
- dokładne określenie celu dla każdego działania prostego /lub dla działań prostych, składających się na działanie złożone/;
- określenie miejsca wykonania planu;
- określenie niezbędnych sił i środków do wykonania planu;
- określenie przebiegu działań oraz terminów ich rozpoczęcia i zakończenia lub też czasu wykonania działań;
- ustalenie osób kierujących /odpowiedzialnych/, a także wykonujących i kontrolujących.

Jednym z warunków realizacji planu jest zaplanowanie odpowiednich rezerw czasowych, ludzkich i materialnych. Rezerwy te nie mogą być zbyt duże, powinny jednak skutecznie chronić przed zakłóceniami w toku działania.

Plan musi być elastyczny, to znaczy powinien uwzględniać możliwość wystąpienia zmiany warunków, metod i środków działania. Jeśli prawdopodobieństwo wystąpienia zmian jest duże, to odcinkowe plany rezerwowe powinny być sporządzane w kilku wariantach.

Przygotowanie obejmuje zarówno pozyskiwanie środków rzeczowych i zasobów, jak też ich uporządkowanie w czasie i przestrzeni w sposób, który zapewni najsprawniejsze wykonanie działania. Działania przygotowawcze stanowią część realizacji planu. Obejmują one:

- pozyskiwanie, doksztalcenie i rozmieszczenie zasobów ludzkich, a więc nabór kadr, ich szkolenie, dokonanie podziału pracy, ustalenie podziału kompetencji;
- pozyskiwanie i rozmieszczenie środków działania;
- utrzymywanie wykonawców i zasobów w gotowości do funkcjonowania.

W sytuacji gdy niemożliwe jest pozyskanie wszystkich potrzebnych do działania zasobów należy starać się zmienić warunki zewnętrzne i wewnętrzne działania, urealnić plan działania, a nawet dokonać korekty celu działania.

Przygotowanie ludzi, warunków i środków niezbędnych do realizacji celu powinno być sprecyzowane w planie. Jeśli będą one wykonane starannie, to zapewnią uzyskanie podstaw prawidłowego przebiegu głównych działań związanych z realizacją celu.

Realizacja planu polega na wykonywaniu czynności przewidzianych w planie oraz ewentualne dostosowanie planów do zmieniających się warunków. W etapie planowania zazwyczaj trudno jest przewidzieć wszystkie zmiany warunków i środków działania. Należy pamiętać, że plan jest środkiem do osiągnięcia celu, a nie celem samym w sobie. W związku z tym należy z góry założyć możliwość jego korekty w toku realizacji.

Czuwanie nad prawidłową realizacją planu, nazywane nadzorem, polega na utrzymaniu zaplanowanej kolejności działania, przestrzeganiu terminów oraz sposobów wykonania poszczególnych zadań i ich części składowych. Nadzór ma na celu osiągnięcie ustalonego celu działania. Spełnia on rolę sprzężenia zwrotnego sygnalizującego odchylenia w realizacji planu. W tym etapie działania występują wyraźnie funkcje kierownicze /nadzór, koordynacja, rewizja planu/, jak i funkcje wykonawcze.

Kontrola polega na sprawdzeniu, czy wszystko co się dzieje jest zgodne z przyjętym planem, wydanymi instrukcjami i ustalonymi zasadami. Zapewnia ustalenie wyników i postępu w działalności, interpretowanie stwierdzonych faktów i ewentualne stosowanie środków zaradczych niezbędnych do eliminacji niepożądanych zjawisk powstałych w trakcie działania. Tak określona kontrola obejmuje zarówno bieżący nadzór nad wykonaniem zadań, jak i okresowe sprawdzanie stopnia realizacji zaplanowanych zadań.

Proces kontroli składa się z:

- określenia wzorców, norm i reguł działania;
- dokonania pomiarów wyników działania;
- porównania wyników z przyjętymi wzorcami;
- określenia przyczyn odchyłeń oraz określenia metody likwidacji przyczyn i źródeł powodujących powstawanie tych odchyłeń.

Kontrola musi być zawsze ukierunkowana na główny cel działania. Powinna być obiektywna, dokładna, ciągła, terminowa, prosta i ekonomicznie uzasadniona. Racjonalny system kontroli ma umożliwić bieżące stwierdzanie odchyłeń od planu, co pozwala na dokonanie szybkiej analizy odchyłeń.

Analiza zaistniałych zdarzeń prowadzi do dokładnego ustalenia powodów odchyłeń, jak też przyczyn nieefektywnego wykorzystywania sił i środków, umożliwiając tym samym określenie warunków poprawy sytuacji.

Po dokonaniu analizy możliwe jest wyciągnięcie odpowiednich wniosków na przyszłość. Ustala się wówczas jakie kroki należy podjąć, aby usunąć niedomagania lub wykorzystać istniejące rezerwy. W każdym

przypadku należy wskazać osoby odpowiedzialne za realizację tych zadań.

Ze względu na tok organizowania działań wyróżniamy:

- kontrolę wstępną;
- kontrolę bieżącą;
- kontrolę wyników.

Kontrola wstępna obejmuje swym zakresem fazę preparacji działań z punktu widzenia ich zasadności, racjonalności i realności. Określa sprawność metodologiczną przygotowanego działania i stanowi niezbędny warunek rozpoczęcia realizacji działania. Wyniki kontroli umożliwiają wprowadzenie do planu pewnych uzasadnionych zmian.

Kontrola bieżąca obejmuje swym zakresem fazę wykonywania przedsięwzięcia. Polega ona na ustaleniu i analizie odchyień od planu w stosunku do poszczególnych zadań i działań. Powinna wskazywać środki zaradcze, które pozwolą na zmniejszenie lub eliminację powstałych odchyień. Kontrola bieżąca powinna być oparta na danych przedstawionych w formie odpowiednich sprawozdań /ewentualnie opracowanych graficznie/ lub nowoczesnych tablic planistycznych.

Kontrola wynikowa obejmuje bilansowanie wszystkich nakładów poniesionych w działaniu i uzyskanie informacji o stopniu realizacji celu oraz zapewnia wyciągnięcie wniosków do organizowania innych podobnych działań.

Przedstawione etapy cyklu organizacyjnego nie mają charakteru wzorca, który powinien być bezwzględnie przestrzegany w tej postaci, w jakiej został sformułowany. Czynności ujęte w poszczególnych etapach, jak i same etapy, nie mają charakteru jedyności jak i rozłączności. W praktyce niejednokrotnie można stwierdzić nakładania się na siebie rozmaitych czynności. Ogólnie należy stwierdzić, że postępowanie w myśl zasad cyklu organizacyjnego umożliwia bieżącą orientację, pozwala szybko rozpoznawać, ograniczać i likwidować nieprawidłowości, a przez to racjonalnie wykorzystywać siły i środki oraz sprawnie realizować przyjęte cele i zadania.

## 7. TWORZENIE ORGANIZACJI DZIAŁANIA

Istotą wszelkiej działalności jest celowe, a tym samym i świadome łączenie części w określoną całość wyodrębnioną z innych całości. W każdej organizacji wyróżnić można pewne elementy warunkujące jej istnienie, jak: cel działania, części /elementy/ oraz powiązania /relacje/ części w całość. Tworzenie zorganizowanych układów działań sprawia, że procesy tworzenia tych układów stają się całościami organizacyjnymi działań. Tworząc układ zorganizowany należy podjąć działanie zorganizowane pod kątem widzenia celu, jakim jest opracowanie określonej całości organizacyjnej. Budowa tak rozumianej całości organizacyjnej jest niczym innym jak tworzeniem struktury działania zorganizowanego. Strukturę działania zorganizowanego rozpatrywać należy w aspekcie rzeczowym i czasowo-przestrzennym.

Struktura rzeczowa działania zorganizowanego polega na powiązaniu w jedną całość podmiotu, przedmiotu, warunków rzeczowych i narzędzi działania, zaś struktura czasowo-przestrzenna na połączeniu w jedną całość okresów i miejsc, w których odbywa się działanie. Oba te rodzaje struktur tworzą organizację działania i określają układ zorganizowanego działania.

Każde zorganizowane działanie, a tym samym tworzenie organizacji, przebiega zgodnie ze schematem cyklu organizacyjnego, który został omówiony w poprzednim zagadnieniu.

Ze względu na złożoność procesu tworzenia organizacji proces ten dzieli się na dwa etapy:

1. etap analizy - określania części;
2. etap syntezy - łączenia części w całość.

Punktem wyjścia na etapie analizy jest określenie celu i dokonanie jego podziału na cele częściowe i cząstkowe. Każda organizacja oprócz celów podstawowych, posiada cele dodatkowe będące na poziomie celów podstawowych nazywanych często celami ubocznymi. Podział celów powinien dotyczyć zarówno celów podstawowych, jak również celów ubocznych. W każdym z tych podziałów chodzi o wyodrębnienie celów częściowych, które muszą być zrealizowane, aby cel całościowy mógł być osiągnięty. Główny sens tego podziału polega na otwarciu drogi do podziału całości na części, czyli do wyodrębnienia celów częściowych, których realizacja prowadzi do osiągnięcia celów całościowych podstawowych i ubocznych. Tak wyodrębnione cele częściowe można dzielić na dalsze, tzw. cele cząstkowe. Proces podziału celów należy prowadzić tak daleko, aż do wyodrębnienia zadań,

które można postawić do wykonania przed jednym człowiekiem. Chodzi tu o to, że łatwiej jest określić zakres działania potrzebny do zrealizowania wąsko zakreślonego celu /zadania/ niż zakres działania szeroko zakreślonego celu.

Efektom takiego podziału jest drzewo celów /zadań/, w którym uwidoczniony jest rozdział celów i działań na stanowiska organizacyjne. Kryteriami podziału celów mogą być: kryterium czynności, kryterium przedmiotu, kryterium środków pracy, kryterium przestrzeni i czasu. Chodzi bowiem o to, aby każde zadanie cząstkowe zawierało w sobie pięć elementów, które należy brać pod uwagę w trakcie tworzenia stanowisk organizacyjnych.

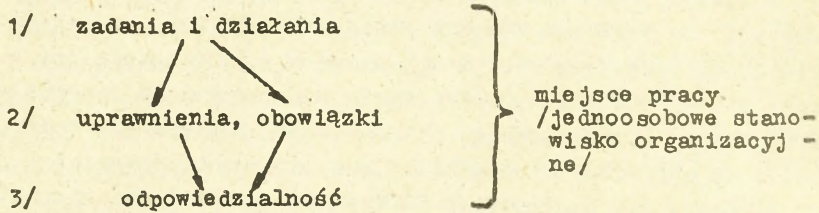
Elementami tymi są:

- 1/ element przebiegu czynności, czyli proces zawarty w zadaniu;
- 2/ element przedmiotu, na którym dana czynność jest wykonywana;
- 3/ element środków rzeczowych, za pomocą których dokonuje się proces pracy;

- 4/ element przestrzeni, w ramach której przebiega proces;
- 5/ element czasu, który jest niezbędny dla każdej czynności.

Przez tak dokonany podział celów uzyskuje się uzasadnione zakresy działań, uzasadnioną liczbę stanowisk organizacyjnych i specjalistów, uzasadnioną ilość i jakość narzędzi pracy oraz przedmiotów pracy.

W etapie syntezy, zadania elementarne /cząstkowe/ przydzielane są odpowiednim wykonawcom, a tym samym tworzone są tak zwane miejsca pracy. Miejsca pracy powstają z łączenia zadań elementarnych na podstawie ich tożsamości, podobieństwa lub powiązania i stanowią najmniejsze jednostki organizacyjne. Ważnym elementem przy projektowaniu miejsc pracy są decyzje w zakresie koncentracji lub dekoncentracji zadań. Decyzje te powinny dotyczyć ludzi, czynności wykonawczych, przedmiotów i środków oraz przestrzeni i czasu. Po podjęciu decyzji o koncentracji lub dekoncentracji zadań następuje opis /formalizacja/ miejsc pracy w formie statutu stanowiska organizacyjnego. Zasadą, którą należy stosować przy opisie stanowiska organizacyjnego jest przestrzeganie następującej konwencji:



czyli przypisanie miejscu pracy zakresu zadań i działań, obowiązków i uprawnień oraz odpowiedzialności i sankcji.

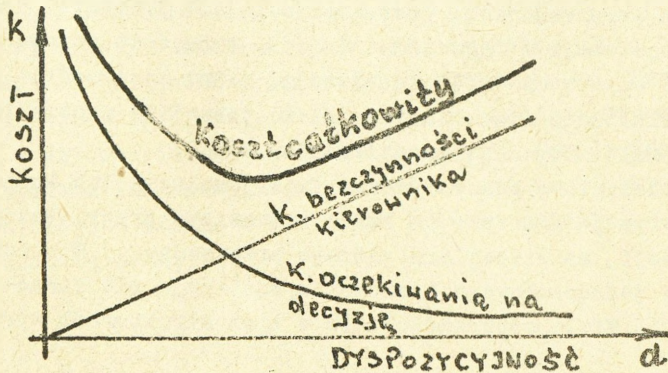
Tak utworzone miejsca pracy łączone są w większe jednostki organizacyjne zwane komórkami.

Komórką organizacyjną jest najmniejsza jednostka działania, zdolna do samodzielnej realizacji zadań, stanowiąca uporządkowany zbiór ludzi z aparaturą /elementów/, gdzie jeden pełni rolę ośrodka kierowniczego.

Łączenie komórek w większe jednostki organizacyjne stanowi podstawę tworzenia aparatu kierowniczego w hierarchii organizacyjnej. Tworzony aparat kierowniczy w wyniku łączenia miejsc pracy w komórki i w większe jednostki organizacyjne, wymaga opracowania kanałów komunikacyjnych oraz określenia więzi i oddziaływań organizacyjnych, czyli tworzenia struktur organizacyjnych. Kryteriami pozwalającymi w sposób racjonalny projektować struktury organizacyjne są: kryterium rozpiętości kierowania oraz kryterium więzi kierowniczych.

Sposoby wyznaczania rozpiętości kierowania, rozumianej jako ilości osób podległych jednemu kierownikowi, nurtowały i nurtują zarówno praktyków, jak i teoretyków.

Rozpiętość kierowania ściśle wiąże się z kosztem ponoszonym na kierowanie oraz z dyspozycyjnością kierownika /rys. 5/.



Rys. 5. Rozpiętość kierowania jako f /k, d/

Dyspozycyjność rozumienia jest jako gotowość do podejmowania decyzji. Ze wzrostem dyspozycyjności liczba osób podległych kierownikowi zmniejsza się, a tym samym koszty bezczynności kierownika rosną, zaś koszty oczekiwania podwładnych na decyzję maleją. Krzywa kosztu sumarycznego /całkowitego/ posiada ekstremum, co pozwala na wyznaczenie optymalnej rozpiętości kierowania.

Wyróżnia się najczęściej cztery metody ustalania rozpiętości kierowania, tj. metodę analogii /system dziesiętny od 10-ciu pałoców/, metodę intuicji /system trójkowy, system piątkowy, czy system piętnastkowy/, metodę matematyczną / próba ilościowego rozwiązania zagadnienia/ oraz metodę czynników /określenie czynników, np. wielkość i charakter zadań, kwalifikacje przełożonego, techniczne uzbrojenie pracy, łączność itp./.

W zależności od przyjętej rozpiętości kierowania wyróżnić można struktury płaskie i smukłe. Struktura płaska charakteryzuje się dużą rozpiętością kierowania i małą liczbą szczebli w hierarchii organizacyjnej, zaś smukła odwrotnie. Najkorzystniejszymi, stosowanymi w praktyce strukturami są struktury pośrednie, tzn. posiadające niezbędną rozpiętość kierowania i liczbę szczebli w hierarchii kierowania.

Innym kryterium, które pozwala wyróżnić dalsze rodzaje struktur jest kryterium więzi organizacyjnych. Wiąz interpretowana jest jako rodzaj stosunków między ludźmi i zasobami rzeczowymi mającymi wpływ na powodzenie organizacji. Wyróżnić można więzi służbowe, funkcjonalne, informacyjne i techniczne. W zależności od przewagi określonego typu więzi wyróżnić można strukturę liniową /jednoliniową/, funkcjonalną /wieloliniową/, sztabową /liniowo-sztabową/.

Struktury jednoliniowe charakteryzują się tym, że każdy członek organizacji znajdującej się na określonym szczeblu ma tylko i wyłącznie jednego przełożonego. Struktury te współcześnie wykorzystywane są w małych organizacjach. Charakteryzują się prostotą, jasnym wyznaczeniem kompetencji i odpowiedzialności, łatwością utrzymania dyscypliny, małą elastycznością organizacji, pełną znajomością przez kierowników działalności organizacji, daleko posuniętą centralizacją kierowania oraz małą motywacją do działania.

Struktury wieloliniowe zwane również funkcjonalnymi lub kompetencyjnymi charakteryzują się tym, że każde stanowisko pracy, każdy członek organizacji, ma więcej niż jednego przełożonego. W strukturach tych zasadę jednoosobowego kierowania zastępuje się zasadą najkrótszej drogi. Wielopodporządkowanie w tych strukturach wyrażone

jest w liczbie instrukcji i poleceń przekazywanych z różnych organów dyspozycyjnych. Struktury te cechują się planowym podziałem pracy i specjalizacją, zdolnością dostosowawczą do zmieniających się warunków otoczenia, krótką drogą komunikacji przełożonego z podwładnym, brakiem rozgraniczenia uprawnień i odpowiedzialności kierowników funkcyjnych, otrzymaniem sprzecznych poleceń i instrukcji, trudnościami w koordynacji działań itp.

Struktury liniowo-sztabowe polegają na tym, że specjalistów lokuje się w sztabach, odbierając im prawo podejmowania decyzji. Komórki sztabowe z reguły przygotowują dane do podejmowania decyzji. Decyzję podejmuje kierownik, zaś wykonawca ją realizuje.

Dla zapewnienia współpracy komórek sztabowych z liniowymi należy uwzględnić następujące wskazówki:

a/ zadania sztabów winny być wyraźnie określone;

b/ należy ustalić odpowiedzialność sztabu za wyniki oraz koszty działania;

c/ należy wprowadzić zasadę wspólnej odpowiedzialności sztabów i komórek liniowych za rezultaty działania we wspólnym obszarze, gdyż sztaby praktycznie nie są odpowiedzialne za rezultaty zaleceń.

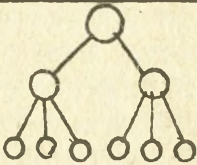
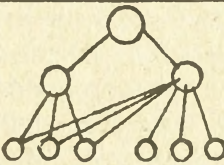
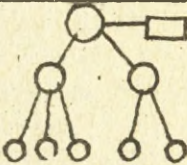
Rola sztabów w strukturze organizacyjnej polega na opracowywaniu wytycznych, ocenianiu, przygotowywaniu propozycji, opracowywaniu informacji oraz wartościowaniu. Sztaby można tworzyć przy każdym stanowisku kierowniczym.

Uogólnioną charakterystykę struktur organizacyjnych przedstawiono na rys. 6.

W praktyce najczęściej występują struktury kombinowane będące mieszanką przedstawionych na rys. 6 typów struktur organizacyjnych. W wojsku stosowane są struktury liniowo-sztabowo-funkcjonalne.

Kolejnym zagadnieniem i w zasadzie ostatnim na etapie syntezy jest tworzenie struktury komunikacyjnej albo podsystemu informacyjnego. Przez komunikację rozumie się wymianę informacji wewnętrznej między elementami jednostki organizacyjnej oraz zewnętrznej między jednostką organizacyjną a otoczeniem. Przedmiotem komunikacji jest informacja utożsamiona w pojęciu potocznym z wiadomością.

Utworzenie związków informacyjnych, czyli zaprojektowanie podsystemu informacyjnego, umożliwia wykonanie przez jednostkę organizacyjną zadań, a tym samym spowodowanie jej działania w sposób skoordynowany.

Typ struktury Cechy struktury	Liniowa	Wieloliniowa	Liniowo-sztabowa
Obraz graficzny			
Osobowość kierownika	"Wszechwiedzący"	Specjalista	Menager
Dynamika kierowania	Mała	Srednia	Srednio-duża
Zalety	Zasada jednoosobowego kierowania	Specjalizacja	Doradztwo przy zastosowaniu zasady jednoosobowego kierowania
Wady	Skostniałość i powolność kierowania	Trudność rozdziału kompet. i odpow. wiedzy.	Struktura kosztowna
Motywacja	Mała	Srednia	Duża

Rys. 6. Porównanie struktur organizacyjnych

Informacje obiegające w jednostce organizacyjnej winny być aktualne, dokładne, pełne, pewne i związane lub inaczej adekwatne. Miarą adekwatności jest stopień informacji, który wyrazić można jako iloraz informacji posiadanych do informacji koniecznych do przyjęcia decyzji,

$$\text{stop.inf.} = \frac{\text{inf. posiadane}}{\text{inf. kon. do decyzji}}$$

Stopień informacji jest prawie zawsze mniejszy od jedności, ponieważ ma miejsce tzw. luka informacyjna, której likwidacja jest niemożliwa lub nieopłacalna.

Podsystem informacyjny realizuje funkcje zbierania, gromadzenia, przetwarzania, dystrybucji i przesyłania informacji. Struktury podsystemu informacyjnego mogą być: szeregowo, promieniste, macierzowe i kołowe. Projektując podsystem informacyjny należy mieć na uwadze różne zakresy i stopnie szczegółowości zapotrzebowania na informacje w zależności od szczebli w hierarchii organizacyjnej. Im wyższy szczebel tym większa różnorodność, a mniejsza szczegółowość informacji.

Z tworzeniem organizacji ściśle związana jest reorganizacja i usprawnianie organizacji.

Najczęstszymi przyczynami podejmowania przedsięwzięć reorganizacyjnych i usprawniających są:

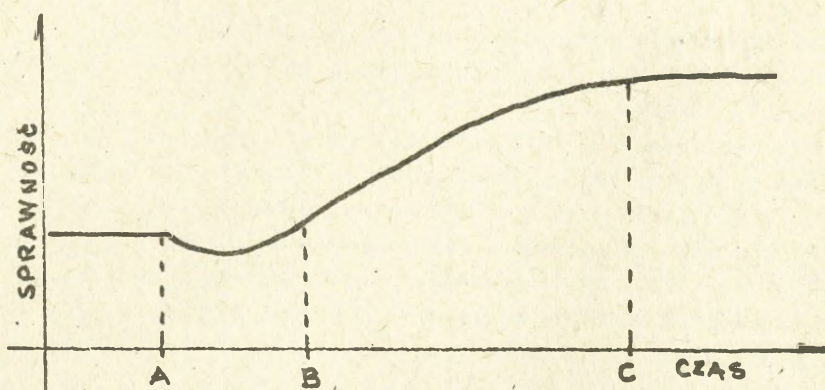
- niesprawność organizacji;
- zmiana sposobu postępowania;
- zmiana programu;
- zmiany personalne i techniczne.

Najczęstszymi przypadkami w działaniach bojowych jest tworzenie zgrupowań, rzutów, odwodów itp., czyli dokonywanie trwałych zmian w istniejących procesach i strukturach oddziałów i związków. Dla tego przedstawione wyżej zasady tworzenia organizacji są aktualne w procesie reorganizacji.

Tworzenie organizacji ma miejsce również w przypadkach usuwania niesprawności organizacyjnych. Przyczynami niesprawności organizacji są:

- 1/ nieprecyzyjnie ustalone cele i kompetencje;
- 2/ wadliwie umiejscowione w strukturze komórki organizacyjne;
- 3/ nieprecyzyjne lub ostre reguły postępowania wynikłe z przeformalizowania lub niskiego stopnia formalizacji organizacji;
- 4/ nieformalne źródła informacji;
- 5/ nieprecyzyjne planowanie i kontrola;
- 6/ nieodpowiedni styl kierowania.

Przy przeprowadzaniu usprawnienia organizacji należy pamiętać o krzywej sprawności w czasie /rys. 7/.



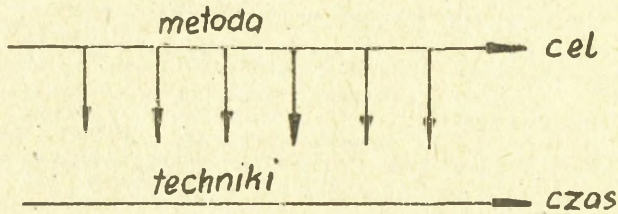
Rys. 7. Hipotetyczna krzywa sprawności

Na przedstawionym wykresie charakterystycznym jest obniżanie się sprawności w organizacji usprawnionej. Dlatego nie należy podejmować kolejnego usprawnienia w okresie od A do B, gdyż spowoduje to spadek sprawności do poziomu niższego niż był przed usprawnieniem organizacji.

Przedstawione zasady tworzenia i reorganizacji działań zorganizowanych są bardzo istotne w działalności wojska. Różnorodność wykonywanych działań przez siły zbrojne w warunkach pokoju oraz specyfika działań bojowych wymagają ciągłego organizowania, a tym samym tworzenia i usprawnienia organizacji.

#### 8. TECHNIKI ORGANIZATORSKIE

Pojęcie techniki organizatorskie w literaturze teorii organizacji i kierowania bardzo często utożsamiane jest z pojęciem metody organizatorskie. Między tymi pojęciami występują określone współzależności i powiązania /rys. 8/. Trafnie i przekonująco formułuje je Z.Martyniuk, pisząc ... metodę w zależności od stopnia uogólnienia można traktować jako zasadę, metodę właściwą i technikę ... . Zatem na najwyższym szczeblu abstrakcji metoda sprowadza się do zasady, zaś na najniższym staje się receptą, procedurą, przepisami itp. i nosi nazwę techniki.



Rys. 8. Metody i techniki organizatorskie

Główną cechą metody organizatorskiej jest to, że stanowi ona usystematyzowane postępowanie oparte na naukowych zasadach badań - ozych, mających na celu rozwiązanie problemów organizacyjnych. Osiągnięcie tego celu ułatwia stosowanie różnorodnych technik organizatorskich. Technika organizatorska jest środkiem działania, jest określonym wzorcem postępowania obejmującym dwa zasadnicze elementy:

- instrument badawczy, który w zależności od przeznaczenia może występować w postaci modelu lub przyrządu;
- sposób wykorzystania tego instrumentu w celu realizacji założeń metody. Sposób ten określany jest na podstawie przyjętych konwencji postępowania wynikających z wcześniejszych doświadczeń.

W tym ujęciu metoda organizatorska w stosunku do techniki jest pojęciem szerszym obejmującym swym zasięgiem różnorodne techniki. Metoda zapewnia wewnętrzną, logiczną i czasową spójność na drodze do realizacji celu. Natomiast techniki są narzędziami do rozwiązywania konkretnych problemów organizacyjnych. /rys. 8/.

Duża różnorodność problemów organizacyjnych i ich wielowymiarowy charakter powoduje istnienie wielu kryteriów klasyfikacji technik. Najczęściej jednak dzieli się techniki organizatorskie według charakteru metod, przedmiotu i charakteru postępowania organizatorskiego.

Z. Mikołajczyk uwzględniając różnego rodzaju problemy organizatorskie wyłaniające się w toku kierowania instytucją, dzieli techniki organizatorskie na: grupy technik w ramach których wyróżnia techniki szczegółowe /tablica 1/.

Grupy technik	Techniki szczegółowe
techniki diagnostyczne	obserwacji i rejestracji bezpośredniej, foto-filmowe, mierzenia czasu pracy, krytycznej oceny i analizy, ergonomiczne, statystyczne, analizy i kwalifikowania pracy
techniki optymalizacji i prognozowania	badania metod pracy, analiza wartości, stymulujące twórcze myślenie, matematyczne techniki optymalizacji, modelowania, stymulacji, projektowania systemów informatycznych, analizy sieciowej
techniki i planowania i kontroli	planowania perspektywicznego, projektowania organizacji statycznej, projektowania przebiegów pracy, alokacji przestrzennej, ustalania norm pracy, projektowania formularzy

Tablica 1. Klasyfikacja technik organizatorskich wg Z.Mikołajczyka

W.Mróż metody i techniki organizatorskie stosowane w procesach dowodzenia i zarządzania siłami zbrojnymi dzieli na:

- 1/ podstawowe - do usprawniania pracy;
- 2/ specjalistyczne - do rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych;
- 3/ techniki pracy kierownika - do rozwiązywania problemów związanych z organizowaniem pracy własnej kierownika.

Techniki podstawowe obejmują przede wszystkim badanie pracy oraz analizę wartości.

Badanie pracy zaliczane jest do grupy technik optymalizacyjnych pozwalających na jej racjonalizację poprzez:

- poprawę jakości;
- uproszczenie procesów;
- optymalizację wykorzystania środków technicznych;
- opracowanie norm pracy;
- podwyższenie wydajności.

Badanie pracy dzieli się na badanie metod i mierzenie pracy.

Badanie metod pracy to systematyczne rejestrowanie, analizowanie i krytyczna ocena istniejących lub proponowanych sposobów wykonywania pracy oraz opracowanie i wdrożenie do praktyki metod łatwiejszych i bardziej efektywnych. Badanie metod dotyczy wszystkich

problemów organizacyjnych. Celem badania metod jest racjonalizacja procesów pracy wyrażająca się we właściwej organizacji oraz właściwym ukierunkowaniu wysiłku ludzkiego.

Schemat postępowania w badaniu metod pracy wraz z technikami przedstawiono na rys. 9.

W badaniu metod pracy wyodrębniono następujące etapy:

1. Ustalenie celu głównego i celów pomocniczych oraz określenie przedmiotu badania.
2. Rozpoznanie przedmiotu, wyodrębnienie jego elementów /części/ i zarejestrowanie jego stanu istniejącego.
3. Przeprowadzenie krytycznej analizy zanotowanych faktów i zakwestionowanie wszystkich elementów dotychczasowej metody.
4. Zaprojektowanie nowej metody i dokonanie krytycznej oceny.
5. Opracowanie sposobu wprowadzenia nowej metody i próbné jej wdrożenie.
6. Wprowadzenie i kontrola nowej metody.

Wdrożenie nowej metody powinno odbywać się pod nadzorem zespołu, który ją opracował.

Mierzenie pracy jest to działanie mające na celu ustalenie pracowności określonego zadania poprzez obliczenie czasu, jakiego potrzebuje na jego wykonanie wykwalifikowany pracownik pracujący w normalnym tempie.

Działania te określają normy czasu na wykonanie konkretnych czynności, a w konsekwencji podnoszą wydajność pracy.

Cykl mierzenia pracy zawiera:

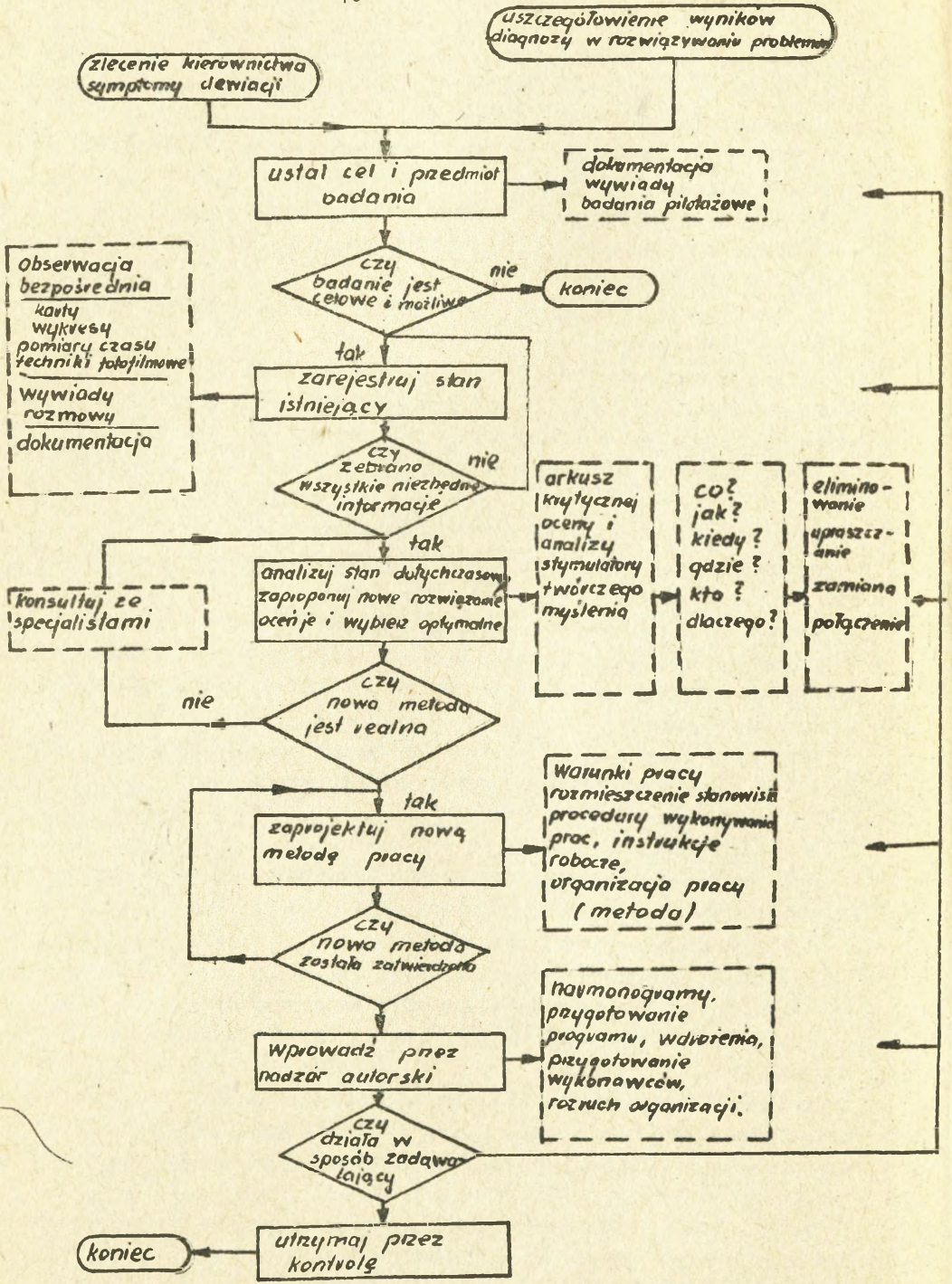
- wybór czynności;
- rejestrację - zbieranie informacji dotyczących metod pracy, warunków wykonywania czynności itp.;
- pomiar czasu trwania czynności;
- analizę wyników;
- obliczanie niezbędnego czasu trwania czynności;
- określenie nowej metody wykonywania czynności oraz czasu jej trwania.

Badanie czasu pracy jest przedłużeniem i uzupełnieniem badania metod pracy. Mierzenie czasu pracy w siłach zbrojnych znajduje zastosowanie do badania pracy sztabowo-biurowej o charakterze nie-koncepcyjnym.

Dla uzyskania pełnego i wszechstronnego obrazu badanego procesu pracy niezbędne jest zebranie informacji o przebiegu tego procesu.

Pełna informacja powinna zawierać dane o:

- celu badanej pracy;



Rys. 9. Schemat postępowania w badaniu metod pracy

- stosowanych w procesie pracy tworzywach;
- umiejscowieniu badanego procesu w czasie;
- umiejscowieniu badanego procesu w przestrzeni;
- stosowanym sprzęcie;
- sposobie wykonania poszczególnych czynności;
- wykonawcach.

Wszystkie informacje powinny być zebrane i utrwalone w taki sposób, aby mogły stanowić podstawę do analizy i oceny dotychczasowej sytuacji oraz wyciągnięcia wniosków dotyczących nowej sytuacji.

Informacje te uzyskuje się z trzech podstawowych źródeł, do których zaliczamy:

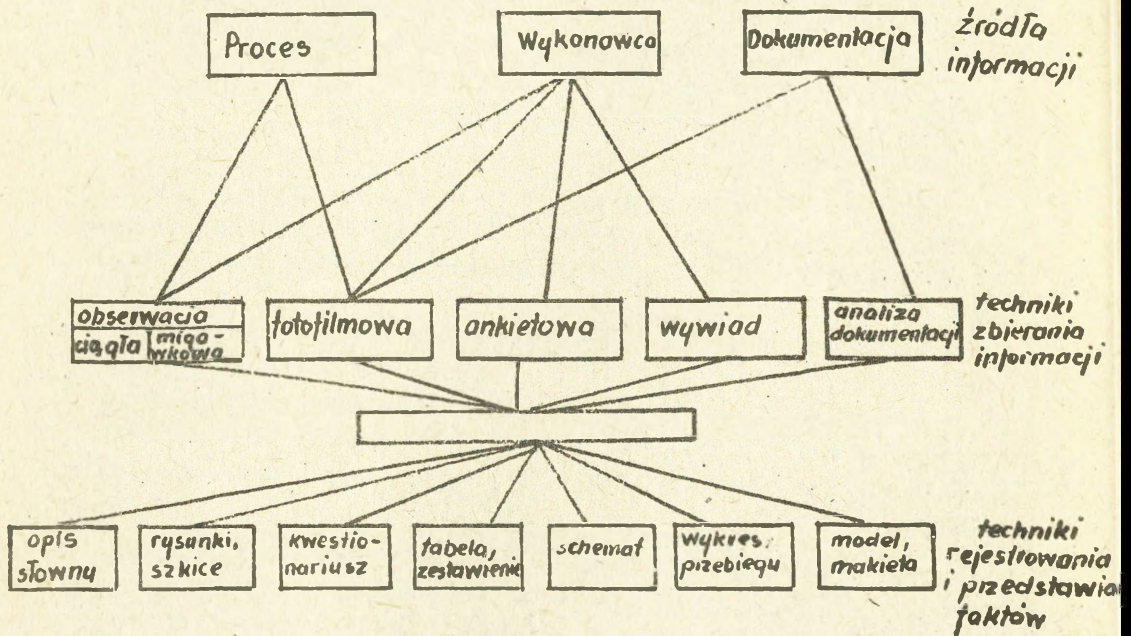
1. Dokumentację. Dużą część informacji charakteryzujących badany proces pracy można uzyskać z materiałów utrwalonych w postaci różnego rodzaju dokumentów organizacyjnych, technicznych, personalnych i ekonomicznych.

2. Proces pracy. Obserwacja bezpośrednia i rejestracja zarówno stanu organizacyjnego jak i sposobów wykonywania pracy stanowi podstawę badania procesu pracy. Informacje uzyskane z opisu procesu pracy pozwalają na możliwie pełną i kompleksową charakterystykę badanych zjawisk.

3. Człowiek. Informacje zawarte w dokumentacji i uzyskane z obserwacji są z reguły niekompletne i zbyt ogólne. Wymagają uzupełnienia wypowiedziami bezpośrednich wykonawców. Współpraca z wykonawcami stanowi podstawowy warunek efektywności samych badań, tworzenia koncepcji nowych rozwiązań organizacyjnych i zastosowania nowych metod w praktyce.

Badając dowolny odcinek pracy /rys. 10/ należy korzystać ze wszystkich trzech źródeł informacji, stosując przy tym następującą technikę zbierania informacji:

a. Obserwacji. Za jej pomocą można badać sytuacje i procesy proste, o małym stopniu złożoności i ograniczonej liczbie przedmiotów. Wyróżniamy obserwację ciągłą i migawkową. Obserwacja ciągła polega na notowaniu wszystkich czynności jakie są wykonywane w procesie pracy. Dla potrzeb badania metod pracy obserwacją ciągłą obejmuje się zamknięty cykl pracy, notuje się jego początek i koniec oraz wszystkie czynności jakie w nim zachodzą.



Rys. 10. Źródła i techniki zbierania informacji

Obserwacja migawkowa polega na prowadzeniu obserwacji badanego procesu w regulowanych lub nieregulowanych odstępach czasu. Zasadniczy problem przy przeprowadzaniu obserwacji migawkowych to obliczenie ilości niezbędnych obserwacji, zapewniających reprezentowany rezultat badań.

b/ Fotografii procesów pracy. Obserwacje zarówno ciągła jak i migawkowa mogą być dokonywane naocznie lub za pomocą zdjęć fotograficznych lub filmowych. Zdjęcie fotograficzne lub film umożliwia zarejestrowanie związków między poszczególnymi wykonawcami danego procesu oraz wykonawcami procesu a elementami wyposażenia.

Dzięki utrwaleniu badanego odcinka rzeczywistości technika fotofilmowa umożliwia wielokrotne przeprowadzenie analizy wykonywanych czynności i uzyskanie pełnej informacji. Szczególne znaczenie ma ta technika przy badaniu czynności wykonywanych a bardzo szybkim tempie.

c/ Wywiadu. Wywiad polega na przeprowadzeniu rozmów ze specjalnie dobraną lub przypadkową grupą osób według z góry ustalonych i przygotowanych pytań. Odpowiedzi na pytania powinny przyczynić się do powstania rzeczywistego obrazu całości. Posługując się techniką wywiadu uzyskujemy rejestrację stanu faktycznego i opinię badanych osób na temat nieprawidłowości i sposobów ich usuwania.

W badaniach stosuje się wywiad wolny, który jest zbliżony do swobodnej dyskusji lub wymiany poglądów na dany temat oraz wywiad uporządkowany, oparty na uprzednio przygotowanym kwestionariuszu.

d/ Ankiety. Technika ankietowa jest odmianą i rozszerzeniem techniki wywiadu. Ankietą to zestaw pytań, na które odpowiadają osoby ankietowane /badane/. Analiza daje odpowiedni obraz badanej sytuacji. Ocena prawdziwości, wiarygodności i kompletności danych uzyskanych za pomocą ankiet jest bardzo trudna. Zaletą techniki ankietowej jest możliwość uzyskania dużej ilości informacji w stosunkowo krótkim czasie oraz łatwość systematyzacji i klasyfikacji zebranych danych. Badania ankietowe dostarczają materiał, który powinien być zweryfikowany w drodze wywiadów oraz bezpośrednich obserwacji.

Technika ta znajduje szerokie zastosowanie przy badaniu warunków pracy, powiązań informacyjnych i funkcjonalnych, metod pracy administracyjnej oraz stosunków międzyludzkich. W badaniach ankietowych stosuje się ankietę jawne, półjawne oraz ankietę anonimowe. Odmianą techniki ankietowej są kwestionariusze i testy.

e/ Analizy dokumentacji. Pozwala ona na uzyskanie pełnego obrazu badanej rzeczywistości. W szczególności ważnych informacji dostarcza dokumentacja organizacyjna, na którą składają się instrukcje normujące przebieg realizacji funkcji instytucji, zakresy działania komórek organizacyjnych i schematy organizacyjne, zakresy obowiązków odpowiedzialności i kompetencje itp. Często analizę dokumentacji uzupełnia się omówieniem zebranych informacji z zainteresowanymi wykonawcami danego procesu.

Kolejną techniką organizatorską z grupy technik podstawowych jest analiza wartości. Analiza wartości jest to planowe postępowanie mierzące do osiągnięcia niezbędnej funkcjonalności produktu przy najmniejszych kosztach, bez obniżenia poziomu jakości, niezawodności oraz bez pogarszania warunków eksploatacji. Postępowanie to zmierza do eliminacji tzw. zbędnych kosztów, powstających przede wszystkim na skutek niedoskonałości procesu kierowania, wynikającego z nieprawidłowego obiegu informacji, struktury organizacyjnej, bądź

z uwarunkowań psychologicznych.

Analiza wartości po odpowiednim zaadaptowaniu może być przydatna do badania i usprawniania niektórych elementów procesów pracy sztabowo-biurowej.

Procedura postępowania sprowadza się do czterech podstawowych etapów:

1. Rozpoznania problemu. Rozpoznanie to polega na zebraniu wyczerpujących informacji dotyczących przedmiotu będącego obiektem zainteresowania, z punktu widzenia funkcji jakie on spełnia oraz wartości kosztów. W etapie tym powinniśmy sformułować odpowiedzi na pytania: co to jest?, co to wykonuje?, ile to kosztuje?, w jaki inny sposób można daną funkcję spełniać?

Podstawowym elementem tego etapu jest określenie kosztu funkcji. Istnieje wiele możliwości określenia kosztu, począwszy od arbitralnego szacunku poprzez metody porównawcze kosztów przedmiotów /systemów/ spełniających te same lub podobne funkcje, aż do porównań ze znanymi kosztami poniesionymi na wytworzenie przedmiotów /systemów/ podobnych.

2. Twórczych rozważań. Jest to etap polegający na tworzeniu nowych koncepcji dotyczących zmiany lub rozszerzenia zastosowań danego przedmiotu. Podstawowe techniki jakie mogą być wykorzystywane na tym etapie to:

- techniki wolnych skojarzeń /synektyka, burza mózgów/;
- techniki analityczno-syntetyczne.

3. Wyboru rozwiązania. Twórcze rozwiązania dostarczają zawsze kilku możliwych rozwiązań, z których należy wybrać rozwiązanie najlepsze. Najprostszą metodą wyboru jest porównanie cech rozwiązania z punktu widzenia kosztu i właściwości. Porównania tego można dokonać w formie opisowej lub ilościowej. W wyniku porównania dokonujemy wstępnej selekcji rozwiązań. Następnie opracowywuje się program działania i przygotowuje wdrożenie pomysłu. Wreszcie dokonuje się ostatecznego wyboru rozwiązania stoeując listę pytań kontrolnych, testującą w sposób ostateczny rozwiązanie.

4. Realizacji. Postępowanie analizy wartości kończy prezentacja przyjętego rozwiązania. Prezentacja ta oparta jest o listę pytań kontrolnych dotyczących dotychczasowego i proponowanego rozwiązania wraz z harmonogramem prac. Wprowadzenie do realizacji projektu, będącego rezultatem analizy wartości, kończy się opracowaniem sprawozdania w zakresie rozruchu uzyskanych efektów.

Postępowanie związane z analizą wartości jest bardzo pracochłonne i wymaga dużego zaangażowania zespołu prowadzącego badania.

Techniki specjalistyczne znajdują zastosowanie do rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych. Są one oparte na modelach logicznych i matematycznych, stanowiących podstawę badań operacyjnych.

Techniki matematyczne - oparte na badaniach operacyjnych - polegają na konstruowaniu matematycznych modeli sytuacji problemowej po to, aby w drodze eksperymentowania na nich uzyskiwać rozwiązania nadające się do wykorzystania w rzeczywistości. Przydatność modelowania tego typu zależy od tego w jakim stopniu będą one odtwarzały sytuację decyzyjną oraz na ile będą pozwalały na przewidywanie zachowań rzeczywistości. Modele te prezentują opis problemu decyzyjnego w formie reguł matematycznych, w których uwzględniane są wybrane cechy mierzalne wszystkich czynników istotnych dla podejmowania decyzji.

W praktyce organizatorskiej wykorzystywane są między innymi następujące techniki wspomagające rozwiązywanie problemów decyzyjnych, jak:

- programowanie liniowe;
- programowanie dynamiczne;
- teoria obsługi /kolejek/;
- metoda Monte Carlo;
- metody statystyczne;
- technik delficka;
- techniki drzewa celów;
- metodę Buscharhta;
- metody sieciowe;
- gry decyzyjne itp.

Ponadto do rozwiązywania problemów organizatorskich wykorzystywane są techniki twórczego myślenia. Pozwalają one na wykorzystanie zdolności intelektualnych decydenta lub osób go wspomagających. Powszechne stosowanie przynajmniej najprostszych z nich, stanowi warunek postępu organizacyjnego.

Najistotniejszymi technikami twórczego myślenia są:

1. Burza mózgów. Ma ona na celu wytworzenie możliwie dużej liczby pomysłów rozwiązania problemu. Wytwarzane pomysły nie są poddawane krytyce pod kątem ich rzeczywistej użyteczności. Uzyskaniu dużej liczby pomysłów ma służyć odpowiedni dobór uczestników dyskusji i sposób jej prowadzenia. Zespół biorący udział w dyskusji powinien składać się z około 7-20 osób, reprezentujących możliwie różnorodne wykształcenie, jak też różną znajomość zagadnienia.

Zaleca się tworzenie grupy złożonej z przewodniczącego, sekretarza, pięciu członków stałych o zdolnościach do pracy twórczej, pomysłowości, a nawet zdolności fantazjowania oraz pięciu gości. Goście powinni reprezentować: praktyczną i teoretyczną wiedzę z danej dziedziny.

Na kilka dni przed zebraniem uczestnicy powinni być poinformowani o jego temacie i otrzymać odpowiednie materiały. Dyskusję zapoczątkowują pytania przewodniczącego, które dają początek prezentacji pierwszych rozwiązań problemu. Następne propozycje powinny być wywołane skojarzeniami z pomysłami poprzednimi. Rola prowadzącego ogranicza się do rozpoczęcia dyskusji, sprawowania kontroli nad grupą oraz inicjowania pewnych pomysłów. Prowadzący powinien eliminować każdy objaw krytycyzmu.

W burzy mózgów obowiązują następujące zasady dyskusji:

- nie należy oceniać wariantów rozwiązań;
- należy preferować wyobraźnię;
- podawać wszystkie pomysły jakie przychodzą do głowy;
- należy współpracować przy ulepszaniu wariantów;
- pomysły należy zapisywać bez podania autorstwa.

Optymalny czas trwania burzy mózgów powinien wynosić 30-45 minut, bowiem przy dłuższym posiedzeniu spada efektywność na skutek zmęczenia uczestników. Ocena propozycji przedstawiana jest po zakończeniu dyskusji.

2. Technika synektyczna. W przeciwieństwie do burzy mózgów technika synektyczna ma prowadzić do uzyskania jednego projektu rozwiązania. Synektyka polega na łączeniu pozornie nie związanych ze sobą elementów w nową całość będącą poszukiwanym rozwiązaniem.

Przy prowadzeniu dyskusji kierownik grupy przedstawia problem w sposób ogólny, dając tym samym szansę uczestnikom stwarzania analogii i skojarzeń.

Przez analogię rozumie się świadome poszukiwanie podobieństw między dwoma obiektami /działaniami/ w celu przeniesienia informacji z jednego obiektu na drugi. Mogą być stosowane takie rodzaje analogii jak: osobista, bezpośrednia, symboliczna i fantastyczna.

Czas pracy grupy synektycznej jest nieograniczony. W trakcie dyskusji zagadnienie stopniowo ulega zawężeniu i jest coraz bardziej szczegółowo definiowane aż do rozwiązania problemu.

3. Technika krytycznej oceny i analizy. Stanowi ona w badaniach organizatorskich podstawowy etap dochodzenia do nowych rozwiązań w zakresie zmiany metod pracy. W ogólnej postaci technika ta sprowadza się do sformułowania odpowiedzi na pytania: co?, jak?, kiedy?, kto i dlaczego? Pytania te w rozszerzonej postaci przedstawione są w tabeli 2.

Lp.		Krytyczna ocena metody dotychczasowej		Analiza wariantów usprawnień	
		charakterystyka metody	uzasadnienie	zestawienie wariantów	wybór optymalnego wariantu
1.	cel	co osiągnięto?	dlaczego?	co jeszcze można osiągnąć?	co należy osiągnąć?
2.	materiał	z czego zrobiono?	dlaczego z tego?	z czego można jeszcze zrobić?	z czego należy zrobić?
3.	wzór wyrobu	co zrobiono?	dlaczego to?	co jeszcze można zrobić?	co należy zrobić?
4.	kolejność	kiedy zrobiono?	dlaczego wtedy?	kiedy jeszcze można zrobić?	kiedy należy zrobić?
5.	miejsce	gdzie zrobiono?	dlaczego tam?	gdzie jeszcze można zrobić?	gdzie należy zrobić?
6.	sprzęt	czym /na czym/ zrobiono?	dlaczego tam?	czym można jeszcze zrobić?	czym należy zrobić?
7.	sposób	jak zrobiono?	dlaczego tak?	jak jeszcze można zrobić?	jak należy zrobić?
8.	wykonawca	kto zrobił?	dlaczego ten wykonawca?	kto jeszcze może zrobić?	kto powinien zrobić?

Tablica 2. Arkusz oceny i analizy

Szczególną cechą postępowania w tej technice jest umiejętność kwestionowania istniejącego stanu rzeczy przez stosowanie "techniki pytań" i twórczych, konstruktywnych odpowiedzi. Jako podstawę przyjęcia rozwiązania przyjmuje się zawsze kryterium celu.

Przedstawione techniki wyzwajające twórcze myślenie, mają za zadanie doprowadzić do wyłowienia maksymalnie dużej ilości wariantów rozwiązań problemu, które poddane wartościowaniu i ocenie mogą stanowić podstawę wyboru rozwiązania najkorzystniejszego, a w konsekwencji decyzji kierowniczej.

Do trzeciej grupy metod i technik organizatorskich zalicza się techniki pracy kierownika. Stosowanie odpowiednich technik kierowania ma na celu podniesienie efektywności działania kierownika. Istotnym elementem efektywności działania jest racjonalne gospodarowanie czasem. Zagadnienie to musi być rozpatrywane z punktu widzenia organizacji pracy własnej kierownika oraz pracy zespołowej. Taki podział wynika z funkcji kierowniczych.

Działania kierowników powinny charakteryzować się wysokim stopniem planowania pracy. Planowanie ułatwia pracę poprzez przewidywanie określonych działań, wprowadza ład i porządek w działaniu, sprzyja ekonomiczności działania, eliminuje wiele zbędnych czynności.

Bogaty materiał empiryczny zebrany w toku badań nad usprawnianiem pracy kadry kierowniczej pozwolił na sformułowanie racjonalnego modelu działania.

W. Mróz proponuje następujący model wykorzystania osobistego funduszu czasu pracy kierownika:

- udział w zamierzeniach organizowanych przez przełożonego, 10-15%;
- bezpośrednie i pośrednie kierowanie podległą instytucją, 55-60%;
- praca koncepcyjna i doskonalenie posiadanych kwalifikacji, 15-20% ogólnego czasu pracy;
- inne zamierzenia realizowane w godzinach pracy, 5-20% ogólnego czasu pracy.

Oczywiście model ten stanowi podstawę do opracowania własnego wzorca pracy uwzględniającego czas i konkretne warunki pracy. Wdrożenie modelu powinno być poprzedzone okresem próbnym, w czasie którego mogą być wprowadzone niezbędne poprawki.

Istotne znaczenie w organizacji pracy kierownika odgrywają techniki kontroli czasu pracy. Najczęściej stosowaną techniką jest fotografia i samofotografia dnia roboczego, wywiady i ankiety.

Kontrola badania czasu pracy kierownika polega na porównywaniu uzyskanego wyniku z opracowanym wzorcem i ustaleniu w ten sposób

prawkłowej struktury czasu pracy.

Przestrzeganie przedstawionych zasad organizacji pracy wymaga od kierownika dużej samodyscypliny, ale daje pozytywne efekty, pozwala panować nad efektywnym wykorzystaniem funduszu czasu osobistego.

Każda z przedstawionych technik pod jakimś względem zwiększa skuteczność organizowania i efektywność kierowania działaniami. Toteż ich znajomość i umiejętność stosowania w praktyce są nieodzowne kierownikom, dowódcóm i szefóm, a także kadrze podległych im organów kierowania.

## 9. ZAKOŃCZENIE

Treścią skryptu jest pokazanie mechanizmu powstawania całości organizacyjnych działań ludzi. Dlatego w opracowaniu starano się dać odpowiedź na pytania: w jaki sposób, jakimi metodami i według jakich zasad ludzie organizują działania zespołowe?

Odpowiedź na tak postawione pytania nie wyraża się w formie gotowych rozwiązań praktycznych lecz w postaci pewnych zasad i reguł, nadających się do zastosowania we wszelkich działaniach, w tym i działalności wojskowej, którym ma przysługiwać wysoki stopień sprawności i zorganizowania.

W związku z tym nie wskazano, jak ma być zorganizowana konkretna jednostka wojskowa, zgrupowanie uderzeniowe lub jej działanie typu obrona, natarcie itp. Takimi i innymi sprawami winni zajmować się organizatorzy /dowódcy, szefowie, kierownicy/ konkretnych instytucji, uwzględniający w praktyce, stosownie do celu działania, warunków i zasobów, odpowiednie zasady i metody organizatorskie.

W skrypcie szczególną uwagę zwrócono na zasady tworzenia /organizowania/ całości działań zorganizowanych oraz techniki organizatorskie. Zasady te wypływają z cyklu organizacyjnego działania oraz funkcji kierowania i stanowią podstawę budowy organizacji w ujęciu statycznym i dynamicznym.

Dla pogłębienia wiedzy z zakresu organizowania działań nieodzownym jest studiowanie podanej literatury.

BIBLIOGRAFIA

1. Frąckiewicz J. Organizacja pracy i kierownictwa, PWN, 1967 r.
2. Frąckiewicz J. Systemy sprawnego działania. Ossolineum, 1980 r.
3. Kieżun W. Podstawy organizacji i zarządzania. KIW, 1977 r.
4. Krzyżanowski L. Podstawy nauki zarządzania. PWN, 1985 r.
5. Kurnal J. Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, 1970 r.
6. Martyniak Z. Organizatoryka. PWE, 1987 r.
7. Mreła H. Technika organizowania pracy. WP, 1968 r.
8. Mróz W. Zarys kierowania i organizacji pracy dowódczej i sztabowej. Szt.Gen. 844/77, 1978 r.
9. Stangret K. Teoria i praktyka organizatorska w działaniach wojskowych na tle cyklu organizacyjnego. ASG, 1978 r.
10. Stępowski M. Nowe techniki organizatorskie. PWN, 1977 r.
11. Zimmiewicz K. Nauka o organizacji i zarządzaniu. PWN, 1984 r.

S P I S   T R E Ś C I

	Strona
1. Wstęp .....	2
2. Uwarunkowania powstania i rozwoju TOiK .....	4
3. Przedmiot TOiK .....	7
4. Charakterystyka działań zorganizowanych .....	11
5. Zasady działania zorganizowanego .....	15
6. Cykl działań zorganizowanych .....	21
7. Tworzenie organizacji działania .....	29
8. Techniki organizatorskie .....	36
9. Zakończenie .....	49
Bibliografia .....	50

