738

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

OCZEKIWANE KOMPETENCJE OSÓB FUNKCYJNYCH REALIZUJĄCYCH CZYNNOŚCI FAZY „KONTROLA" W CYKLU DECYZYJNYM PROCESU DOWODZENIA WOJSKAMI

Praca naukowo-badawcza
pk. „KOMPETENCJE"

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/7404
05-007404-003-0

74733

WARSZAWA

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 74733
II
Akademii Obrony Narodowej

OCZEKIWANE KOMPETENCJE OSÓB FUNKCYJNYCH REALIZUJĄCYCH CZYNNOŚCI FAZY „KONTROLA" W CYKLU DECYZYJNYM PROCESU DOWODZENIA WOJSKAMI

Praca naukowo-badawcza

p.k. „KOMPETENCJE"

Nr ewid. .....
III
Akademii Obrony Narodowej

Warszawa 2008

Recenzent: prof. dr hab. Bogdan M. SZULC

Opracował zespół autorski w składzie:

płk dr hab. Tomasz MAJEWSKI – kierownik zespołu
– wstęp, rozdz. 1 bez 1.7, 5, zakończenie

prof. dr hab. inż. Józef MICHNIAK – rozdz. 1.7, 2, 3, 4

	1	2	3	

4
Tytuł.: Oczekiwane kompetencje osób funkcyjnych realizujących czynności fazy „k
w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami

5	6	7
Rozpoczęto: 14.01.2008 Zakończono: 12.12.2008	kart: 124	

8	9

SPIS TREŚCI

WSTĘP **5**

1. **FUNKCJA KONTROLNA A SPRAWNE DZIAŁANIE** **8**

1.1. Miejsce kontroli w procesie zarządzania **8**

1.2. Istota kontroli w organizacji **11**

1.3. Funkcje kontroli **19**

1.4. Podstawowe zasady kontroli **21**

1.5. Proces kontroli **23**

1.6. Uwarunkowania sprawności kontroli **27**

1.7. Miejsce kontroli w procesie dowodzenia **31**

2. ISTOTA I FUNKCJE DOWODZENIA **36**

2.1. Istota dowodzenia **36**

2.2. Funkcje dowodzenia **44**

2.3. Rola dowódcy i szefa sztabu **47**

3. ZADANIA I ROLA SZTABU W CYKLU DECYZYJNYM **53**

3.1. Zadania sztabu w cyklu decyzyjnym dowodzenia **53**

3.2. Przeznaczenie i rola sztabu w cyklu decyzyjnym dowodzenia **59**

4. KONTROLA JAKO FAZA CYKLU DECYZYJNEGO DOWODZENIA **67**

4.1. Miejsce kontroli w cyklu decyzyjnym **67**

4.2. Metodyka i technologia pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w działaniach podczas fazy kontrola **70**

4.3. Metodyka i technologia pracy zespołu planowania działań podczas fazy kontrola **74**

4.4. Metodyka i technologia pracy komórki rozpoznania i walki elektronicznej podczas fazy kontrola **74**

4.5. Metodyka i technologia pracy zespołu wojsk inżynieryjnych podczas fazy kontrola 75

4.6. Metodyka i technologia pracy zespołu obrony przeciwchemicznej podczas fazy kontrola..... 76

4.7. Metodyka i technologia pracy zespołu podczas fazy kontrola 76

5. STRUKTURA KOMPETENCJI OSÓB FUNKCYJNYCH W FAZIE „KONTROLA" 79

5.1. Istota i typologia kompetencji..... 79

5.2. Struktury kompetencji kontrolnych kadry kierowniczej 84

5.3. Struktura kompetencji osób funkcyjnych w fazie „kontrola" 89
5.3.1. Kompetencje bazowe..... 89
5.3.2. Kompetencje profesjonalne 92
5.3.3. Kompetencje społeczne 94
5.4. Kompetencje koncepcyjne..... 99

5.4. Lista kompetencji osób funkcyjnych 99

5.5. Kompetencje kluczowe osób funkcyjnych w fazie kontroli.....104

5.6. Tworzenie struktur kompetencji osób funkcyjnych 106

ZAKOŃCZENIE.....111

BIBLIOGFRAFIA 115

WYKAZ RYSUNKÓW I TABEL.....118

ZAŁĄCZNIKI.....119

WSTĘP

Racjonalność i skuteczność wszelkich zorganizowanych działań wymaga właściwego przygotowania, planowej realizacji i obiektywnej kontroli. Celem kontroli jest utrzymanie bądź podniesienie sprawności działania pracownika, komórki organizacyjnej bądź całej organizacji przez wykrywanie i usuwanie nieprawidłowości, ich przyczyn oraz pobudzanie działań naprawczych. Kontrola jest więc procesem dostosowującym organizację do zmiennych warunków działania; ogranicza błędy działania, minimalizuje ich koszty. Stąd też pożądane jest systematyczne prowadzenie kontroli przez powołane do tego osoby funkcyjne w oparciu o konkretne, mierzalne i znane kryteria oraz stosując ustalone zasady i procedury.

Kontrola jest procesem, który może i powinien podlegać modyfikacjom w oparciu o wiedzę naukową i praktykę kierowania. Teoria zarządzania wskazuje procesy i metody, które mogą być przydatne w różnych organizacjach na różnych szczeblach kierowania. Jednak ich wykorzystanie wymaga od osób dokonujących kontroli posiadania kompetencji w obszarze kontroli, rozumianych jako zestaw tych umiejętności, zdolności, cech osobowości, które warunkują obiektywne dokonywanie czynności kontrolnych. Kompetencje, oprócz warunków działania (zasoby, procedury, zasady) oraz motywacji, są podstawowym determinantem sprawności wykonywania zadań. Również w wojskach lądowych za istotny czynnik sukcesu w walce i innych działaniach uważa się kompetencje kadry dowódczej i wykonawczej. Stąd też istnieje potrzeba analizy zadań i czynności realizowanych w procesie kontroli podczas dowodzenia wojskami w celu określania tych przymiotów osób funkcyjnych, które warunkują sprawną kontrolę. Potrzeba ta stała się motywem podjęcia tematyki z obszaru kompetencji kontrolnych osób funkcyjnych. Określenie struktury kompetencji, oprócz waloru poznawczego, będzie miało walor praktyczny – pozwoli diagnozować te przymioty, którymi powinna cechować się kadra dowództw dokonująca kontroli.

Przedmiotem badań mniejszej pracy jest struktura (profil) kompetencji kontrolnych osób funkcyjnych realizujących czynności kontrolne, w tym czynności w fazie kontrola w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia. Za **cel badań** przyjęto

określenie struktury kompetencji osób funkcyjnych realizujących czynności kontrolne w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia..

Problem główny badań sformułowano następująco:

Jakie kompetencje powinny posiadać osoby funkcyjne, aby sprawnie realizować czynności fazy „kontrola" w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami?

Uzyskanie odpowiedzi na powyższy problem główny wymagało rozwiązania **problemów szczegółowych:**

1. Jak powinien być realizowany proces kontroli według teorii zarządzania?
2. Jakie zadania i czynności wykonują osoby funkcyjne w fazie „kontrola" w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami?
3. Jakie kompetencje kontrolne wskazują teoretycy i praktycy zarządzania?

Przyjęto następującą główną **hipotezę badawczą**: sprawna realizacja czynności fazy „kontrola" w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami wymaga posiadania przez osoby funkcyjne kompetencji bazowych, profesjonalnych oraz społecznych.

Ze względu na diagnostyczny typ problemów szczegółowych uznano za niecelowe formułowanie hipotez szczegółowych.

Rozwiązanie wymienionych problemów wymagało uzyskania danych **metodami badawczymi** – empirycznymi oraz wykorzystania metod teoretycznych. Dane empiryczne uzyskano metodą badania dokumentów oraz metodą sondażu diagnostycznego techniką wywiadu z ekspertami. Ekspertami byli oficerowie Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej. Posiłkowano się również danymi uzyskanymi w wyniku swobodnych rozmów z oficerami kursów i studiów podyplomowych oraz własnymi doświadczeniami. **Zmiennymi badawczymi**, które należało więc ustalić, były zadania i czynności kontrolne oraz wynikające z nich kompetencje.

W pierwszym rozdziale sprecyzowano teoretyczne podstawy kontroli w organizacji, określając istotę, pojęcie i warunki skuteczności tej kontroli oraz wyodrębniono etapy procesu kontroli. Przedstawiono również zasady kontroli i wybrane najważniejsze ograniczenia obiektywności kontroli. Określono także miejsce kontroli – fazy kontroli – w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia wojskami.

W drugim rozdziale ustalono istotę dowodzenia, wymieniono funkcję dowodzenia oraz określono rolę dowódcy i szefa sztabu w procesie dowodzenia.

W rozdziale trzecim zidentyfikowano zadania, przeznaczenie i rolę sztabu w cyklu decyzyjnym, natomiast w rozdziale czwartym określono metodykę i technologię pracy zespołów w fazie „kontrola": dowodzenia, planowania, rozpoznania i walki elektronicznej, wojsk inżynieryjnych, obrony przeciwchemicznej, zabezpieczenia logistycznego.

W rozdziale piątym sprecyzowano pojęcie i znaczenie kompetencji, przedstawiono przydatną w pracy typologię kompetencji oraz dokonano przeglądu modeli kompetencji zawodowych według wybranych autorów literatury z zakresu teorii organizacji i zarządzania. Następnie opisano składowe kompetencji osób funkcyjnych zaliczone do kompetencji bazowych, profesjonalnych, społecznych i koncepcyjnych. Kompetencje te, zostały poddane weryfikacji empirycznej i zebrane w tabelach 5.4, 5.5, 5.6 jako oczekiwane kompetencje osób funkcyjnych. W rozdziale tym przedstawiono także kompetencje kluczowe oraz niepożądane zachowania na stanowiskach funkcyjnych. Krótko również opisano etapy tworzenia struktur kompetencji i metody identyfikacji kompetencji.

1. FUNKCJA KONTROLNA A SPRAWNE DZIAŁANIE

1.1. Miejsce kontroli w procesie zarządzania

Dynamiczna zmienność warunków funkcjonowania organizacji gospodarczych i publicznych powoduje, że nieustannie poszukuje się nowych metod rozwiązywania problemów oraz dąży do usprawniania procesu zarządzania, w tym modyfikacji funkcji kontrolnych. Kontrola, będące, obok planowania, organizowania i przewodzenia, jedną z funkcji kierowniczych, jest również przedmiotem dociekań badawczych, w wyniku których formułuje się prawidłowości rządzące kontrolą oraz określa związki pomiędzy otoczeniem organizacji a przebiegiem i jakością kontrolowania.

Obiektywna kontrola pozwala zracjonalizować i ukierunkować działania kierownika i podwładnych; kontrola jest podstawą sprawnej realizacji pozostałych funkcji. Jest procesem w którym porównuje się bieżące i końcowe wyniki pomiaru funkcjonowania organizacji.

Jak słusznie zauważa H. Bieniok, „... wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i odpowiedniej preparacji (przygotowania) całego działania”[1]. Jednolitym, powszechnie przyjmowanym cyklem sprawnego działania człowieka i organizacji jest cykl organizacyjny opracowany przez H. Le Chatelier'a – rysunek 1.1.

Etapy tego cyklu można sprowadzić kolejno do faz[2]:

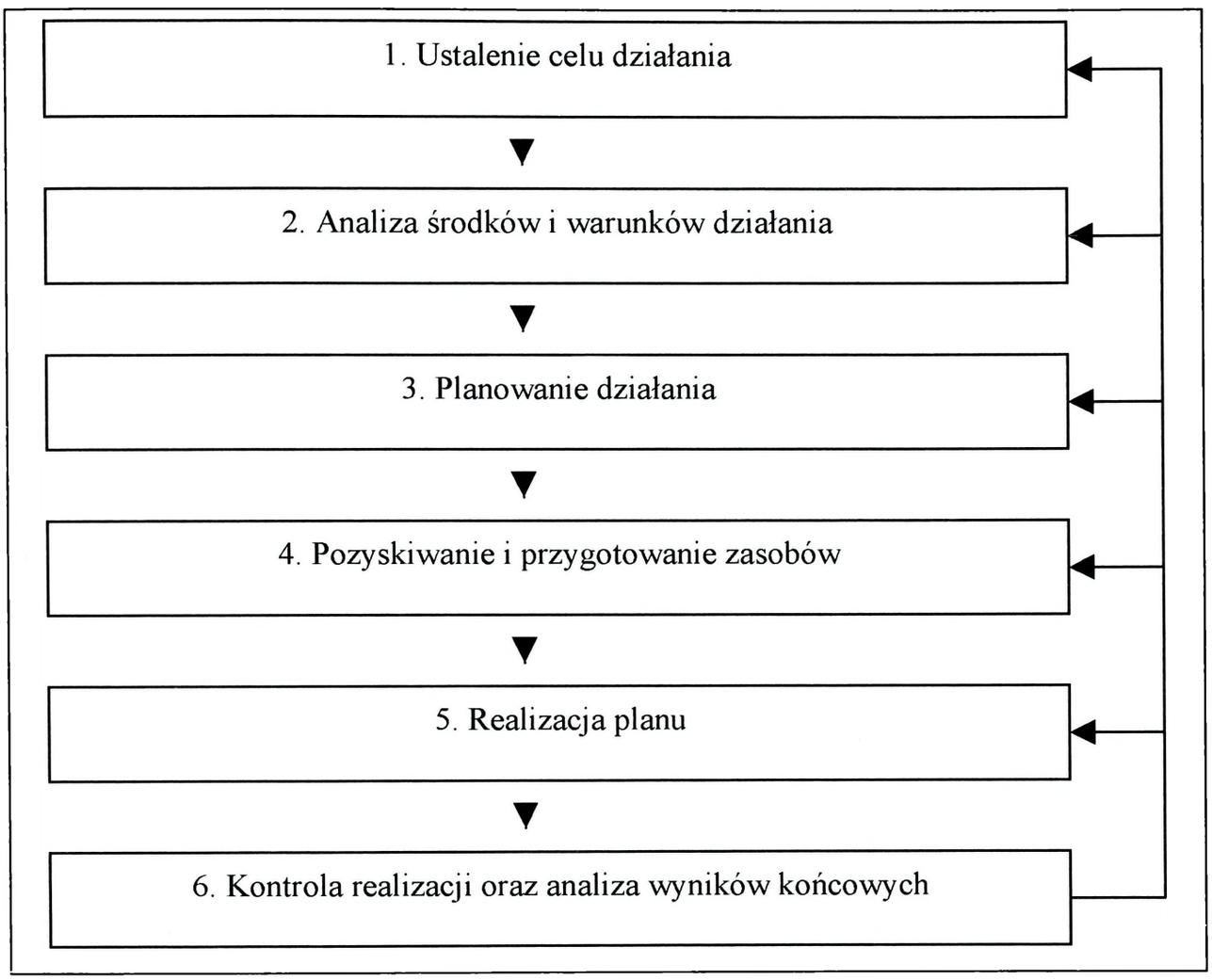
– obmyślenia, zaplanowania i przygotowania się, czyli do fazy preparacji (etapy 1–4),

– realizacji planu (etap 5-ty),

– kontroli wyników (etap 6-ty).

---

[1] H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, w: *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa, H. Bieniok i zespół, A. W. „Placet”, 1997, s. 57.
[2] Ibidem, s. 57.



Rys. 1.1. Cykl działania zorganizowanego

Źródło: Bieniok H. i zespół, Metody sprawnego zarządzania, „Placet", Warszawa 1997, s. 59.

W czasie wdrażania zaplanowanych przedsięwzięć może istnieć potrzeba jego bieżącej lub okresowej modyfikacji – tak, aby nie stał się nieprzydatny. Niekiedy będzie istniała potrzeba rozpoczęcia planowania od nowa. Stąd też istnieje potrzeba kontroli działania organizacji – kontroli rozumianej jako proces zapewnienia tego, by działania były zgodne z planami[3]. Kontrola polega więc na porównywaniu danych rzeczywistych, uzyskiwanych w trakcie monitorowania wdrażania planu, z danymi zaplanowanymi, zawartymi w planach. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między zdarzeniami rzeczywistymi a przewidywanymi, mogą być potrzebne niektóre lub wszystkie trzy rodzaje działań dostosowawczych (rys. 1.2):

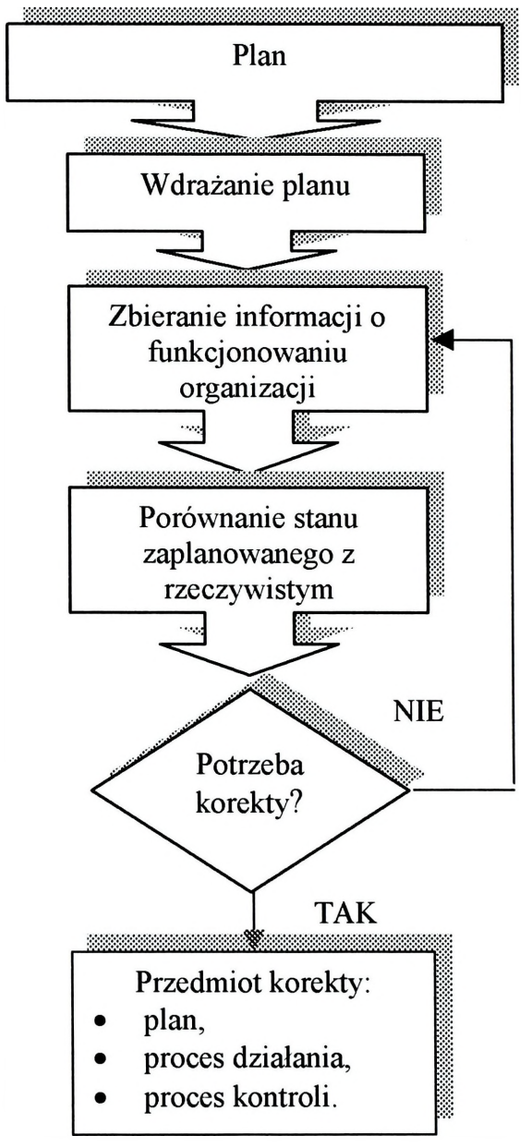
---

[3] A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa, PWE, 1997, s. 82.

– zmiana działań w sposób taki, by ich wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie,

– analiza i ewentualnie rewizja planu,

– ponowna ocena metod i narzędzi kontroli, aby upewnić się o ich adekwatności do planu i jego celów.



Rys. 1.2. Współzależność planu i kontroli

Kierownicy (osoby funkcyjne) w czasie realizacji planu powinni więc na bieżąco obserwować istotne czynniki otoczenia tak, aby organizacja mogła możliwie szybko dostosować się do nowych sytuacji. Powinni starać się przewidywać problemy zanim

one wystąpią. W tym celu kierownicy muszą ustanowić obowiązek ciągłego zbierania danych o wewnętrznym funkcjonowaniu organizacji, aby stale uzyskiwać nowe informacje o jej sprawności i postawach pracowników. Wszelkie zebrane w ten sposób informacje powinny być systematycznie porównywane z wcześniej ustalonymi normami lub wzorcami efektywności. Znaczne odchylenia od tych wzorców powinny stanowić sygnał alarmowy, nakazujący podjęcie działań korygujących.

Z powyższych treści wynika, iż kontrolowanie stwarza możliwość:

- sprawniejszego organizowania działania i skutecznego realizowania celów,
- korekty działań, gdyż stanowi wzorzec oceny realizacji zadań,
- korekty aktualnego planu,
- łatwiejszego dokonywania systemowych zmian w organizacji.

1.2. Istota kontroli w organizacji

Treści rozdziału zostały ukierunkowane następującym problemem szczegółowym: Jak powinien być realizowany proces kontroli według teorii zarządzania?

Rosnąca zmienność i złożoność warunków działania każdej organizacji powoduje, że nieustannie poszukuje się nowych metod rozwiązywania problemów oraz dąży do usprawniania procesu zarządzania (dowodzenia) i modyfikacji funkcji kierowniczych (dowódczych). Każdy kierownik (osoba funkcyjna), w celu realizacji otrzymanego zadania realizuje następujące działania:

- planuje wykorzystanie zasobów,
- organizuje strukturę, która wykona zaplanowane działania oraz grupuje niezbędne zasoby,
- motywuje podwładnych w czasie realizacji zadania,
- kontroluje stan realizacji zadania.

W trakcie realizacji zadania kierownik koordynuje pracę, kontroluje koszty, jakość i wydajność pracy, dba o przestrzeganie metod i norm pracy, dyscyplinę oraz przestrzeganie przepisów bhp.

Jakość wypełniania wymienionych funkcji determinuje skuteczność każdej organizacji. Przyjmując, że, kierowanie organizacją polega na skutecznym i sprawnym przekształcaniu zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych w rezultaty, praca kadry kierowniczej w każdej organizacji polega na określeniu i zastosowaniu najlepszego sposobu przekształcenia dysponowanych zasobów w zaplanowane wyniki końcowe. Proces kontroli reguluje to działanie, monitorując i ukierunkowując czynności kierowników i podwładnych.

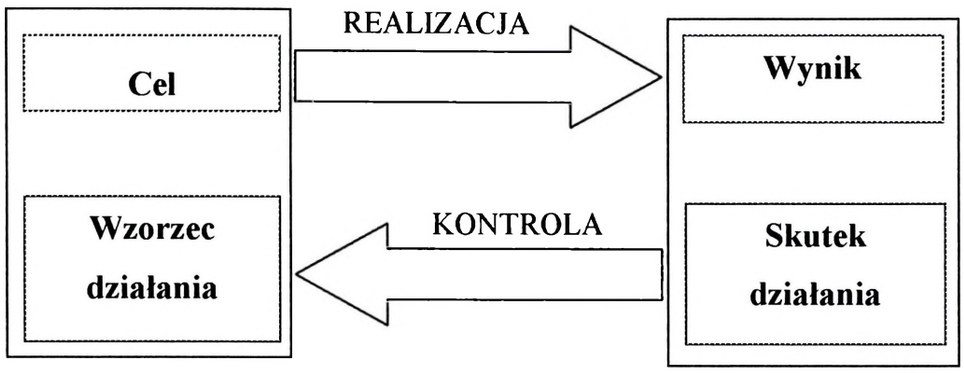
Kontrolę wymienia się jako ostatnią funkcję zarządzania, jednak J. Szaban słusznie stwierdza, że „traktowanie kontroli jako etapu końcowego danego działania, jest tylko wyjaśnieniem uproszczonym, oddającym kolejność modelową działania zorganizowanego”[4]. W praktyce kontrola może i często musi występować w czasie realizacji pozostałych funkcji. Istnieje bowiem potrzeba skontrolowania przyjętych przez podwładnych rozwiązań w czasie planowania działania, kontrolowania stopnia przygotowania działań, w tym zgrupowania zasobów, jak i wreszcie dokonania kontroli stosowanych, przez podległą kadrę kierowniczą, środków motywowania podwładnych.

Istnieje ścisła zależność pomiędzy skutecznością realizacją funkcji kontrolnej a jakością wypełniania pozostałych funkcji – zwłaszcza planowania i motywowania. Źródłem norm podczas kontroli są treści planu, stąd niedokładność lub nierealność planu utrudnia skuteczne kontrolowanie czyli porównywanie działań z ustalonymi normami. Sposób przeprowadzenia kontroli oraz jej częstotliwość wpływa również na poziom motywacji podwładnych.

M. Grzybowski wskazuje, że jeśli wynik kontroli wykazuje zbieżność wyniku z założonym celem (zadaniem, wzorcem, normą), wówczas jest czynnością kończącą cykl działania zorganizowanego. Jeśli natomiast wynik nie jest zbliżony do oczekiwań kierownika (dowódcy), to powinno się powrócić do tego etapu cyklu, w którym należy dokonać poprawienia działania zorganizowanego, tak by osiągnąć cel[5] (rys. 1.3).

---

[4] J. Szaban, *Kierownik istota nieznana?*, Warszawa 1980, s. 60.
[5] M. Grzybowski, *Organizacja i zarządzanie,* Gdynia 1994, s. 250.



Rys. 1.3. Relacja między realizacją i kontrolą

Źródło: M. Grzybowski, *Organizacja i zarządzanie*, Gdynia 1994, s. 250.

W literaturze przedmiotu termin kontrola definiowany jest niejednoznacznie. J. Koziński kontrolę definiuje jako „porównanie tego co jest wykonywane, lub tego, co zostało już wykonane, z pewnym pożądanym wzorcem (systemem norm) oraz korektę takich odchyleń od wzorca"[6]

J. Szaban, stwierdza, że „kontrola polega na porównaniu efektów czyjegoś działania do zamierzeń, planów, wzorów"[7]. Natomiast A. Aponowicz pomija w definicji wzorzec oceny: „funkcja kontrolowania polega na ocenianiu przebiegu i wykonania zadania"[8].

Szerzej termin ten definiuje T. Pszczołowski – kontrola, to „... porównanie wyników działania z jego celem (zadaniem) po to, by dokonać oceny prakseologicznej i w wypadku działania powtarzalnego wprowadzić modyfikacje w odniesieniu do celu lub poszczególnych członów działania"[9]. Na podstawie powyższych określeń można przyjąć, że **kontrola** to ukierunkowana celem działalność, realizowana przez uprawnione osoby lub instytucje kontrolne, wykorzystująca określone formy, metody i kryteria, dążąca do zapewnienia pożądanej efektywności działania organizacji.

Powyższe definicje obejmują również kontrolę kierowniczą, czyli tę formę wewnętrznej kontroli w organizacji, którą bezpośrednio sprawują przełożeni. Kontrolę kierowniczą można więc zdefiniować jako logicznie powiązane i uzasadnione

---

[6] J. Koziński, *Kontrola jako funkcja zarządzania*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, pod red. M. Przybyły, Wrocław 2001, s. 306.
[7] J. Szaban, *Człowiek w procesie pracy – kierownik istota nieznana?*, Warszawa 1980, s. 60.
[8] A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa 1961, s. 152.
[9] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 104.

czynności polegające na uzyskaniu informacji o stanie działania, porównania tego stanu z ustalonym wcześniej wzorcem oraz podjęciu działań korygujących. Termin kontrola kierownicza jest bliskoznaczny terminowi **nadzór**, rozumiany jako połączenie czynności kontroli z czynnościami kierowania.

Przez **metodę kontroli** można rozumieć intencjonalny sposób postępowania w procesach kontroli, a więc taki dobór i kolejność czynności kontrolnych, aby zapewniły one łatwość i prawidłowość osiągnięcia zamierzonego celu i efektu, stwarzając jednocześnie możliwość powtarzalności tego postępowania.

Słusznie J. Kręcikij stwierdza, że racjonalna kontrola wymaga ustalenia[10]:

– celu kontroli (po co przeprowadza się kontrolę?),

– przedmiotu i zakresu kontroli (co i pod jakim względem podlegać ma kontroli?),

– wykonawców (kto będzie realizował kontrolę?),

– samego przebiegu kontroli (kiedy i w jakiej kolejności będzie realizowana?),

– podstaw kontroli (jakie są wzorce i normy, z którymi porównywany będzie stan rzeczywisty?),

– sposobów i środków kontroli (jak i za pomocą czego przeprowadzona będzie kontrola?).

Kontrola powinna być realizowana sprawnie. Przyjęto, że kontrola jest dokonywana sprawnie, gdy przeprowadzana jest z wykorzystaniem racjonalnie uzasadnionych sił i środków oraz jest skuteczna, gdy umożliwia osiągnięcie celów kontroli oraz spełnia przy tym założone dla kontroli funkcje (rys. 1.4).

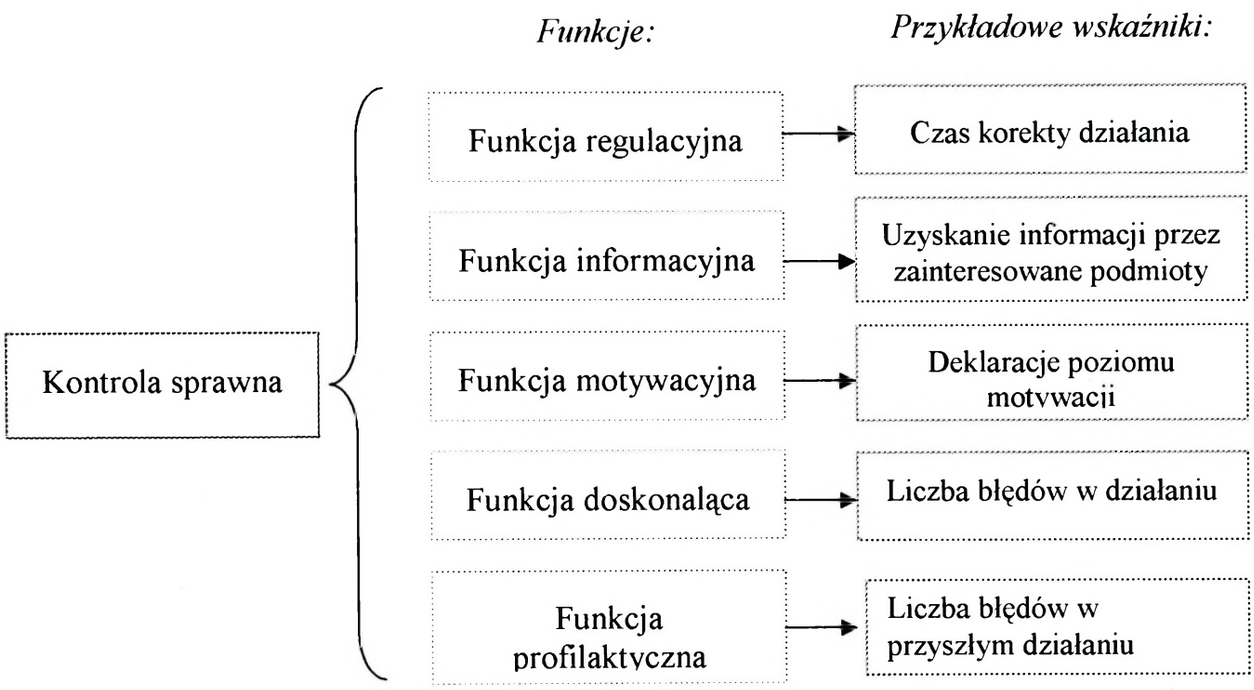
Kontrola zakończona uzyskaniem przez podwładnych informacji o osiągniętym wyniku, jak wskazuje W. Łukaszewski, polepsza wyniki następnych działań, przy czym wzrost poprawności wykonania zależy od ilości przekazanej informacji i w nieznacznym stopniu od jej znaku[11]. Istnieje również związek między informacją a wynikami uczenia się pracowników. Informacja o ocenie wpływa również na przebieg i końcowy rezultat doskonalenia się, przy czym rodzaj i wielkość wpływu zależy m.in.

---

[10] J. Krecikij, *Współczesny proces dowodzenia w Wojskach Lądowych.*, Warszawa 2003, s. 30.

[11] Za K. Konarzewskim, *Ocenianie oświatowe. Uwagi na marginesie książki Bolesława Niemierki*, Kwartalnik Pedagogiczny nr 1, 1993, s. 82.

od tego, czy ocena dotyczy wkładu pracy i wysiłku, postępu w doskonaleniu, czy poziomu wiedzy. Wpływ ten zależy także od stopnia obiektywności ocen i akceptacji ocen przez podwładnych. Badania psychologiczne nad przebiegiem uczenia się wskazują, że informacja o wyniku działania silnie oddziaływuje na przebieg działania, choć nie zawsze wzmacnia motywację, zwłaszcza gdy wynik jest niski[12] lub osoba informująca manipuluje informacją.



Rys. 1.4. Wymiary efektywności kontroli

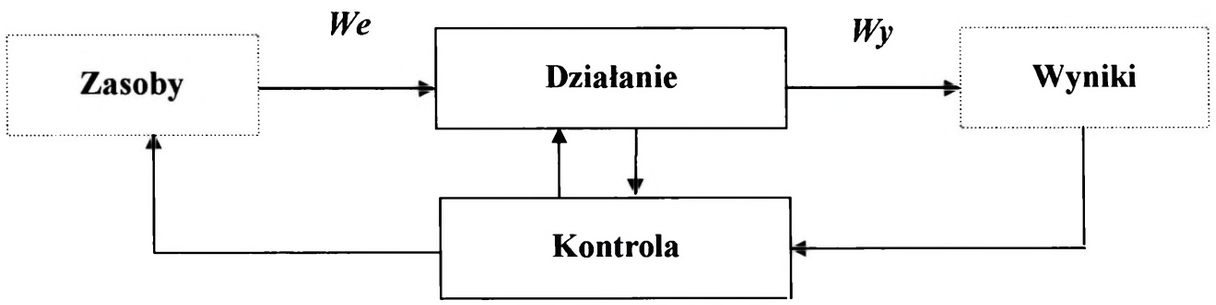
Poznawczą teorią motywacji, która uwydatnia znaczenie informacji w regulowaniu funkcjonowania człowieka, jest **teoria dysonansu poznawczego** opracowana przez L. Festingera. Stan zgodności różnych informacji dotyczących określonej osoby, rzeczy lub zjawiska określany jest mianem konsonansu. Niezgodność odbieranych na ten temat informacji lub też niezgodność z przekonaniami powoduje powstanie dysonansu oraz związanych z nim negatywnych emocji. Każdy pracownik posiada przekonanie, wyobrażenie o własnych osiągnięciach. Kierownik poprzez ocenę działań dostarcza podwładnym informacji o poziomie tych osiągnięć – powodując, w przypadku niskiej oceny, pojawienie się

[12] K. Konarzewski, *Podstawy teorii oddziaływań wychowawczych*, Warszawa 1982, s. 56.

dysonansu poznawczego. Ten stan napięcia stymuluje aktywność pracownika, który zaczyna dążyć do poprawy oceny swojego działania i uzyskania konsonansu. Aktywność taka może nie wystąpić w przypadku uruchomienia mechanizmów racjonalizacji[13].

Jednak brak lub niesystematyczne dostarczanie podwładnym informacji przez kierownika uniemożliwia powstanie dysonansu u i podjęcia pożądanych działań. Istnieniem dysonansu można wyjaśnić niechęć niektórych, zwłaszcza uzyskujących niskie wyniki, pracowników do wszelkiego rodzaju kontroli, które prawdopodobnie zwiększają dysonans.

Istotę kontroli zaprezentowano na rysunku 1.5. W wyniku działania następuje przekształcanie zasobów w rezultaty końcowe. O prawidłowości tego przekształcenia zbierane są informacje, które następnie porównywane są z wzorcem działania.



Rys. 1.5. Kontrola jako proces informacyjno-decyzyjny

Jeżeli działanie jest zgodne, to regulacja działania nie zachodzi. Jeśli jednak różnica między działaniem a jego wzorcem przekracza przyjęte ilościowe lub jakościowe normy, to kierownik określa możliwe warianty korekty działania. Po ich porównaniu podejmuje decyzje o wyborze wariantu i o tym informacje przekazuje wykonawcom.

Kontrola polega więc na porównywaniu danych rzeczywistych, uzyskiwanych w trakcie monitorowania wdrażania planu, z danymi zaplanowanymi, zawartymi w planach. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między wynikami rzeczywistymi a

---

[13]Za Z. Skornym, *Mechanizmy regulacyjne ludzkiego działania*, Warszawa 1989, s. 104.

przewidywanymi, mogą być potrzebne niektóre lub wszystkie trzy rodzaje działań dostosowawczych:

– zmiana działań w sposób taki, by ich wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie,

– analiza i ewentualnie korekta planu,

– ponowna ocena metod i narzędzi kontroli, aby upewnić się o ich adekwatności do planu i jego celów.

Kierownicy w czasie realizacji planu powinni więc na bieżąco obserwować istotne czynniki otoczenia tak, aby organizacja mogła możliwie szybko dostosować się do nowych sytuacji. Powinni starać się przewidywać problemy zanim one wystąpią. W tym celu kierownicy muszą systematycznie zbierać dane o wewnętrznym funkcjonowaniu organizacji, tak aby stale uzyskiwać nowe informacje o jej sprawności i postawach pracowników. Wszelkie zebrane w ten sposób informacje powinny być systematycznie porównywane z wcześniej ustalonymi normami lub wzorcami efektywności. Znaczne odchylenia od tych wzorców powinny stanowić asumpt do podjęcia działań korygujących.

Na związek kontroli z efektywnością działań podwładnych wskazują wyniki badań[14]. Praktykowanie półrocznych kontroli zakończonych ocenami formalnymi, połączone z krytyką sprzyjają postawie niechęci do pracy i obniżała jej efektywność. Działania racjonalizujące: systematyczna ocena nieformalna, stałość wymagań, uświadomienie kierownikom istnienia osobistych uprzedzeń i ocen jednostronnych pozwalają odwrócić to niekorzystne zjawisko.

Z powyższych treści wynika, iż prawidłowa kontrola stwarza możliwość:

– sprawniejszego organizowania działania i skutecznego realizowania celów,

– bieżącej korekty działań,

– korekty realizowanego planu,

– trafniejszego i mniej kosztownego dokonywania zmian w organizacji.

Na podstawie analizy literatury można określić najważniejsze elementy składowe kontroli kierowniczej. Do nich należą:

---

[14] James A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 299. Badania przeprowadził Herbert Meyer ze współpracownikami w General Electric Company.

1. Cele kontroli.
2. Zasady i procedury kontroli.
3. Kryteria i normy kontroli.
4. Metody kontroli.

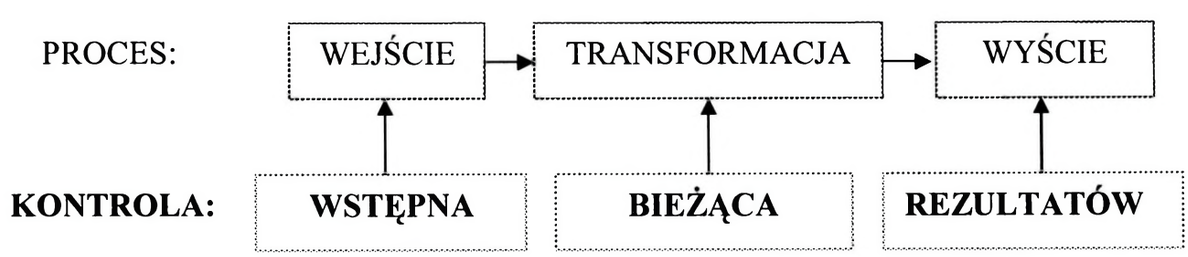
Elementy te są współzależne, tak wiec zmiana w jednym elemencie wiązać się może ze zmianą w elemencie kolejnym, a jakość elementów wpływa na skuteczność kontroli.

Formy kontroli, ze względu na kryterium czasu, są następujące (rys. 1.6):

1. Kontrola wstępna, prospektywna – dotyczy procesu prognozowania i planowania. Jej celem jest przewidywanie powstania problemów w realizacji planu, jak również kontrola samej procedury i formy planowania Dla tej formy kontroli przydatne jest planowanie sieciowe, umożliwiające kontrolę przewidzianej procedury realizacji celu.

2. Kontrola bieżąca – ma za zadanie ustalanie odchyleń od przyjętego wzorca działania oraz sprawdzanie szybkości wdrożenia usprawnień określonych w wyniku kontroli rezultatów.

3. Kontrola rezultatów, polega na zweryfikowaniu rezultatów działania, ustaleniu błędów, zaniedbań i zaproponowaniu środków usprawniających. Miarą sprawności organizacji jest czas od moment wykrycia błędu i zaproponowania działań korekcyjnych do dokonania usprawnień właśnie długość tego czasu.



Rys. 1.6. Formy kontroli
Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją,* Warszawa 1997, s. 361.

Kontrola wstępna (zasileń) koncentruje się więc na nakładach wpływających do organizacji, potrzebnych do jej sprawnego działania (ilość i jakość posiadanych zasobów) – np. kontrola batalionu przed misją pokojową – kompetencje kadry

dowódczej batalionu, ilość żołnierzy i kadry batalionu, ilość i jakość sprzętu, stan zapasów. Kontrola bieżąca (równoległa) występuje w trakcie działania i oparta jest na sprzężeniu zwrotnym Obejmuje procedury postępowania, stany zapasów, kontrolę produktów w fazie wytwarzania, nabywania umiejętności żołnierzy. Natomiast kontrola końcowa koncentruje się na stopniu wykonania zadań przez jednostki i instytucje wojskowe – liczba uszkodzonego sprzętu wojskowego, zużycie zapasów, wyniki szkolenia.

1.3. Funkcje kontroli

Funkcje kontroli wyrażają rolę, jaką spełnia kontrola w organizacji. W literaturze przedmiotu różnicuje się liczbę i nazwy funkcji kontroli, np. wymienia się takie funkcje jak: sygnalizacyjna, profilaktyczna, instruktażowa, pobudzająca. Pełne określenie roli kontroli wymaga jednak podkreślenia takich funkcji, jak: informacyjna, regulacyjna, motywacyjna, profilaktyczna i doskonaląca.

Funkcja informacyjna polega na dostarczaniu kierownictwu organizacji danych niezbędnych do monitorowaniu stanu rzeczy i korekty wydanych decyzji. **Funkcja motywacyjna** wynika z traktowania informacji jako instrumentu pobudzania do działania. F**unkcja profilaktyczna** oznacza, że kontrola pozwala zapobiegać niekorzystnym zjawiskom w działalności organizacji. Natomiast **funkcja doskonaląca** polega na udzielanie wyjaśnień dotyczących procedur, środków czy metod działania pozwalających na eliminację niedomagań.

Kontrola spełnia funkcję motywacyjną tzn. motywuje podwładnych, jeśli:

– wynik wykonywanej czynności traktowany jest jako użyteczny – gdy podwładnym znana jest potrzeba wykonania zadania, zadanie jest przez nich zrozumiałe i akceptowane,

– sprzyja przeświadczeniu o możliwości osiągnięcia zadań cząstkowych z prawdopodobieństwem większym od zera – czemu sprzyjają:

* informowanie podwładnych o postępach w pracy i usterkach,
* pozytywne komentarze kierowników o sukcesach.

Powyższe funkcja – jak i pozostałe – będzie spełnione tylko wtedy, gdy wynik kontroli będzie:

- obiektywny,
- systematyczny,
- akceptowany przez pracowników.

Uogólniając, można stwierdzić, że wynik kontroli pełni funkcję informacyjną, jeśli dostarcza takiej obiektywnej i systematycznej informacji o wynikach, która w pełni charakteryzuje te wyniki oraz umożliwia ich kształtowanie. W tym miejscu funkcje: informacyjna i regulacyjna zazębiają się. Przy czym niska wartość informacyjna oceny negatywnie wpływa na proces regulacji, zwłaszcza uczenia się. Natomiast ocena spełnia funkcję motywacyjną, jeżeli jest czynnikiem wzbudzającym optymalną motywację pozytywną.

Wymienione funkcje kontroli wzajemnie się przeplatają, wzajemnie wpływają na siebie. Stąd też czynniki racjonalizujące ocenianie w mniejszym lub większym stopniu powinny determinować obie funkcje jednocześnie. Przy czym funkcje: informacyjna i motywacyjna nie powinny ze sobą kolidować.

Informacja o wynikach, w zależności od jej odbiorcy, umożliwia:

1. Podwładnym – ukierunkowanie pracy, wskazanie niedomagań w pracy i zakresu potrzeby doskonalenia.
2. Kierownikom (osobom funkcyjnym):
   * ustalenie postępów w realizacji zadań lub stopnia wykonania zadania,
   * określenie obszarów braków umiejętności podwładnych,
   * ocenę narzędzi sprawdzania (jeśli występują),
   * wyselekcjonowanie pracowników potrzebujących pomocy,
   * ewentualną modyfikację sposobów, form i środków oddziaływania,
   * ocenę realności wykonania zadania (planu działania),
3. Kierownikom wyższych szczebli:
   * nadzorowanie rezultatów pracy jednostek organizacyjnych,
   * modyfikację planów i dokumentów normatywnych,
   * modyfikację organizacji wykonywania zadań,
   * określanie tematyki szkoleń doskonalących.

Natomiast kontrola spełnia funkcję informacyjną, jeśli przełożony jednocześnie:

1. Informuje o poziomie wykonywania zadań.
2. Informuje o postępach w liczbie i jakości wykonywanych zadań.
3. Przekazuje komentarz zawierający błędy w działaniach.
4. Informuje o sposobach usunięcia braków.

1.4. Podstawowe zasady kontroli

Zasada według T. Pszczołowskiego to „ogólnie przyjęte twierdzenie (na podstawie oczywistości, doświadczenia) podające, jak jest w rzeczywistości, które może stanowić punkt wyjścia dla jakiegoś działania, albo zalecać wprost, co robić, a czego nie robić"[15]. Zasady są jednocześnie praktycznymi wskazówkami odnoszącymi się do sprawnego działania. Na podstawie analizy literatury przedmiotu[16] ustalono potrzebę przestrzegania następujących zasad kontroli:

1. Zasada natychmiastowości – system kontroli powinien natychmiast informować o odchyleniach. Oznacza to, iż informacje o odchyleniach od ustaleń normatywnych, wynikających z planów działalności lub obowiązujących przepisów, powinny docierać do odpowiednich szczebli kierowania na tyle szybko, aby była możliwa reakcja zapobiegająca utrzymaniu się lub narastaniu tych odchyleń.

2. Zasada obiektywności odnosi się szczególnie do kontroli wyników pracy podwładnego. Podwładni mają bowiem to do siebie, że źle reagują na oceny subiektywne. Dzieje się tak zwłaszcza wówczas, gdy kierownik nie potrafi uzasadnić swojej negatywnej oceny. Dlatego tez należy dążyć do tego, by prowadzona kontrola w miarę możliwości opierała się na zobiektywizowanych normach (ilościowych lub jakościowych), odnoszących się do kontrolowanych wycinków działalności. Gdy są obiektywne normy takie, które podwładny rozumie i na które się zgodził, może on się

---

[15] T. Pszczołowski, op. cit., s. 290.
[16] L. R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa 1994, s. 180. A. Aponowicz, op. cit., s. 154–155.

starać zrzucić z siebie odpowiedzialność za błędy, niemniej jednak musi uznać, że niedociągnięcia wystąpiły.

3. Zasada elastyczności – system kontroli powinien informować o niedomaganiach, a jednocześnie powinien być na tyle elastyczny, aby zapewnić kontrolę działania mimo dużego zakresu odchyleń.

4. Zasada korygowania stanowi, że kontrola nie może być statyczna, tzn. ograniczać się do stwierdzenia odchyleń w stosunku do wzorców (planów, norm, przepisów itp.), lecz powinna być dynamiczna, a więc ukazywać środki zaradcze, które pozwolą na zmniejszenie lub eliminacje powstałych odchyleń.

Szeroko zasady kontroli, szczególnie w odniesieniu do tej która wykonywana jest przez kierowników, omawia H. Bieniok. Autor ten postuluje konieczność przestrzegania następujących zasad[17]:

1. Kontrola i nadzór powinny być sprawowane przez przełożonego osobiście.
2. Kontrolujący nie powinien okazywać podwładnym podejrzliwości i braku zaufania i niedowierzania.
3. Kierownik kontrolujący podwładnego nie powinien nigdy występować w roli sędziego ani kata.
4. Kontrolę należy ograniczać do zagadnień zasadniczych dla organizacji.
5. Kontrolujący powinien być osoba w pełni kompetentną, a przy czym obiektywną i niezależną od wpływu sugestii osób trzecich.
6. Kontrolowany winien ponosić odpowiedzialność wyłącznie za to, co zostało mu uprzednio zlecone do wykonania.
7. Kontrola i nadzór powinny być połączone z oceną wyników pracy oraz kończyć się w miarę możliwości pozytywną dla pracownika konkluzją końcową lub życzliwym pouczeniem.
8. W toku kontroli należy uwzględniać intencję podwładnego oraz oceniać sposób wykonania pracy w kontekście ich kompetencji oraz warunków i środków, jakie miał do dyspozycji.

---

[17] H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Warszawa 1997, s. 268.

9. Uwagi krytyczne wiążące się z kontrolą i oceną wykonania polecenia powinny być rzeczowe, wyrażone tonem spokojnym i opanowanym.

10. Nie należy wyrażać uwag krytycznych w obecności innych osób oraz unikać stosowania tonu wyższości.

11. Nadzór bieżący winien mieć charakter dyskretnej obserwacji, polegającej na pilnowaniu i zabezpieczeniu przebiegu pracy zgodnie z zamierzeniami kierownika, możliwie bez jego interwencji.

1.5. Proces kontroli

Proces jest to ciąg następujących po sobie zależnościowo powiązanych zdarzeń[18]. Natomiast, na podstawie analiz literatury przedmiotu, można przyjąć że **proces kontroli** to czynności zmierzające do ustalenia luki pomiędzy stanem rzeczywistym a pożądanym i wprowadzeniu korekt w działaniu. Cechą tego procesu jest powtarzalny przebieg. W procesie kontroli, jak pisze J. Antoszkiewicz, należy wyróżnić następujące etapy[19]:

1. Określenie norm wykonywanych zadań, gdzie normy są wywodzone z ustalonych pierwotnie podczas planowania celów i powinny być konkretne i wymierne,

2. Dokonanie pomiaru rzeczywiście wykonywanych zadań, gdzie sprawą zasadniczą będzie wprowadzenie wiarygodnego i ekonomicznego sposobu dokonywania pomiarów zadań rzeczywiście wykonanych,

3. Porównanie poziomu rzeczywiście wykonanych zadań z normą występuje często w formie raportu dziennego,

4. Podjęcie działań korekcyjnych ma miejsce wtedy, kiedy dany przypadek odchylenia od normy mieści się w granicach określonej „tolerancji", wówczas zezwala się na kontynuowanie działań bez zmian. Jeżeli jednak odchylenie oceniono jako znaczące, wówczas musi być dokonana zmiana, by przybliżyć wyniki do normy.

---

[18] W. Zaczyński, *Proces kształcenia i jego pojmowanie w dobie koncepcyjnego chaosu*, w: *Uczestnicy procesu dydaktycznego*, pod red. J. Półturzycki i E. A. Wesołowska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1994, s. 9.
[19] J. D. Antoszkiewicz, *Metody skutecznego zarządzania,* Warszawa 1996, s. 209.

Również P. Szczepanowski wymienia cztery etapy procesu kontroli[20]:

1. Ustalenie norm, wzorców, standardów, celów i metod pomiaru efektywności,
2. Ustalenie rzeczywistego stanu działania (pomiar efektywności) tzn. ocena aktualnych wyników funkcjonowania organizacji, a także wykorzystanych środków, warunków i sposobów bieżącego działania.
3. Porównanie stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym w danym działaniu (ustalonymi normami).
4. Podjęcie działań korygujących.

Podobnie wskazują również R. Griffin[21], czy J. A. F. Stoner i Ch. Wankel[22]. Ostatni autorzy podkreślają, że w procesie kontroli wyróżnia się ustalenie norm i metod pomiaru wykonywanych czynności i procesów, dokonanie pomiaru, porównanie osiągniętego wyniku z normą i podjęcie działań korygujących – w przypadku zaistnienia rozbieżności z normą lub wzorcem postępowania (wykonania zadania).

Na podstawie powyższych analiz ustalono, że kontrola powinna zawierać następujące etapy (rys. 1.7):

1. Analiza celów działania
2. Dobór metod kontroli.
3. Określenie kryteriów i norm.
4. Pomiar wyników działania.
5. Porównanie wyników działania z normami.
6. Komunikowanie oceny wyników działania.
7. Korekta działania.

Poniżej opisano kolejne etapy procesu.

Analiza celów polega na ma na względzie potrzebę, częstość i zakresu kontroli. **Dobór metod kontroli** polega na wyborze takiej metody kontroli, która w danej sytuacji i przy określonych kompetencjach kierownika będzie najwłaściwsza.

Ustalenie kryteriów i norm polega na identyfikacji kryteriów i norm, według których należy realizować kontrolę. Normy kontroli to wartości przez porównanie z

---

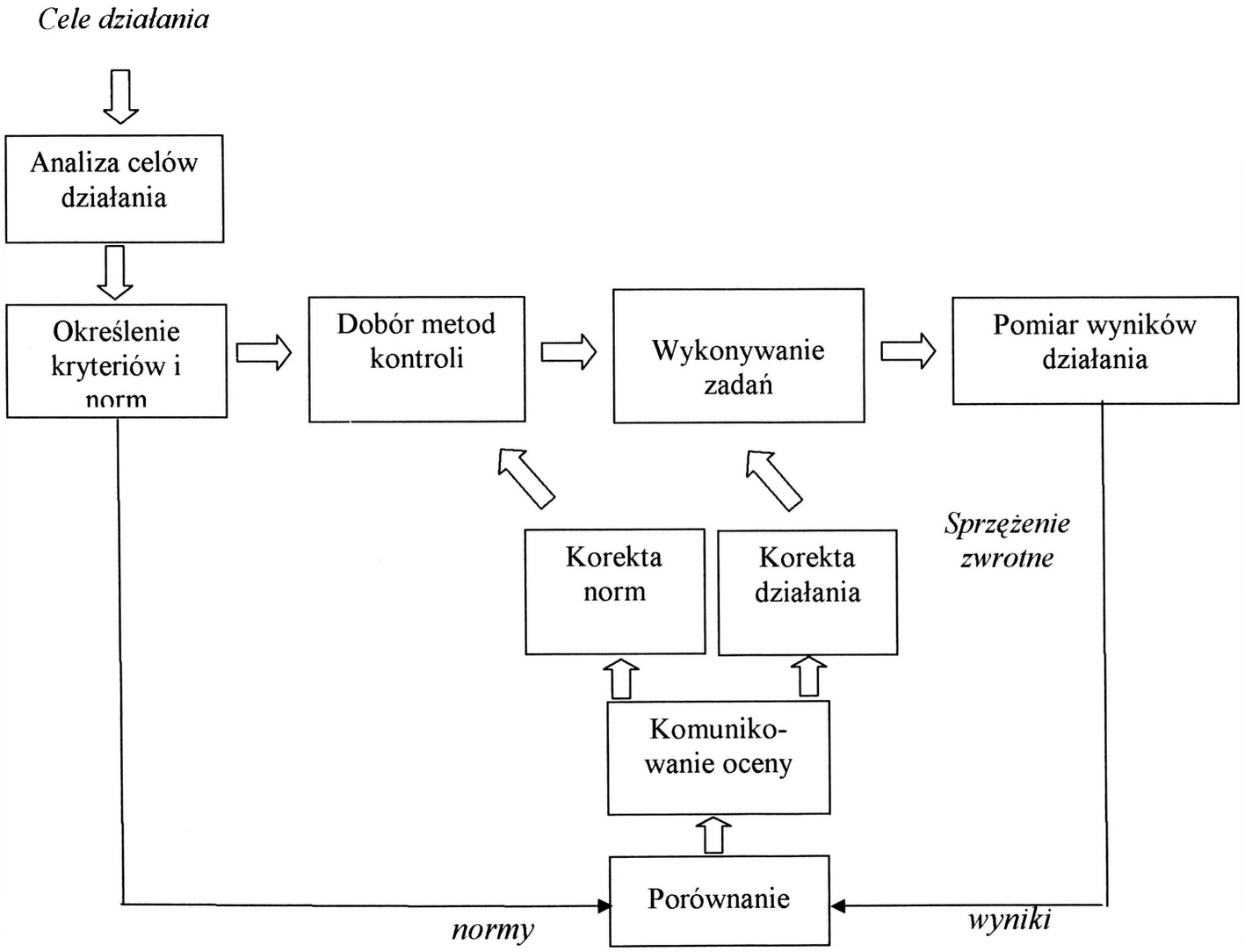
[20] P. Szczepanowski, op. cit., s. 244.
[21] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999 s. 593.
[22] James A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., 299.

którymi można mierzyć aktualne wyniki lub też to cel z którym porównywane są wyniki działania[23]. **Ustalenie kryteriów i norm** może odbywać się poprzez:

– odwołanie się do dokumentów normatywnych – rozporządzeń, instrukcji, zbiorów norm,

– odwołanie się do własnego doświadczenia i wiedzy lub doświadczenia innych pracowników,

– analizę informacji zaczerpniętych z własnego przedsiębiorstwa i jego otoczenia.



Rys. 1.7. Proces kontroli

[23] R. W. Griffin, op.cit., s. 593.

Źródłami norm mogą być:

1. Cele i zadania.
2. Normy prawne.
3. Normy etyczne.
4. Normy przemysłowe (dotyczące procesów i produktów, zużycia materiałów).
5. Regulaminy, instrukcje, zasady postępowania (instrukcja obsługi sprzętu, programy oceny działań, metodyka pracy na danym stanowisku, opis stanowiska),
6. Zasady określonej sztuki (zasady projektowania urządzeń, zasady walki zbrojnej).

W przypadku ustalenia nieprawidłowych norm, kontrola będzie prowadziła daną komórkę organizacyjną w niewłaściwym kierunku. Stosowanie błędnych norm działania może doprowadzić do wzrostu wartości odchyleń, mimo, że organizacja będzie stosowała działania korygujące.

Pomiar stanu rzeczywistego polega na ustaleniu informacji charakteryzujących przebieg działania. W czasie pomiaru należy zwrócić uwagę na następujące cechy:

- aktualność otrzymanych informacji,
- zgodność informacji z założonymi normami,
- pojemność zebranych informacji,
- stopień ważności informacji,
- odbiorca konkretnych informacji,
- elastyczność otrzymanych informacji,
- obiektywizm informacji.

Porównanie wyników ze wzorcem polega na określeniu wielkości odchyleń od wzorca i stwierdzeniu, czy dane odchylenie mieści się w granicach tolerancji, czy nie. Jeżeli nie mieści się to podejmuje się działania korygujące. Odchyłka może posiadać bardzo różny stopień precyzji i konkretności.

Komunikowanie oceny jest zwykle pomijane przez autorów literatury przedmiotu. Tymczasem brak takiej informacji uniemożliwia poprawę uchybień oraz nie wpływa motywująco. Rezultat kontroli powinien być zakomunikowany w sposób taktowny, konkretny, z podaniem sposobu poprawy ewentualnych niedociągnięć.

Dokonanie korekty – w celu zapewnienia zgodności stanu zmierzonego i stanu faktycznego powinny zostać zastosowane różnorodne środki, mające na celu doprowadzenie – w odniesieniu do poszczególnych obszarów – do zgodności wzorca i jego realizacji. Do środków tych można przykładowo zaliczyć: specjalizację czynności i rozgraniczenie kompetencji, dobór właściwego zespołu wykonawców dla określonego rodzaju działalności, stałość i zharmonizowanie personelu, dobrą organizację pracy, stosowanie w odniesieniu do wykonawców bodźców materialnego zainteresowania oraz sankcji za niewykonanie wyznaczonych zadań, wyposażenie w odpowiednie rzeczowe środki działania, wykorzystywanie w toku działalności metod naukowych i doświadczeń praktycznych.

Reasumując, można sformułować następujące tezy:

1. Proces kontroli jest działaniem informacyjno-decyzyjnym o powtarzalnym, cyklicznym charakterze.
2. System kontroli powinien być planowy i uwzględniany w toku planowania działań.
3. Ustalenie i przestrzeganie etapów i zasad kontroli ułatwia skuteczną kontrolę.

1.6. Uwarunkowania sprawności kontroli

Od działań kontrolnych kierownika wymaga się, aby były skuteczne i sprawne. Oznacza, te, że powinny one doprowadzić do korekty nieprawidłowego działania oraz być przeprowadzone z wykorzystaniem minimalnych nakładów czasu, wysiłku oraz wykorzystaniu zasobów finansowych. J. Szaban przytacza cechy skutecznego systemu kontroli. Kontrola, według autorki, powinna być[24]:

- sprawna i szybka,
- obiektywna,
- elastyczna,
- ekonomiczna,

---

[24] J. Szaban, s. 66–67.

– zrozumiała,

oraz powinna pociągać za sobą działania usprawniające.

Według J. A. F. Stonera i Ch. Wankla system kontroli powinien charakteryzować się[25]:

– ścisłością,
– aktualnością,
– obiektywizmem i zrozumiałością,
– koncentracją na strategicznych punktach kontroli,
– realizmem ekonomiczny,
– realizmem organizacyjnym,
– koordynacją,
– elastycznością,
– normatywnością,
– akceptacją przez członków organizacji.

Spełnienie powyższych wymagań ułatwi uzyskanie skuteczności i sprawności kontroli. Jednak skuteczna kontrola, jest utrudniona, gdy w organizacji występują niedomagania. Determinują je czynniki, które można pogrupować na : zależne od dowódcy dokonującego kontroli, funkcjonowania organizacji (czynniki organizacyjne) oraz funkcjonowania całych sił zbrojnych (czynniki systemowe) – rysunek 1.8.

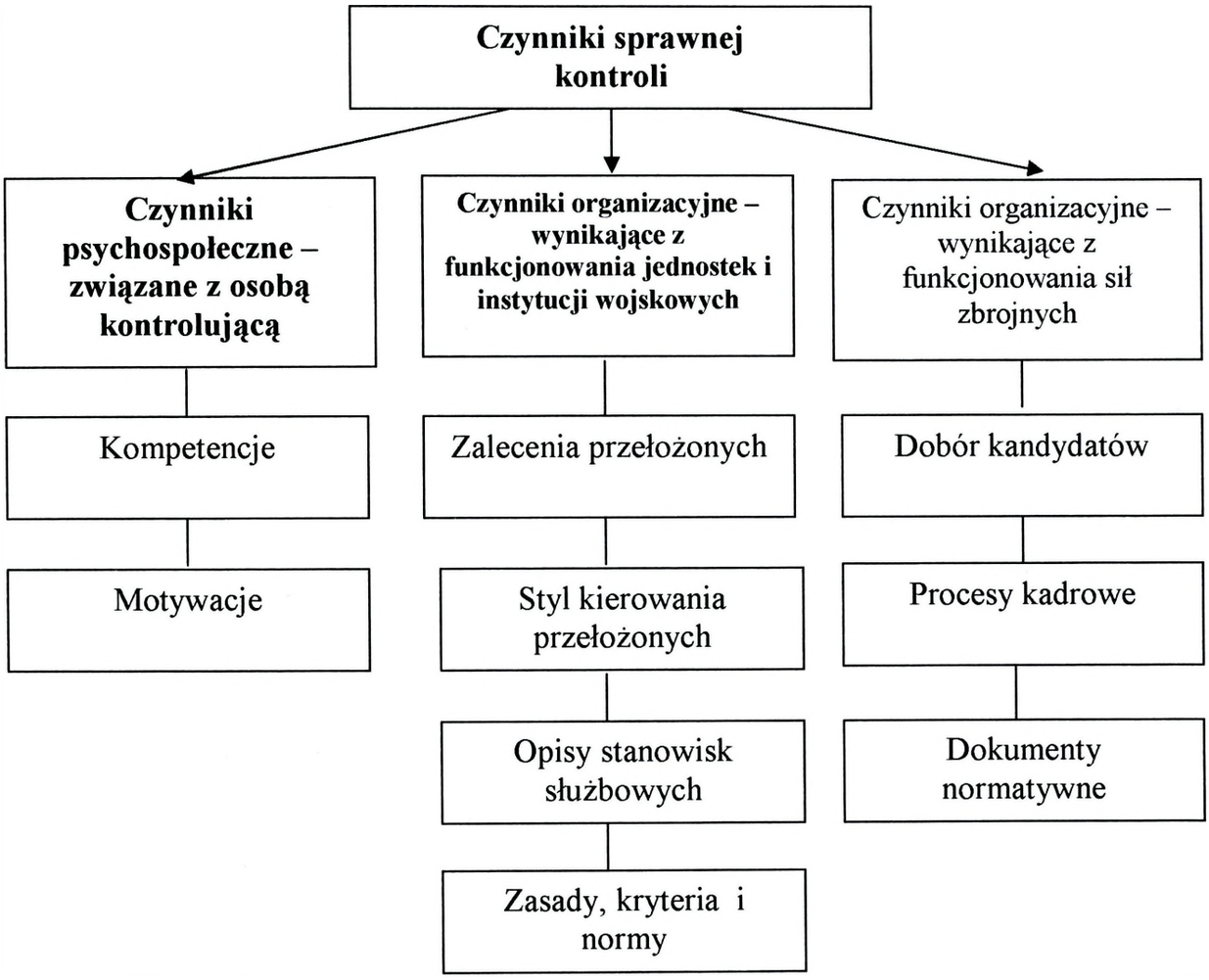
Czynniki psychospołeczne związane są głównie z osobą kontrolującą i obejmują jego kompetencje merytoryczne i kontrolowania, styl kierowania, motywacje oraz stosunek do kontroli. Dotyczą również podwładnych w kontekście ich postawy wobec kontroli.

Czynniki organizacyjne dotyczą braku lub nieścisłości procedur, zasad i kryteriów kontroli w poszczególnych obszarach funkcjonowania organizacji. Istotnym niedomaganiem jest również brak prawidłowych opisów stanowisk pracy oraz nieprecyzyjne określenie zakresu działań poszczególnych komórek organizacyjnych i ich wzajemnych powiązań oraz nierozgraniczenie uprawnień i obowiązków osób na stanowiskach kierowniczych.

---

[25] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 470 – 471.

Natomiast **czynniki systemowe** obejmują funkcjonowanie sił zbrojnych, skutkujących brakiem lub niejasnym sformułowaniem zapisów instrukcyjnych, aktów wykonawczych, zaleceń wyższych przełożonych w zakresie kontroli oraz nie doskonaleniem umiejętności kontrolowania.



Rys. 1.8. Klasyfikacja czynników sprawności kontroli

Najważniejsze czynniki zależne od kierownika (osoby funkcyjnej) można ująć w formule:

$$S=f(K,\ M,\ D,\ J)$$

Gdzie:

K – kompetencje kierownika w obszarze objętym kontrolą oraz w obszarze procesu kontroli.

M – motywacja kierownika do kontrolowania.

D – prawidłowość decyzji kierownika o korekcie.

J – jakości przestrzegania norm, zasad, procedur kontroli i doboru narzędzi.

Uwzględniając składniki członu jakości J, skuteczność kontroli można przedstawić następująco:

$$S=f(K, M, D, J_N, J_Z, J_P)$$

Gdzie:

J_N – prawidłowość stosowania się do norm kontroli.

J_Z – prawidłowość stosowania się do zasad kontroli.

J_P – prawidłowość stosowania się do procedur kontroli.

Należy zwrócić uwagę na typowe błędy oceniania ludzi, w tym ludzi w organizacji, które mogą być przyczyną nieobiektywnego ocenienia rezultatów działania wynikającą z doboru na stanowiska nie w pełni kompetentnych dowódców. Do najbardziej znanych i opisanych w literaturze błędów oceniania można zaliczyć[26]:

1. Błąd kontrastu – występuje, kiedy oceniający stosunkowo wysoko klasyfikuje osoby uważane powszechnie za najlepsze i odwrotnie – oceniając niżej osoby o gorszej opinii. Błąd ten ma swoje źródło w ukształtowaniu się wcześniej postawie i opinii wobec ocenianego pracownika.

2. Zjawisko „hallo" (efekt aureoli) – polega na przenoszeniu na ocenę ludzi wrażenia, jakiego doznało się w trakcie pierwszej styczności przestrzennej oraz przyjęcia za punkt odniesienia oceny jednej wybranej cechy pracownika. Efektem jest formułowanie oceny ogólnej na podstawie wybranej cechy. Np. osoba, która jest ma porządek na biurku, jest pracowita.

---

[26] T. Sapeta, *Oceny pracownicze, jako instrument zarządzania firma*, w: *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe AE nr 498, Kraków 1997 s. 72. T. Tyszka, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*, Gdańsk 1999, s. 28–41.

3. Zjawisko projekcji – jest to przenoszenie cech własnych oceniającego na ocenianego. W innych ludziach oceniający dostrzega głównie niepożądane cechy swej osobowości.

4. Zjawisko promieniowania – jest kierowaniem się w ocenie wrażeniem ogólnym, naginanie ocen cząstkowych do wrażenia ogólnego.

5. Efekt kontaktu – jest formułowaniem oceny tym bardziej pozytywnej (negatywnej), im częstszy jest kontakt oceniającego z ocenianym.

6. Błąd nadmiernej pobłażliwości – występuje, gdy ocenia się osoby znajome z bliskiego otoczenia w sposób bardziej korzystny, niż na to faktycznie zasługują. Sytuacja ta zachodzi głównie wtedy, gdy przewidywany jest awans pracownika.

7. Błąd nadmiernej surowości – jest przeciwieństwem błędu pobłażliwości i występuje wtedy, gdy przełożony poprzez zaostrzenie kryteriów oceny pragnie podnieść swój „autorytet" lub kreować się na osobę „stanowczą". Zwykle ten błąd popełniany jest w stosunku do podwładnych znajdujących się niżej w hierarchii służbowego podporządkowania.

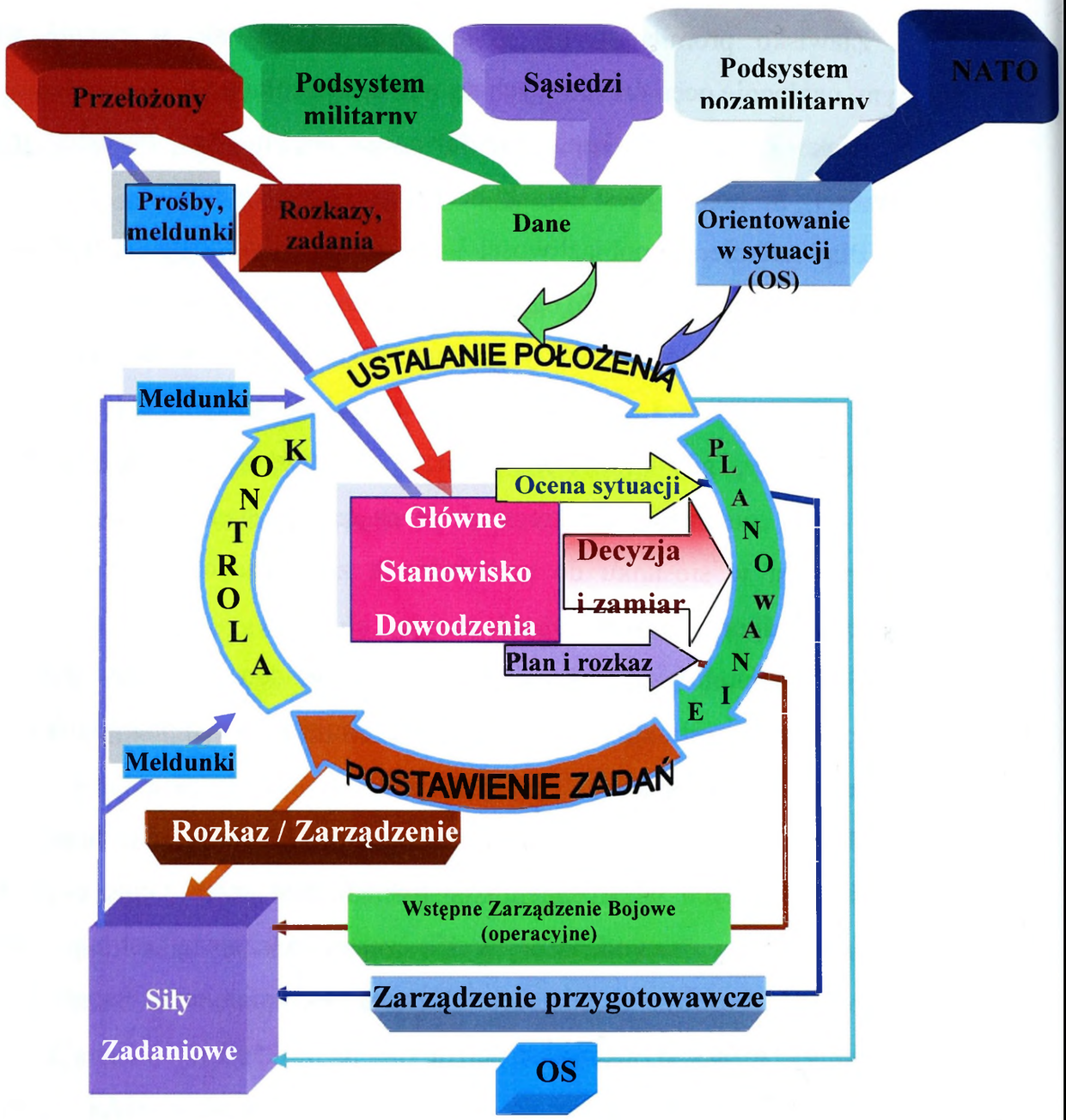
8. Błąd hierarchii – pojawia się zwykle jako tendencja do zawyżania ocen osób zajmujących wyższe stanowiska i jednocześnie zaniżania ocen pracowników stojących niżej w hierarchii służbowej.

9. Podobieństwo do oceniającego – występuje, kiedy oceniający klasyfikuje większość ocenianych w odniesieniu do posiadanych przez siebie cech. Im więcej podobieństw, tym wyższa ocena. Jej wynik często uzależniony jest także od nastroju i stanu zdrowia osoby oceniającej. Nastrój optymistyczny sprzyja lepszemu postrzeganiu otaczającej rzeczywistości.

1.7. Miejsce kontroli w procesie dowodzenia

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem wojskami i sterowania ich systemami uzbrojenia, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne dowództw, składa się na proces dowodzenia. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe

pozyskiwanie (zdobywanie), przetwarzanie i wykorzytywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania (rys. 1.9).



Rys. 1.9. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami
Źródło: opracowanie własne

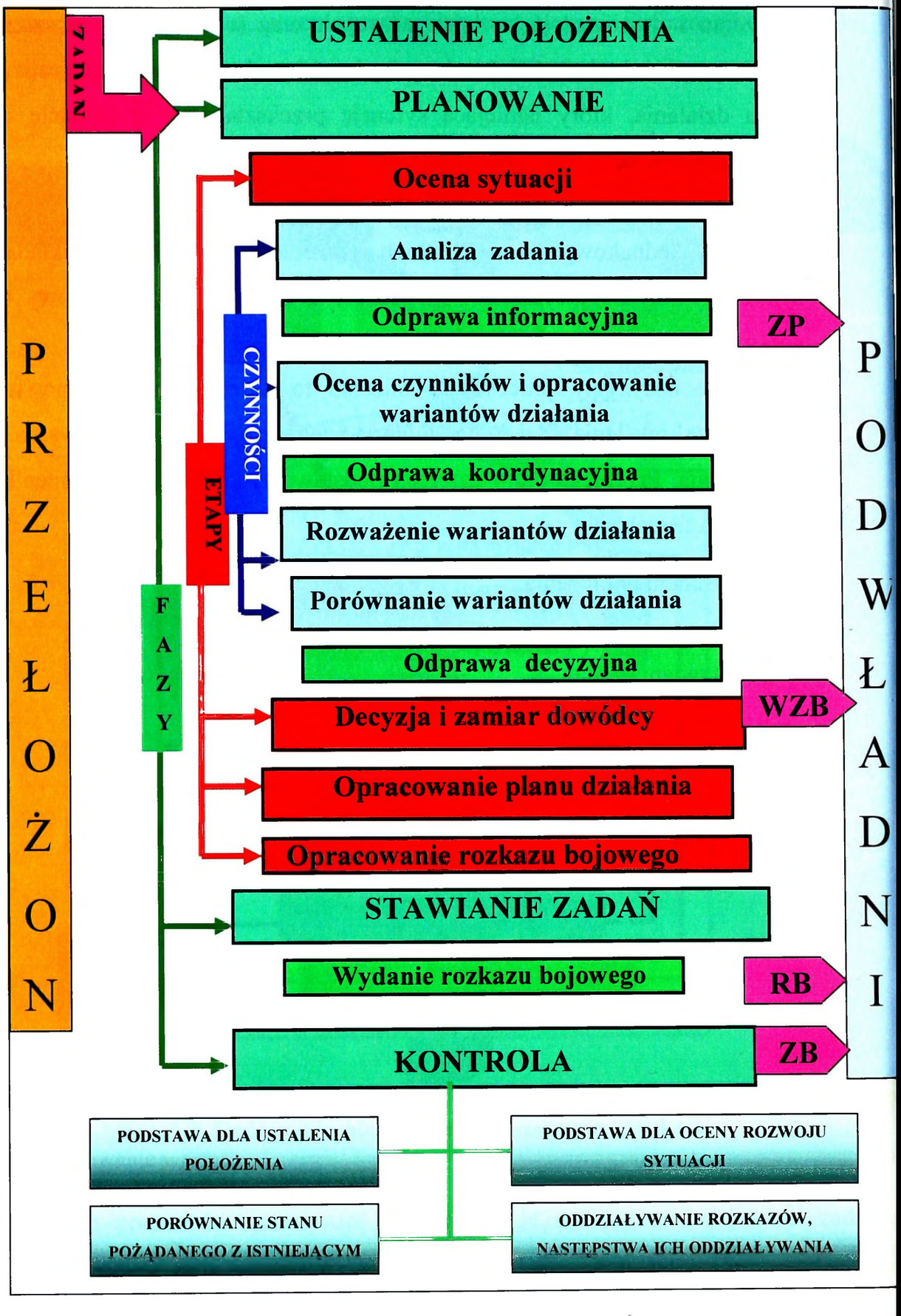
Na jego podstawie opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (dyrektyw, rozkazów, zarządzeń) i przekazuje się wykonawcom. Natomiast wykonawcy opracowują informacje dyskreptywne w postaci meldunków, sprawozdań, itp. Na ten „ruch" symbolicznego koła najsilniej oddziaływują informacje (dyrektywne) w postaci stawianych zadań oraz informacje o działaniu przeciwnika,

położeniu i możliwościach wojsk własnych oraz warunkach w obszarze działania (teren, pogoda itp.), zobowiązujących dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu działania, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu bojowym.

Proces dowodzenia, z operacyjnego punktu widzenia, traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Taki ramowy układ cyklu decyzyjnego przedstawiono na rys. 1.10.

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech podstawowych łączących i przenikających się nawzajem fazach:

1. Ustalenia położenia.
2. Planowania.
3. Stawiania zadań.
4. Kontroli.



Rys. 1.10. Ramowy układ cyklu decyzyjnego

Źródło: *opracowanie własne na podstawie DD3.2.*

Z przeprowadzonych w rozdziale badań wysnuć można następujące konstatacje i wnioski:

1. Istotą kontroli jest ustalenie stanu wykonywania zadań przez podwładnych, porównania tego stanu z określonymi wcześniej wzorcami (planem, standardem, normami) oraz podjęciu działań korygujących. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między wynikami kontroli rzeczywistymi a zaplanowanymi, muszą być podjęte działania dostosowawcze. W warunkach wojska szczególnie istotne i trudne jest określenie wzorców skutecznego działania oraz wielkości odchyleń od tych wzorców, które często są wyrażane za pomocą wskaźników jakościowych.

2. Kontrola powinna być sprawna, czyli taka w której zostaje osiągnięty cel kontroli oraz zostają spełnione funkcje kierownicze: regulacyjna, informacyjna, motywacyjna, doskonaląca i profilaktyczna. O stopniu spełniania kolejnych funkcji świadczą wskaźniki kontroli, które, w przypadku istotnych działań, powinny być każdorazowo ustalane przed podjęciem działań kontrolnych.

3. Skuteczna kontrola wymaga ustalenia celu kontroli, przedmiotu i zakresu kontroli, jej przebiegu, wzorców i norm, środków i sposobów kontroli. Ponadto wymaga przestrzegania określonych zasad kontroli.

4. Proces kontroli powinien zawierać następujące etapy: analiza celów działania, dobór metod kontroli, określenie kryteriów i norm, pomiar wyników działania, porównanie wyników działania z normami, komunikowanie oceny wyników działania, korekta działania.

2. ISTOTA I FUNKCJE DOWODZENIA

2.1. Istota dowodzenia

Spotykane w literaturze wojskowej definicje dowodzenia znacznie się między sobą różnią. Wynika to stąd, że jedni autorzy preferują w nich stronę psychologiczno-społeczną, inni technologiczną, jeszcze inni prakseologiczną. Spośród bardzo wielu definicji autor prezentuje kilka, które – jego zdaniem – ułatwiają zrozumienie istoty sprawy:

„Przez dowodzenie wojskami – w szerokim ujęciu – rozumie się całokształt działalności dowódców i ich organów dowodzenia w zakresie przygotowania i prowadzenia działań bojowych oraz szkolenia, wychowania wojsk i zarządzania jednostkami wojskowymi, jako oddziałami gospodarczymi...

...Przez dowodzenie – w ujęciu ściślejszym – rozumie się kierowanie procesem walki (kierowanie wojskami), a więc działalność dowódcy i jego organu dowodzenia, zorganizowaną i nastawioną na osiągnięcie określonego – wynikającego z istoty i sensu konfliktu zbrojnego – celu: pokonanie i zniszczenie przeciwnika. W tym ujęciu dowodzenie stanowi wyróżnioną – ze względu na charakter i treść celu – postać sterowania, jako pojęcia cybernetycznego" [27].

... Dowodzenie jest środkiem realizacji praw sztuki wojennej, za pomocą których, abstrakcyjny model walki, zbudowany w oparciu o te prawa, jest realizowany z uwzględnieniem aktualnych warunków, stanowi ono jednocześnie dynamiczny system oraz zbiór procesów i metod stosowanych przy rozwiązywaniu problemów przygotowania i prowadzenia walki zbrojnej w celu odniesienia zwycięstwa[28].

... Dowodzenie jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego, wspomagany przez swój sztab planuje, organizuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu sił przez użycie

---

[27] F. Wiśniewski, *Dowodzenie, a znawstwo zagadnień cybernetycznych*, ASG 1965.
[28] Definicja autora

standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji[29].

Ostatnia definicja złączona jest nierozdzielnie z obiektem dowodzenia (wojskami) i prowadzonymi przezeń działaniami. Oznacza to, że u podstaw dowodzenia tkwią prawa rządzące ich rozwojem, a te są nierozłączne z nauką wojenną obejmującą poznanie praw walki zbrojnej i zasad sztuki wojennej. Tak więc można powiedzieć, że teoria i praktyka dowodzenia jest w swej istocie częścią składową sztuki wojennej (dzisiaj nauk wojskowych), oraz jednocześnie umiejętnością wcielania zasad sztuki wojennej w czyn (działanie).

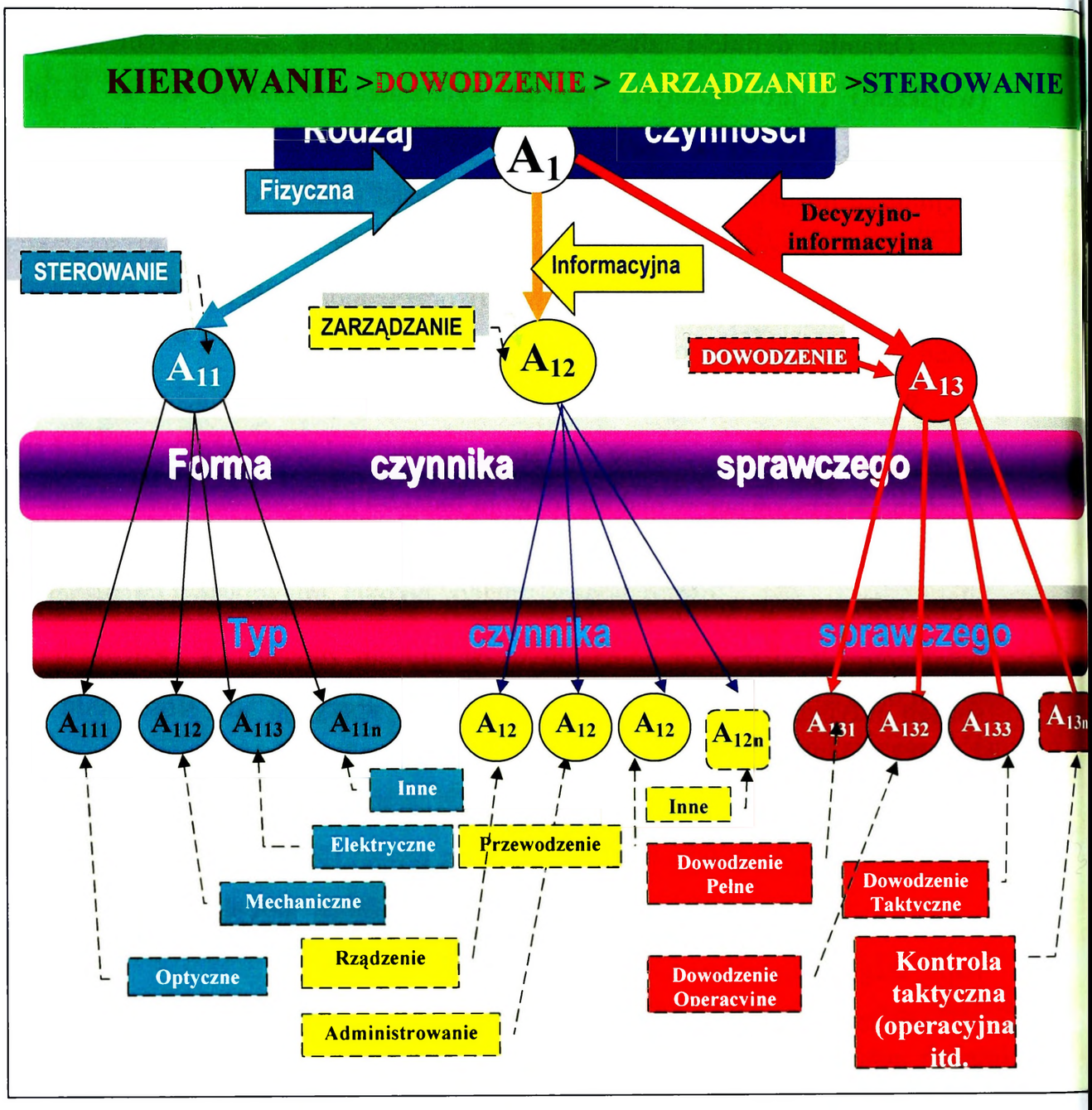
Wszystkie definicje dowodzenia, jakie znamy, łączą to pojęcie z człowiekiem, z osobą dowódcy, a jednocześnie w treść dowodzenia wkładają prawa, zasady i sposoby działania wypracowane w historii rozwoju ludzkości, uogólnione, sprawdzone i w ten sposób podniesione do rangi obiektywnych praw działających niezależnie od ludzkiej woli. Prawa te wykorzystywane w sposób twórczy, a więc przy uwzględnieniu warunków (okoliczności) pomagają w osiągnięciu zwycięstwa, realizowane zaś w sposób rutyniarski – w sytuacjach, które nie sprzyjają ich stosowaniu – mogą spowodować skutki ujemne.

Zatem dowodzenie jako całokształt celowej działalności dowódcy i jego organów dowodzenia musi być realizowane w ramach jasno określonego systemu dowodzenia, zapewniającego wysoką gotowość bojową i właściwe przygotowanie wojsk do jak najlepszego osiągnięcia celu walki (bitwy, operacji).

W tej sytuacji można powiedzieć, że system dowodzenia to uporządkowana, zgodnie z zasadami i wymaganiami dowodzenia, całość złożona z organów dowodzenia, środków dowodzenia i zabezpieczenia, sprzężonych ze sobą informacyjnie i fizycznie, organizowana na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych w postaci trzech komponentów tj organizacji dowodzenia, procesu oraz środki dowodzenia, a zapewniająca podejmowanie dowódcom stosownych decyzji z jasno określonym celem oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację (rys. 2.1).

---

[29] Regulamin Działań Taktycznych Wojsk Lądowych



Rys. 2.1. Dowodzenie i zarządzanie jako jedna z form kierowania

Źródło: opracowanie własne

Dowodzenie i sztaby, a ściślej mówiąc dowódca, sztab i system dowodzenia wojskami lądowymi w którym ten dowódca i sztab funkcjonuje, a będący przedmiotem rozważań autora, stanowi uporządkowaną ścisłą współzależność między:

– organizacją dowodzenia, ustalającą strukturę hierarchiczną jego elementów organizacyjnych oraz określającą i regulującą zależności pomiędzy poszczególnymi

szczeblami, jak też wewnątrz tych szczebli;

– procesem dowodzenia lub zbiorem procesów dowodzenia (decyzyjnych, motywacyjnych i informacyjnych) stosowanych w pracy myślowej i działalności służbowej przy rozwiązywaniu problemów przygotowania i prowadzenia walki zbrojnej;

– środkami dowodzenia, które rozumiemy jako środki materiałowe i techniczne przydzielone instancjom dowódczym, oraz sposobem ich wykorzystania.

Wraz z rozwojem armii, jako specjalnej organizacji uzbrojonych ludzi, wzrasta złożoność działalności bojowej wojsk, a co za tym idzie coraz bardziej skomplikowana staje się sztuka dowodzenia, której nie można rozpatrywać w oderwaniu od zasad użycia sił i środków w kampanii, operacji i walce (ich skład, organizacja, przeznaczenie, możliwości itp.), albowiem: „Obie te teorie są z sobą ściśle związane, przy czym teoria użycia sił i środków ma znaczenie przewodnie, ponieważ pomyślne dowodzenie wojskami jest niemożliwe bez znajomości sposobu działań tych wojsk w walce. Nie może więc być żadnego sztucznego podziału między teorią użycia sił i środków a teorią dowodzenia wojskami”[30] .

Współcześnie dowodzenie wojskami staje się zagadnieniem kompleksowym. Każda zaś kompleksowa i celowa działalność wymaga podzielenia zadania kompleksowego na mniejsze zadania i określenia zasad realizacji tych zadań. Proces ten jest realizowany za pomocą przydzielonych sił i środków, którymi trzeba jednak kierować. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym bardziej dowódca potrzebuje wsparcia fachowego, im niższy szczebel dowodzenia, tym wsparcie staje się mniej potrzebne, by stać się zbędne na najniższym szczeblu dowodzenia.

Wraz z rozwojem armii rozwijała się też hierarchiczna struktura dowodzenia, mająca na celu zapewnienie jego zwartości i jedności, dyscypliny i wykonalności rozkazów.

Przez pojęcie „hierarchia” rozumieć będziemy układ stanowisk dowódczych, sztabowych, administracyjnych i innych na zasadzie podporządkowania i wzajemnej zależności.

---

[30] D. Iwanow, W. Sawieljew, P. Szemański, *Zasady dowodzenia wojskami*, Warszawa 1973, s. 35.

W hierarchii wojskowej wyróżniamy różne szczeble dowodzenia — od szczebla naczelnego dowódcy, do szczebli najniższych. Zbyt duża ilość szczebli dowodzenia ma swoje ujemne strony:

– wydłuża drogę obiegu informacji;

– powoduje uogólnianie informacji na poszczególnych szczeblach, przez co zatracają one pierwotny sens;

– stwarza potencjalną groźbę możliwości (świadomie lub nieświadomie) ukrycia informacji źródłowych ze szkodą dla sprawy ogólnej;

– w miarę wydłużania się drogi obiegu informacji wydłuża się czas reakcji systemu, decyzje bowiem wyższych przełożonych wędrują również powoli ze względu na potrzebę ich uszczegółowienia dla każdego podwładnego szczebla.

Panuje przekonanie, że znaczna ilość szczebli dowodzenia jest złem koniecznym. Należy jednak pamiętać, że ta hierarchia, obejmująca i łącząca wszystkie szczeble dowodzenia – od dowódcy pododdziału do naczelnego dowódcy – zapewnia ciągłość przebiegu procesów informacyjnych nie tylko dzięki sprzętowi i ludziom, ale jest to również rezultat takiego podziału zadań informacyjnych, że napływ informacji do skoordynowanej struktury odbywa się w sposób nieporównywalnie bardziej sprawny.

Dzięki tej hierarchii każdy szczebel rozpatruje zagadnienia ze swego zakresu obowiązków, według swoich kompetencji pomijając szczegóły nieistotne. W ten sposób dokonuje się uogólnień, które stanowią podstawę do powzięcia decyzji. Decyzja przekazana podwładnym do wykonania jest podstawą do podejmowania przez nich kolejnych decyzji i formułowania rozkazów. Proces ten przechodzi permanentnie poprzez wszystkie szczeble dowodzenia i zapewnia wysoką stabilizację systemu. Zmiany w systemach informacyjnych oraz szybkie zmiany w otoczeniu prowadzą do zachwiania równowagi, a jeśli zostanie ona zachwiana w szeregu sztabach, to brak informacji grozić może katastrofą.

W tym miejscu należy podkreślić, że decyzje oparte są zawsze na informacjach uzyskanych przez poszczególne szczeble dowodzenia całości sił zbrojnych. W hierarchii dowodzenia każdy sztab występuje jako organ informacyjny, a łączność z przełożonymi i podwładnymi może być uważana za kanał przesyłania danych wejściowych i wyjściowych. Im wyżej znajduje się sztab w hierarchii wojskowej, tym

większy jest zakres przestrzenno-czasowy jego zainteresowań i tym bardziej jego znajomość sytuacji jest zależna od środków łączności. W odróżnieniu od tego niższe szczeble dowodzenia są wysoce wyspecjalizowane, a więc zakres ich pracy jest bardziej ograniczony.

Cechą charakterystyczną wyższych sztabów jest ich zainteresowanie dalszą przyszłością. Wymaga to określenia wzajemnych zależności wielu bieżących działań i stałego dopływu istotnych informacji. Można więc powiedzieć, że zameldowanie tego, co istnieje, co powinno być przekazane, stanowi potężne narzędzie w pracy dowódcy i sztabu.

O sile i stabilności hierarchii dowodzenia stanowią informacje, które wiążą niejako stalową obręczą wszystkie siły i środki oraz dostarczają wiadomości o ich wykorzystaniu.

Siły zbrojne różnią się od każdej innej struktury społecznej (za wyjątkiem niektórych struktur wyznaniowych i partyjnych) szczególnie wysokim stopniem centralizacji kierowania – jako podstawy ich życiowej działalności. Wszystkie człony sił zbrojnych, wszystkie rodzaje wojsk i służb są bezwzględnie podporządkowane jednemu konsekwentnemu kierownictwu wojskowemu. Ta zasada pozwala na natychmiastowe użycie całości tych sił w czasie, miejscu, w jedności celu i współdziałaniu. Bezwzględne posłuszeństwo i struktura hierarchiczna są oparte na rozkazodawstwie. Na tej podstawie budowane są też wzajemne stosunki między ludźmi w każdym dowolnym zespole żołnierskim. W siłach zbrojnych w roli kierowanych i kierujących występują więc wielkie zespoły uzbrojonych ludzi. Każdy żołnierz zdaje sobie sprawę, że zwycięstwo tkwi w zespołowym działaniu. Zasada koleżeńskości czy też inne jej odmiany i zorganizowanego działania wymaga szczególnie wysokich umiejętności, szczególnie poprawnych wzajemnych stosunków między przełożonymi i podwładnymi, wysokiego poczucia odpowiedzialności za swój odcinek pracy.

Z tego, co dotychczas powiedzieliśmy wynika, że między ludźmi tworzącymi hierarchię wojskową zachodzą zawsze określone więzi. Są to więzi organizacyjne — oparte na obiegu informacji (rozkazy, zarządzenia, meldunki, sprawozdania). Wśród tych więzi wyróżniamy:

– służbowe (prawo przełożonego do decydowania i stawiania zadań podwładnym);

– funkcjonalne (pomoc i doradzanie ze szczebla wyższego z pozostawieniem decyzji i odpowiedzialności szczeblowi niższemu);

– technologiczne (wynikając z ustalonych i utrwalonych zasad pracy);

– informacyjne (obowiązek wzajemnego informowania się w celu sprawnego wykonywania swoich obowiązków).

Więzi te przebiegają nie tylko „z góry w dół", ale i odwrotnie oraz po liniach poziomych i skośnych.

Nowoczesne pojęcie sztabu wojskowego łączyć się powinno z kompetencjami szefa sztabu, który w sytuacjach nie cierpiących zwłoki miałby prawo w imieniu dowódcy podpisywać zarządzenia i rozkazy i z jego upoważnienia wydawać rozkazy.

Najistotniejsze w tej strukturze jest to, że fachowe organa doradcze (sztaby) grupują specjalistów wysokiej klasy, którzy mają powiązania funkcjonalne nie tylko z równorzędnymi organami kierownictwa liniowego, ale także z organami funkcjonalnymi na niższych szczeblach dowodzenia, współdziałającymi i sąsiadami.

W strukturze liniowo-sztabowej każdy sztab występuje jako organ informacyjny, ma własną specyfikę i własne problemy. Ta specyfika wynika z usytuowania go w hierarchii. Im bliżej pola walki znajduje się sztab, tym większa jest jego znajomość rzeczywistej sytuacji, tym bardziej wzrasta szybkość jego reakcji na zmieniającą się sytuację.

Im dalej od pola walki jest sztab, tym bardziej wzrasta jego zależność od danych przekazywanych środkami łączności, tym wolniejsze są jego reakcje. Najpilniejszym więc problemem do rozwiązania w tej strukturze jest wypracowanie właściwych metod pracy sztabów wyższych szczebli dowodzenia.

Łączność między dowództwami (sztabami) pozwala na regulowanie znajomości położenia. Dzięki temu regulowaniu (informowaniu) hierarchia dowodzenia osiąga wielką pojemność informacyjną i stosunkowo dużą stabilność.

Oficerowie nabywając specjalizacji stają się doskonałymi fachowcami w kręgu swoich zainteresowań, a mając przygotowanie operacyjne, są nie tylko nieocenionymi pomocnikami dowódcy liniowego, któremu są podporządkowani, ale jednocześnie

sami stają się przełożonymi w stosunku do podwładnych oficerów swego pionu w sztabie. W pracy sztabowej przekazują swoim podwładnym wytyczne rozumiejąc dobrze intencje swego dowódcy.

Analiza rozwoju dowodzenia pozwala wyodrębnić w nim niejako trzy płaszczyzny wzajemnie ze sobą powiązane:

1) płaszczyznę twórczą (koncepcyjną) jako domenę działalności dowódcy;
2) organizatorską, która początkowo była również związana z osobą dowódcy, a następnie przejęta została w znacznej mierze przez powstające sztaby;
3) techniczną, rozumianą jako technika pracy i wykorzystania środków dowodzenia.

Te trzy płaszczyzny rozwijały się w miarę doskonalenia narzędzi walki i rozwoju środków dowodzenia. Na ich bazie zaczęła wyraźnie kształtować się struktura dowództw i sztabów, która miała swój początek w starożytności i obecnie osiągnęła pełnię rozwoju.

Istotę dowodzenia kojarzy się niejednokrotnie z wykryciem powiązań, jakie zachodzą w układzie: organa dowodzenia – obiekty dowodzenia czyli wojska. Powiązania te dotyczą nie tylko aspektów technologiczno-technicznych, ale i innych – psychologicznych, filozoficznych i historycznych. Stąd też istotę dowodzenia można poznać jedynie na podstawie poznania obiektu dowodzenia tj. wojska i jego działania, co oznacza poznanie praw rozwoju wojsk, jego funkcjonowania, struktury organizacyjnej oraz zasad działania przede wszystkim na polu walki. Niektórzy autorzy uważają, że istota dowodzenia tkwi w wykorzystaniu obiektywnych praw walki zbrojnej. Inni upatrują tę istotę w systematycznym i konsekwentnym koordynowaniu wysiłków wojsk i koncentracji tego wysiłku dla osiągnięcia postawionych celów, niektórzy zaś twierdzą, że istotę dowodzenia należy rozumieć jako celowo ukierunkowany proces zbierania informacji, przetwarzania i przekazywania jej do zainteresowanych dowództw, sztabów oraz wewnątrz określonej instytucji.

Z wypowiedzi i definicji poszczególnych autorów można wysnuć wniosek, że **istota dowodzenia** tkwi w umiejętności uzyskania pozytywnego rozstrzygnięcia w każdym starciu, że jest to umiejętność przewidywania rozwoju wydarzeń, zapewnienia

własnym wojskom swobody działania i pozbawienia tej swobody przeciwnika, że jest ona zachowaniem jedności w planowaniu i realizacji planu, tkwi w korekcji decyzji wynikającej z rozwoju sytuacji, w wyprzedzaniu przeciwnika przez planowe i zorganizowane przeciwdziałanie w wybranych rozstrzygających punktach bitwy, w zaskakiwaniu go metodami walki w miejscu i czasie oraz wymuszeniu na nim takiego działania, które odpowiadałoby naszym życzeniom.

Nikt nie neguje inwencji twórczej dowódców w akcie decydowania, jako nieodłącznego atrybutu swobodnego myślenia człowieka, jako aktu wyboru jednego z wielu wariantów, zakładającego nawet elementy nieprawdopodobieństwa. Stąd też słusznie upatruje się w istocie dowodzenia aktu twórczego, który jest owocem działalności dowódcy i jego sztabu.

Reasumując – zdaniem autora – istotę dowodzenia stanowi twórcze podejmowanie opartych na naukowym przewidywaniu decyzji, wzajemnie oddziałujących na siebie (kolejna decyzja jest logicznym następstwem decyzji poprzedniej), w czasie uniemożliwiającym zorganizowane przeciwdziałanie przeciwnika.

2.2. Funkcje dowodzenia

Każde celowe działanie, a więc również dowodzenie jest funkcją zależnych od siebie wielkości. Oznacza to, że zmiana jednej z nich, powoduje zmianę drugiej itd. Można by więc powiedzieć, że działalność dowódcza składa się z gęstej sieci różnych funkcji wzajemnie się warunkujących. Jeśli przypatrzylibyśmy się dokładniej procesowi dowodzenia, można by wyodrębnić w nim, jak w każdym działaniu następujące wzajemnie zależne od siebie wielkości polegające na określeniu:

- celu działania;
- zamiaru wynikającego z celu działania;
- metody działania (postępowania, manewru);
- posiadanych sił i środków do realizacji celu;
- obszaru działania;

– warunków czasowych.

Innymi słowy, możemy powiedzieć, że dowodzenie jest funkcją tych wielkości. Oczywiście są to funkcje generalne, z których każda składać się może z bardzo wielu mniejszych wielkości.

Na przykład określenie celu działania wymaga:

– zebrania danych o położeniu przeciwnika i ustalenia jego możliwości;

– zebrania danych o położeniu własnym i własnych możliwościach; – wstępnego sprecyzowania celu działania;

– analizy położenia w świetle celu działania;

– ostatecznego sprecyzowania i zatwierdzenia własnego celu działania.

Podobnie wygląda sprawa z określeniem zamiaru wynikającego z celu działania itp.

Funkcje dowodzenia wyrażają zatem całą szeroką dziedzinę czynności, jakie muszą realizować organa dowodzenia. Wszystkie te czynności można uogólnić i sprowadzić do kilku zasadniczych.

Batschelet[31] w swej pracy „Kierowanie – studium o systematyce pojęć" wszystkie czynności związane z procesem kierowania (dowodzenia), o których mówi się, że ich ilość wynosi setki, a nawet tysiące, grupuje w układzie według siedmiu funkcji:

1) postawienie celów działania,
2) informowanie,
3) planowanie,
4) podejmowanie decyzji,
5) wydawanie zarządzeń (rozkaz nie wyjaśnia szczegółów),
6) kontrola wykonywania postawionych zadań,
7) humanizacja czynności (pobudzanie, inspirowanie).

Henry Fayol cały proces kierowania sprowadza do następujących funkcji:

1) przewidywania,
2) organizowania,

---

[31] H. Batschelet, *Fuhren Studie einer begrifflichen Systematik, „Algemeine Schweizerische Militarzeitschrift"* nr 5, 1971, s. 309—323

3) rozkazywania,

4) koordynowania,

5) kontrolowania.

Według Terry"ego[32] istnieją w kierowaniu cztery wyraźnie zarysowane funkcje:

1) planowanie,

2) organizowanie,

3) pobudzanie do działania,

4) kontrolowanie.

Problem funkcji dowodzenia jest dyskusyjny. Autorzy opowiadający się np. za Fayolem nie wyróżniają decydowania jako funkcji dowodzenia. Inni zaliczają do formalnych funkcji dowodzenia również decydowanie. Treścią dowodzenia są zatem jego funkcje, stanowiące integralną część procesu dowodzenia na każdym szczeblu organizacyjnym niezbędne do osiągnięcia zamierzonego celu.

Szczegółowa analiza treści dowodzenia doprowadza do wniosku, że na treść dowodzenia wojskami składają się następujące główne funkcje:

– trzymanie sił w pełnej gotowości do działania.

– obiektywne opracowanie informacji dotyczącej przeciwnika i wojsk własnych, sprecyzowanie celu działania i myśli przewodniej.

– ustalenie etapów i wariantów działania, podjęcie optymalnej decyzji.

– pozyskanie zasobów ludzkich i materiałowo-technicznych.

– zaplanowanie działań i postawienie zadań wykonawcom.

– koordynacja, synchronizacja i organizacja współdziałania.

– zapewnienie warunków zrozumienia zadań i celów działania, oraz wyzwolenie twórczych elementów w działaniu.

– organizacja i sprawdzenie systemu dowodzenia wojskami.

– kontrola wykonania zadań.

Decydującą rolę w systemie dowodzenia odgrywają ludzie, a więc przede wszystkim dowódca i sztab, ich wzajemne stosunki służbowe i pozasłużbowe,

---

[32] Por.: A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa 1961, s. 35.

wzajemny szacunek, zaufanie i lojalność, a także metody pracy sprzyjające wysokiej operatywności w działaniu.

Dowódca jest osobą wyznaczoną oficjalnie do dowodzenia jednostką wojskową (pododdziałem, oddziałem, związkiem) w czasie wojny, a w czasie pokoju do kierowania całokształtem szkolenia, wychowania i życia gospodarczego żołnierzy tej jednostki[33]. Ponosi odpowiedzialność za całokształt spraw związanych z wykonaniem postawionych mu zadań, które są we wszystkich armiach ustalane w odpowiednich regulaminach, instrukcjach, wytycznych i rozkazach. Dowódcy przysługuje władza rozkazodawcza w stosunku do podwładnych.

W toku historycznego rozwoju ukształtowały się następujące funkcje dowódcy:

1. Ocena położenia;
2. Powzięcie decyzji [w tym sprecyzowanie celu działania, sformułowanie myśli przewodniej, ustalenie etapów i wskazanie wariantów działania, sprecyzowanie zasad oraz warunków zabezpieczenia (zamiar) decyzji];
3. Postawienie zadań podwładnym;
4. Utrzymanie wojsk w pełnej gotowości do działania;
5. Organizowanie współpracy (współdziałania) – zapewnienie warunków zrozumienia zadań i celów działania;
6. Szkolenie podwładnych i wyzwalanie ich inicjatywy;
7. Kierowanie działaniami;
8. Kontrola i nadzór.

2.3. Rola dowódcy i szefa sztabu

Niezmiernie ważnym zagadnieniem w pracy dowódców wszystkich szczebli jest zdolność nawiązywania bezpośredniego kontaktu z podwładnymi i umiejętność formułowania oraz przekazywania swego zamiaru w sposób prosty i zrozumiały. Im jaśniej jest wyrażona myśl, tym większa pewność, że zostanie ona należycie zrozumiana przez podwładnych.

---

[33] *Mała Encyklopedia Wojskowa*, Warszawa 1967, s. 322.

Umiejętność i sposób rozwiązywania postawionych zadań dla osiągnięcia określonego celu charakterystyczne dla każdego dowódcy, szefa sztabu, oficera sztabu lub określonej instytucji często nazywamy stylem dowodzenia.

W toku swej działalności dowódca musi rozwiązać ogromną ilość problemów związanych ze szkoleniem, wychowaniem i działalnością swoich podwładnych. Występuje równocześnie w charakterze działacza społecznego, wychowawcy i nauczyciela wojennego rzemiosła, jego działalność oparta jest na doktrynie społeczno-politycznej i wojskowej, a w dowodzeniu korzysta z naukowej metodologii w rozwiązywaniu problemów teoretycznych i praktycznych.

Pod względem stylu dowódcy różnią się między sobą, każdy z nich bowiem ma swoje szczególne cechy dotyczące wytrzymałości fizycznej, wydajności w pracy, chłonności umysłu, wrażliwości, metod pracy, stosunku do podwładnych itp.

Każdy dowódca jest więc indywidualnością, która wyciska swoje piętno na wynikach jego pracy. Jedni dowódcy hołdują np. zasadzie osobistego pokazu, inni zwięzłemu instruktażowi, inni jeszcze przekładają pracę samodzielną nad wszelkie pozostałe metody. Każdy jednak z tych dowódców osiągnąć może wysokie wyniki w pracy, ponieważ metody stosowane przez nich były niejednokrotnie sprawdzone w konkretnych sytuacjach. A więc styl pracy dowódcy to stosowanie takich metod, które w oparciu o zbiór cech indywidualnych dowódcy wyróżniają go od innych i przynoszą pożądany efekt. „Styl pracy dowódcy jest uwarunkowany jego politycznymi, moralnymi i służbowymi przymiotami oraz jego doświadczeniem praktycznym” [34].

Tak jak różne są style dowodzenia, tak różne są również metody działania. Nie było nigdy uniwersalnej metody, nie może więc być szablonu w dowodzeniu.

W pewnych sytuacjach „Konieczność szybkiego i samodzielnego poznania rzeczywistej sytuacji zmusi często dowódcę do osobistego przesłuchania niektórych jeńców lub zapoznania się z ważniejszymi przechwyconymi dokumentami. Na podstawie w ten sposób otrzymanych wiadomości i w zestawieniu ich z innymi, dowódca może szybko wyciągnąć właściwe wnioski i powziąć – odpowiednią – decyzję.

---

[34] P. N. Laszczenko, *Stil raboty komandira,* Moskwa 1969, s. 4—6.

Dowódca, który przyswoił sobie nowoczesne metody dowodzenia, wysłuchuje referatu szefa sztabu o sytuacji i jego propozycji, jedynie gdy dysponuje wystarczającym czasem lub gdy chce otrzymać od niego jakąś konieczną informację, albo dla potwierdzenia swoich wniosków"[35].

Metody pracy zależą więc od:

1. Czasu, którym rozporządza dowódca i sztab na rozwiązanie zadania;
2. Znajomości położenia wojsk własnych i nieprzyjaciela; indywidualnych cech umysłu i charakteru doświadczenia i rutyny;
3. Posiadanych sił i środków.

I dlatego, w zależności od warunków, w jakich dowódca będzie mógł powziąć decyzję, praca sztabu w zakresie wypracowania rekomendowanego wariantu realizacji zadania będzie pod względem zakresu i metod różna. Inna będzie w warunkach posiadania dużej ilości czasu, gdy wojska nie są w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem, inna pod względem metody w warunkach braku czasu, w warunkach styczności z przeciwnikiem itd. Zasadniczym czynnikiem jest tu zawsze element czasu. On przede wszystkim decyduje o metodach pracy. Niejednokrotnie w warunkach braku czasu dowódca rozpocznie pracę od wprowadzenia wojsk do działań, a dopiero później nastąpi sprecyzowanie zadań i przekazanie im szczegółowych rozkazów.

Wśród szeregu metod dowodzenia można wyróżnić następujące:

1. Obecność wyższego dowódcy tam, gdzie rodzi się kryzys walki i przekazywanie zadań podwładnym na ich stanowiskach dowodzenia.
2. Wzywanie podwładnych dowódców na stanowisko dowodzenia dowódcy wyższego szczebla w celu postawienia nowych zadań i uzgodnienia współdziałania.
3. Wyjazdy upoważnionych oficerów sztabów przełożonych lub zastępców dowódcy do podległych sztabów i wojsk w celu przekazania rozkazów bojowych lub wyjaśnienia położenia na miejscu, przestudiowania dokumentów bojowych sztabów podległych.

---

[35] W. P. P. Wiecznyj, *Szkolenie sztabów*, Warszawa 1946, s. 8.

4. Przekazywanie decyzji dowódcy oraz dokumentów bojowych przez techniczne środki dowodzenia (teleinformatyczne), przez oficerów kierunkowych (łącznikowych)
   z wykorzystaniem mobilnych (ruchomych) środków dowodzenia.
5. Organizowanie grup operacyjnych ze sztabów wyższych w celu kontroli wykonywania decyzji wyższego przełożonego i okazania podwładnym pomocy w tym wykonaniu itp.

Mogę stwierdzić, że wszystkie te metody potwierdziły swą przydatność i we współczesnych działaniach z użyciem wojsk, chociaż niektóre z nich będą na pewno zastąpione nowymi, zdeterminowanymi przez nowoczesną technikę i sieciocentryczny wymiar działań.

Podstawowym organem we współczesnym systemie dowodzenia jest sztab. Jego przełożonym jest szef sztabu i tylko on jeden oprócz dowódcy ma prawo wydawać podległym oficerom sztabu rozkazy i polecenia. Jednocześnie jest on odpowiedzialny za organizację i utrzymanie ciągłości w dowodzeniu wojskami w czasie wszelkich działań z użyciem wojsk, koordynuje działalność wszystkich szefów komórek organizacyjnych sztabu i szefów rodzajów wojsk i służb oraz sztabów współdziałających.

Od szefa sztabu wymagana jest pełna znajomość położenia walczących stron i umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji, by mógł przedstawić ewentualne propozycje dowódcy. Dlatego też szef sztabu musi znać zamiary swego dowódcy, wszystkie rozkazy i zarządzenia wydane wojskom oraz sprawować stałą kontrolę nad rozwojem wydarzeń na froncie. Do wykonywania swoich zadań szef sztabu dysponuje określonym zespołem ludzi.

Dowódca nie może ugrzęznąć w pracy sztabowej. Za pracę tę odpowiada szef sztabu. „Stosunki między dowódcą a szefem sztabu przyrównywano do idealnego małżeństwa, w którym każdy z małżonków spełnia swe zadania w całkowitym uzgodnieniu z drugim z małżonków. A jednak małżeństwo to o tyle nie jest zupełnie idealne, że kompetencje są w nim rozłożone nierównomiernie, gdyż jedna strona decyduje i rozkazuje, a druga wykonuje.

Z pewnością jednak konieczne jest obopólne zrozumienie. Dlatego z reguły dowódca sam dobiera sobie szefa sztabu, aby wzajemnie się znali i wiedzieli, czego mogą od siebie oczekiwać. Jakkolwiek szef sztabu nie może narzucać dowódcy swego zdania, powinien jednak mieć sposobność wyrażenia swoich poglądów i umotywowania podjętych kroków – przynajmniej do chwili, dopóki dowódca nie powziął jeszcze decyzji. Natomiast gdy dowódca poweźmie decyzję, wtedy staje się ona dla szefa sztabu rozkazem. Musi on wówczas zrezygnować z własnej koncepcji, bez zastrzeżeń podporządkować się decyzji dowódcy – nawet jeśli nie jest przekonany o jej słuszności – i zrobić wszystko, aby dopomóc w pomyślnej realizacji tej decyzji"[36].

Lojalny, reprezentujący wysoki poziom kultury szef sztabu nigdy nie pozwoli sobie na wyrażenie opinii, iż decyzję dowódcy uważał za błędną.

Francuski regulamin służby polowej wydany przed pierwszą wojną światową mówił o zadaniach sztabu następująco: „sztab działa w imieniu dowódcy, którego jest pomocnikiem. Ma on zadanie: przygotować dla dowódcy elementy jego decyzji, opracować tę decyzję w formie instrukcji i rozkazów, uzupełnić ją wszystkimi niezbędnymi szczegółami, które pominął dowódca i upewnić się, czy instrukcje i rozkazy zostały doręczone oraz sprawować nadzór nad ich wykonaniem."[37]. Jest więc sztab zespołem ludzi przygotowanych i wyszkolonych do pracy zapewniającej dowódcy nieprzerwane dowodzenie wojskami. Sztab działa na podstawie decyzji i wytycznych dowódcy oraz zarządzeń wyższego sztabu.

We współczesnych warunkach nastąpiło takie ścisłe zespolenie pracy dowódcy i sztabu, że nie można myśleć o nich rozdzielnie. Sztab stał się alter ego dowódcy. Moglibyśmy powiedzieć, że działalność sztabu zaczyna się od dowódcy i nabiera mocy oraz powagi dzięki jego władzy dowódczej (ang. Command).

Siła i znaczenie sztabu wynika z jego zdolności i umiejętności analizowania i przedstawiania propozycji w formie zwięzłych wniosków dotyczących całokształtu spraw związanych z dowodzeniem, a ściślej mówiąc, z zakresem odpowiedzialności dowódcy.

---

[36] Mjr H.R. Kurz, *Der Militarische Stab. Seine Geschichte, Cestalt und Funktion*, „Algemeine Schweizerische Militar Zeitschrift", sierpień, wrzesień październik 1956 r.
[37] Alfred Bzowicki, *Organizacja armii*, Warszawa 1920, s. 20.

Wspólnie ponoszona odpowiedzialność za wynik walki wpływa decydująco na stosunki między dowódcą i sztabem. Sztab zawsze pracuje, zawsze kalkuluje, rozważa sytuacje i warianty działań nie czekając na specjalne wytyczne dowódcy i gotów jest przedstawić swoje propozycje, które dowódca może uwzględnić, ale może i odrzucić.

Bywa również i tak, że dowódca wzywa do siebie szefa sztabu i podaje mu 2–3 warianty swoich zamierzeń nakazując ich szczegółowe przeanalizowanie i sprawdzenie możliwości realizacji. W ten sposób dowódca ukierunkowuje pracę swego sztabu, by powziąć ostateczną decyzję. Nie może on jednak mieć pretensji do sztabu, jeśli ten przedstawi mu dodatkowy wariant, bardziej doskonały (optymalny) od wskazanych przez niego. Wszystkie jednak muszą być szczegółowo uzasadnione kalkulacjami.

„Czasy Napoleona, w których najbliżsi pomocnicy, jak na przykład Berthier, często spełniali tylko rolę pisarzy, minęły bezpowrotnie. Żaden współczesny dowódca, nawet geniusz nie może dowodzić sam, bez sztabu, bez dowódców i szefów rodzajów wojsk i służb. Będzie to albo pływanie po powierzchni zagadnień, albo też zagubienie się w takich szczegółach i szczególikach, że w efekcie dostrzeże się tylko pojedyncze drzewa, a nie las; w każdym razie jakość takiego dowodzenia będzie niewysoka.

Rzeczą niesłuszną jest oskarżanie (przez dowódcę – J. M.) dużego zespołu, zazwyczaj starszych i doświadczonych oficerów, o brak wiedzy, rutyniarstwo, a nawet nieróbstwo...

Takie publicznie wypowiadane sądy podważać mogą autorytet własnego sztabu, pierwszego pomocnika dowódcy, a więc nieuchronnie i autorytet samego dowódcy... Brak zaufania do ludzi, stała negacja ich osiągnięć. rodzi bierność, kompleks niższości..."[38].

Współdziałanie dowódcy i sztabu w dowodzeniu kształtowało się w całym procesie historycznym od chwili powstania sztabów aż po dzień dzisiejszy. Rozwija się i pogłębia ten proces permanentnie wzbogacany nowymi treściami.

---

[38] Jerzy Bordziłowski, *Żołnierska droga*. t. 1., Warszawa 1970, s. 185—186.

3. ZADANIA I ROLA SZTABU W CYKLU DECYZYJNYM

3.1. Zadania sztabu w cyklu decyzyjnym dowodzenia

Dowodzenie jest procesem, za pomocą którego dowódca jednoosobowo wyraża swoją wolę i zamiary dla podwładnych. Proces ten obejmuje zakres władzy i odpowiedzialności dowódcy za właściwe rozmieszczenie i wykorzystanie podległych mu sił i środków w celu wykonania postawionego przed nim zadania. Zarządzanie jest procesem pozwalającym dowódcy – wspomaganemu przez jego sztab – na właściwe zorganizowanie, ukierunkowanie i nadzór nad działalnością przydzielonych mu wojsk. Aby to osiągnąć, dowódca i jego sztab musi ujednolicić procedury (dowodzenia) wraz z posiadanym systemem łączności i informacji. Obydwa powyższe procesy tworzą łącznie system dowodzenia (ang. C2 = Command & Control), który jest wykorzystywany przez dowódcę, jego sztab i podwładnych do planowania, ukierunkowywania, koordynacji prowadzanych działań (operacji). Lepszy system dowodzenia może zapewnić istotną przewagę podczas przeprowadzanych działań, szczególnie przeciwko silniejszemu (większemu) przeciwnikowi.

Żeby efektywnie wykorzystać proces dowodzenia, dowódca musi być świadomy wzajemnych powiązań, które istnieją pomiędzy nim, jego sztabem a jednostkami przydzielonymi mu do wykonania zadania.

Dowódcy, ich sztaby oraz siły i środki łączności są celami o najwyższym stopniu ważności. Niezbędne środki muszą zostać przedsięwzięte, aby zapewnić ich przetrwanie, ochronę oraz dublowanie. Ciągłość dowodzenia musi zostać utrzymana przez cały czas trwania działań. Dowódcy muszą ustalić jasną i zrozumiałą hierarchiczną strukturę dowodzenia i jego przejmowania na poszczególnych poziomach.

Dowodzenie jest władzą powierzoną jednostce (osobie, dowódcy) w celu ukierunkowania, koordynacji i kontroli podporządkowanych wojsk. Dowódca sprawuje władzę nad podwładnymi z racji mianowania (na dane stanowisko). Władzy tej, wywodzącej się z przepisów prawnych i wojskowych, towarzyszy przyjęcie przez

dowódcę związanej z nią odpowiedzialności, która nie może być przekazana (innej osobie).

Sprawowanie dowodzenia związane jest przede wszystkim z procesem planowania i wypracowywania decyzji. Proces ten musi być zarówno dynamiczny i wielowymiarowy. Dostępny czas i informacje są w tym procesie ważnymi czynnikami i niezbędne jest podejmowanie w porę (na czas) decyzji w stosunku do procesu decyzyjno-wykonawczego przeciwnika, jeżeli inicjatywa ma być lub jest przejmowana (uzyskiwana) lub utrzymywana. Dlatego dowódcy i ich sztaby muszą dążyć do szybkiego i efektywnego działania w trakcie procesu podejmowania decyzji przez przeciwnika. Inaczej sprawowanie dowodzenia będzie osłabiane brakiem jednego z trzech istotnych (zasadniczych) składników: informacji, zarządzania i łączności. Ujmując to w skrócie, dowódca potrzebuje informacji do powzięcia decyzji, zarządzania do koordynowania i nadzoru działań własnych sił i środków oraz łączności do przekazywania informacji, umożliwiając dowódcy wypracowanie i wprowadzenie w życie decyzji zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu.

Dowódca wydaje wytyczne, rozkazy i instrukcje zarówno przed, jak i podczas działań (operacji). Jeżeli tylko jest to możliwe, rozkazy powinny być wydawane osobiście, i często będą potwierdzane pisemnie. Normalnym procesem po rozpoczęciu działań jest wprowadzanie do planu przez dowódcę niezbędnych poprawek za pomocą zwięzłych, jasnych rozkazów, wydawanych często z wykorzystaniem łączności radiowej i telefonicznej, włączając w to również elektroniczne systemy przetwarzania danych.

Rola dowódcy wyraża się pod względem ilości funkcji do wykonania, i jest specyficzną funkcją zmieniającą się w zależności od poziomu dowodzenia i dostępnych sił:

1. Znajomość zamiaru wyższego przełożonego.
2. Ocena sytuacji.
3. Podejmowania decyzji.
4. Przydzielenie zadań.
5. Przydział sił i środków.
6. Kierowanie siłami (pododdziałami).

7. Utrzymanie zdolności bojowej wojsk.
8. Motywowanie wojsk.
9. Zapewnienie przywództwa.

Zadaniem sztabu jest zapewnienie dowódcy doradztwa i pomocy oraz zapewnienie wsparcia (pomocy) podległym dowódcom. Sztab (jako komórka) nie posiada władzy; pochodzi ona od dowódcy i sztab sprawuje ją w jego imieniu.

Rolą sztabu jest zasadniczo zarządzanie oraz wypełnianie jego dwóch podstawowych funkcji - koordynowania i nadzoru. Sztab musi się upewnić, że zastosowane środki zarządzania nie utrudnią (ograniczą) swobody działania podległych dowódców. Zgodnie z pierwszą rolą koordynowania (działań), sztab wspiera dowódcę w pozyskiwaniu, przetwarzaniu i przedstawianiu informacji w sposób pomocny dowódcy w wybraniu odpowiedniego wariantu działania. Postępując tak, sztab jest odpowiedzialny za szczegółowe przygotowanie i rozpowszechnienie środków zarządzania normalnie ogłaszanych w formie rozkazów. Zgodnie z drugą, zazębiającą się funkcją nadzoru (ang. monitoring), sztab zapewnia dynamiczną reakcję niezbędną na wypracowanie na czas odpowiednich decyzji. Bardziej szczegółowe zadania sztabu to:

1. Zbieranie informacji.
2. Ocena sytuacji.
3. Przewidywania, oczekiwania.
4. Informowanie, powiadamianie.
5. Zalecanie, polecanie.
6. Wydawanie poleceń w imieniu (zastępstwie) dowódcy.
7. Nadzór.
8. Koordynacja.

Dowództwo (ang. HQ) zostaje przeważnie podzielone na określoną ilość komórek sztabowych, mających wyraźnie określoną rolę (funkcję) i zakres odpowiedzialności. Nie mogą one jednakże działać niezależnie od siebie i ich wysiłek (praca) musi być koordynowana, aby zapewnić dostarczenie dla dowódcy niezbędnych danych do podjęcia decyzji.

Zakres odpowiedzialności poszczególnych komórek sztabowych[39] jest następujący:

1. G/S1 – Kadry i Administracja:

– Zarządzanie zasobami osobowymi;

– Zarządzanie kadrami (włączając rezerwy i uzupełnienia);

– Oficer ds. dyscypliny;

– Administracja jeńców wojennych,

– Procedury związane ze stratami.

2. G/S2 - Rozpoznanie, które składa się z:

– Centrum Rozpoznania, zapewniającego oparte na wielu źródłach wsparcie analityczne dla sztabu operacyjnego oraz monitoring sytuacji;

– Sekcja Operacyjna Rozpoznania, zapewniająca zarządzanie zapotrzebowaniami na informację i ich rozpowszechnianiem, oraz

– Sekcja Wsparcia Rozpoznania, zapewniająca wspomaganie systemu rozpoznania oraz zarządzania informacjami rozpoznawczymi.

3. G/S3 –Oddział operacyjny, koordynujący pracę wszystkich komórek organizacyjnych sztabu, posiada komórki zajmujące się w szczególności:

– Działaniami bieżącymi, zapewniające kierowanie działaniami oraz komórki odpowiedzialnej za C2W (wliczając dowodzenie i kierowanie walką radioelektroniczną - EWCC, bezpieczeństwo działań – (ang. OPSEC), działania psychologiczne – (ang. PSYOPS) oraz dezinformacja – (ang. Deception).

– Niektóre kraje zaliczają walkę radioelektroniczną (ang. EW w zakres funkcji G/S6);

– Wsparcie Operacyjne (ang. Operations Support), zapewniające (doradztwo w tak istotnych dziedzinach jak: (zasady użycia wojsk i środków walki w działaniach bojowych - ang. ROE), obrona przed BMR (ang. NBC Demence), meteorologia, misje poszukiwawczo-ratunkowe (ang. SAR);

– Komórka sprawozdawczo-meldunkowa, która przygotowuje meldunki dla dowódcy, dostarcza streszczeń (podsumowań) operacyjnych oraz

---

[39] Struktura sztabu i zakres odpowiedzialności wg zaleceń NATO - ATP-3.2 wersja C.

przygotowuje/utrzymuje (archiwizuje) wszystkie znaczące materiały oraz;

– Komórka zajmująca się działaniami z użyciem broni masowego rażenia oraz obroną przed nią.

4. G/S4 - Logistyka i Wsparcie Medyczne[40]:

– Wsparcie logistyczne;

– Wsparcie Medyczne oraz;

– Wsparcie państwa-gospodarza (HNS) - koordynacja wsparcia logistycznego przez państwo-gospodarza (jeżeli nie jest zapewnione przez narodowe lub połączone dowództwo).

5. G/S5 - Planowanie (na najwyższych poziomach dowodzenia także Polityka), dotyczące:

– Proces planowania i przewidywania kampanii, operacji, działań taktycznych;

– Planowanie wyprzedzające (ang. forward planning) i koordynacja;

– Planowanie wariantowe (ang. contingency planning) oraz;

– Analiza Operacyjna (ang. Operational Analysis – OA.).

– G/S6 - Systemy łączności i informatyki, w skład którego wchodzą:

– Zarządzanie systemami łączności i informatyki;

– Zarządzanie częstotliwościami;

– Kryptografia.

7. G/S7 - Szkolenia i Doktryn (ang. Doctrine & Training) zwykle jest to część dowództwa w warunkach pokojowych, lecz niekoniecznie musi być częścią operacyjnie rozwiniętego dowództwa na czas kryzysu „K" i wojny „W":

Doktryny (ang.Doctrine Management) oraz

Planowanie ćwiczeń i szkolenia (ang.Exercise Planning)

G/S8 - Zasoby i Finanse, odpowiedzialne za:

– Sekretariat Cywilny (ang. Civilian Secretariat);

– Zarządzanie personelem cywilnym (ang.Civilian personnel management);

– Planowanie finansów i budżetu (ang.Finance & budget planning);

---

[40] Niektóre kraje zaliczają wsparcie medyczne w zakres funkcji grupy dowódcy.

– Przetargi i kontrakty (ang. Contract Authority).

9. G/S9 - Współpraca Cywilno-Wojskowa, które zapewnia obszar wzajemnego oddziaływania (cywilno-wojskowego), obejmując:

– Negocjacje dotyczące ustaleń i uzgodnień na temat koordynacji i wsparcia;

– Koordynacja współpracy cywilno-wojskowego;

– Koordynacja z Rządowymi Organami Reagowania Kryzysowego na wypadek stanów wyjątkowych (ang. National Civil Emergency Planning).

Rodzaje wojsk[41] (ang. Arms & Services) – przedstawiciele rodzajów wojsk dostarczają niezbędnych informacji dla dowódcy i poszczególnych komórek sztabu. W skład tej komórki wchodzą:

– Artyleria;

– Wojska Inżynieryjne;

– Lotnictwo;

– Obrona przeciwlotnicza;

– Obrona przed BMR42 oraz

– Łączność43.

Grupa oficerów łącznikowych, do której zalicza się: oficerów łącznikowych, grupy operacyjne dowództw RSZ, łączników, kurierów, itp.

W strukturze organizacyjnej Dowództw Wojsk Lądowych Sił Zbrojnych RP występują obecnie trzy piony funkcjonalne[44]:

Pion planowania i dowodzenia, czyli sztab, w którego kompetencjach znajdują się m.in. problematyka operacyjna i mobilizacyjna, szkolenie dowództw i sztabów, łączność i informatyka, rozpoznanie i walka radioelektroniczna oraz obrona terytorialna. Sztab odpowiada też za przygotowanie jednostek do operacji pokojowych i współpracy sojuszniczej, problematykę społeczno-wychowawczą oraz kadrową.

Pion szkolenia - grupujący szkolenie bojowe i szkolenie rodzajów wojsk, przygotowanie ogólnowojskowe i fizyczne oraz problematykę rozwoju bazy szkoleniowej.

---

[41] W niektórych tłumaczeniach pojawia się nazwa „grupa specjalistyczna sztabu".
[42] Niektóre kraje zaliczają te komórki specjalistyczne do G/S3.
[43] Niektóre kraje zaliczają łączność w zakres funkcji grupy G/S6.
[44] Pojawiają się także struktury bez pionu logistyki a tylko komórka G/S4.

Pion logistyki - odpowiada za zabezpieczenie procesu szkolenia i działań bojowych, zaopatrzenie materiałowe i zabezpieczenie techniczne oraz standaryzację.

3.2. Przeznaczenie i rola sztabu w cyklu decyzyjnym dowodzenia

Historycznie rola dowódcy i jego sztabu w procesie dowodzenia wojskami nie była zawsze jednakowa. Stale się zwiększała, co znajdowało wyraz w rozszerzaniu zakresu zadań nakładanych na sztab, w zwiększaniu jego norm prawnych i odpowiedzialności za przebieg i wynik działań z użyciem wojsk. Stosownie do zwiększonej roli sztabu doskonaliła się jego struktura organizacyjna i zmieniały się czynniki, od których zależała pomyślność jego pracy w walce. Wszystkie te zmiany były skutkiem rozwoju środków walki zbrojnej i wpływu, jaki one wywierały na charakter walki wojsk lądowych i na proces dowodzenia nimi.

Obecnie zaszły gruntowne zmiany w podstawach materialnych współczesnej walki wojsk lądowych. Szczególnie wielki postęp został dokonany w dziedzinie rozwoju środków walki zbrojnej. Szerokie zastosowanie przez strony walczące broni masowego rażenia, broni precyzyjnych oraz desantów powietrznych, wojsk aeromobilnych i sił specjalnych wyposażonych w różnorodną technikę bojową, nadaje działaniom z ich użyciem zdecydowany i wysoko manewrowy charakter.

Działania z użyciem wojsk lądowych będą prawdopodobnie przebiegały na szerokim froncie i na poszczególnych kierunkach w dużym rozproszeniu, będą się odznaczały zaciętą walką o przewagę ogniową i inicjatywę oraz szybkimi i częstymi zmianami sytuacji. Walcząc z silnym przeciwnikiem, wojska często mogą się znaleźć w trudnym położeniu. W wyniku precyzyjnych uderzeń zasadnicze elementy ugrupowania i infrastruktury obszaru działań będą porażone czy zburzone i objęte pożarami. Mogą powstać wielkie strefy zatopień i skażeń. W ślad za uderzeniami broni precyzyjnej wojska mogą zostać zaatakowane przez siły powietrzne, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych oraz wojsk aeromobilnych, pancernych, zmechanizowanych i sił specjalnych przeciwnika. Jedność organizacyjna oddziałów i pododdziałów może być naruszona, a łączność z nimi przerwana.

Dlatego, aby w tak skomplikowanych warunkach pobić przeciwnika, trzeba gruntownie opanować sztukę dowodzenia wojskami, która obejmuje całą działalność dowódcy i podległych mu organów dowodzenia wojskami zarówno podczas przygotowania, jak i w czasie prowadzenia działań z użyciem wojsk. Działalność ta powinna kierować wysiłek wojsk na pomyślne wykonanie zadania, tj. na wykonanie go we właściwym czasie, z najmniejszymi stratami w ludziach, przy minimalnym zużyciu środków materiałowych i zadaniu przeciwnikowi maksymalnych strat. Dowodzenie wojskami wyraża się więc obecnie w przeprowadzeniu ogromnego kompleksu różnych zamierzeń, z których najważniejsze to:

– utrzymanie wysokiego stanu moralno-psychicznego i stałej gotowości bojowej wojsk;

– zbieranie i opracowanie danych o sytuacji oraz prawidłowa jej ocena;

– systematyczne informowanie podwładnych i przełożonych o sytuacji;

– powzięcie decyzji i postawienie zadań wojskom we właściwym czasie;

– organizacja stanowisk i punktów dowodzenia oraz łączności i ich osłony elektronicznej;

– ciągła kontrola przygotowania wojsk do działań i wykonania przez nie zadań.

Zakres pracy dowódcy i podległych mu osób funkcyjnych w realizowaniu tych zadań obecnie znacznie się zwiększył, zmieniła się równie ich treść. Obecnie wysiłki dowódcy i sztabu powinny być skierowane przede wszystkim na mistrzowskie użycie broni precyzyjnej i szybkie wykorzystanie jej skutków oraz na zapewnienie obrony własnych wojsk przed bronią masowego rażenia przeciwnika i utrzymanie ich ciągłej gotowości do działań.

Utrzymanie wysokiego poziomu moralno-psychicznego i gotowości bojowej wojsk nabrało całkowicie nowego znaczenia. Możliwość niespodziewanego wybuchu konfliktu z użyciem najnowszych rodzajów broni i innych środków masowego rażenia, współpraca sojusznicza czy koalicji „ad hoc" wymaga wykonania wielu zamierzeń różnych pod względem treści i czasu realizacji. Niektóre z nich powinny być wykonane jeszcze w czasie pokoju, inne zaś w okresie podwyższonej gotowości obronnej lub bezpośredniego zagrożenia. Wiele skomplikowanych czynności trzeba będzie wykonywać po rozpoczęciu i w czasie działań bojowych.

Innego charakteru nabrała też po wstąpieniu do NATO praca dowódcy podczas powzięcia decyzji i przekazywania zadań wykonawcom.

Do powzięcia decyzji potrzebne są obecnie różne pod względem treści i przeznaczenia dane i obliczenia. Do głównych z nich należą: określenie najwłaściwszych sposobów użycia broni precyzyjnej i ocena nowych czynników sytuacji skażeń i zakażeń oraz określenie stopnia ich ewentualnego wpływu na możliwości bojowe i charakter działań wojsk własnych i przeciwnika. Bardziej wszechstronne stały się kalkulacje możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika oraz studiowanie terenu, pogody i innych elementów sytuacji. Zasadniczo zmieniła się treść i układ decyzji dowódcy do działań. Podstawą treści decyzji stało się określenie sposobu użycia w walce elementów ugrupowania bojowego i postawienie wojskom zadań zgodnie z przewidywanymi skutkami planowanych uderzeń środkami rażenia. W inny więc sposób należy rozwiązywać zagadnienia organizacji i utrzymania współdziałania wojsk. Główną rzeczą jest tu powiązanie działań bojowych różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk. Utrzymanie współdziałania wojsk w warunkach gwałtownego przebiegu działań bojowych będzie bardzo skomplikowane. Utworzony na początku system współdziałania i koordynacji wskutek gwałtownych zmian sytuacji i zakłóceń powstałych w wyniku walki elektronicznej może być często i gwałtownie naruszany, trzeba będzie więc go odtwarzać lub organizować od nowa w bardzo ograniczonym czasie, dosłownie w ciągu minut. Ponadto zwiększyła się ilość i rodzaj oddziałów (pododdziałów) i elementów ugrupowania bojowego, którym należy postawić zadania bojowe i uzgodnić ich wysiłki. Czas na realizację zamierzeń związanych z dowodzeniem wojskami zarówno podczas przygotowania, jak i w toku działań bojowych obecnie ogromnie się skrócił. Dowódcy i jego sztabowi często przyjdzie dowodzić wojskami w ruchu, w krótkim czasie podejmować decyzję, stawiać zadania wojskom i zabezpieczać zorganizowane ich rozwinięcie i wejście do walki bezpośrednio z marszu.

Wszystkie wymienione warunki stawiają zwiększone wymagania wobec dowódców. W tej sytuacji dowodzenie we współczesnych działaniach z użyciem wojsk powinno być:

– ciągłe;

– stanowcze;

– elastyczne;

– skryte.

Ciągłość dowodzenia osiąga się przez nieprzerwany wpływ dowódcy i podległych mu organów dowodzenia na tok działań prowadzonych przez podległe wojska. Aby zaś ten wpływ był stały i skuteczny, należy nie tylko znać aktualną sytuację, ale i przewidywać możliwe jej zmiany. Co więcej, należy umieć stworzyć dogodną, dla siebie sytuację w tych działaniach. Dowódcy wszystkich szczebli powinni więc gruntownie rozumieć istotę współczesnych działań z użyciem wojsk i uwzględniać w każdym wypadku ich cechy specyficzne umieć najefektywniej zastosować cały kompleks współczesnych środków walki zbrojnej oraz środków dowodzenia. Decydujące znaczenie będzie miało utrzymanie ciągłej łączności z wojskami i stworzenie elastycznego systemu stanowisk i punktów dowodzenia. Obecnie system łączności, jak nigdy przedtem, powinien być trwały, rozgałęziony, wielowarstwowy i zapewnić dowodzenie wojskami w każdej sytuacji na całym obszarze działań.

W działalności dowódcy i organów dowodzenia szczególne znaczenie ma stanowczość. Powinna się ona przejawiać głównie w szybkim i śmiałym powzięciu decyzji do określonych działań i uporczywym wcielaniu jej w życie.

Jednak uporczywe wcielanie w życie decyzji ma sens tylko do czasu, dopóki zapewnia ona osiągnięcie zamierzonego celu. Dlatego na równi ze stanowczością w procesie dowodzenia wojskami ogromnie wzrasta rola elastyczności. Elastyczne dowodzenie wojskami oznacza reagowanie w porę na wszystkie zmiany sytuacji, precyzowanie powziętej lub podejmowanie nowej decyzji i stawianie zadań wojskom we właściwym czasie, danie zaś wykonawcom możliwości przejawiania szerokiej inicjatywy twórczej i samodzielności.

Elastyczność dowodzenia przejawia się w umiejętności dowódcy i podległych mu organów dowodzenia stosowania takich metod pracy, które najlepiej zapewniają szybkie i zorganizowane przejście od jednego do innego rodzaju działań w skomplikowanej, a czasem i krytycznej sytuacji.

Obecnie ogromnie wzrosły możliwości potencjalnego przeciwnika w dziedzinie rozpoznania. Dysponuje on bowiem precyzyjnymi środkami pozwalającymi ustalić miejsce rozmieszczenia węzłów i środków łączności, a więc także pośrednio stanowisk i punktów dowodzenia, szybko i dokładnie wykrywać wymianę informacji (szczególnie rozmowy) prowadzoną przez techniczne środki łączności i z ich treści poznawać zamiar i charakter przyszłych działań naszych wojsk. Dlatego we współczesnych działaniach zwiększa się znaczenie tajnego dowodzenia wojskami.

Głównym sposobem zapewnienia tajnego dowodzenia jest ustalenie ścisłego porządku i reżymu pracy środków łączności radiowej, radioliniowo-kablowej (w tym światłowodowej i przewodowej), satelitarnej, a także odpowiednie maskowanie stanowisk i punktów dowodzenia oraz zachowanie w ścisłej tajemnicy wszystkich zamierzeń dowództwa.

Dowódca ponosi pełną odpowiedzialność za dowodzenie wojskami i wykonanie zadania. Jednak z powodu zwiększenia się zakresu czynności związanych z dowodzeniem wojskami i znacznego skrócenia czasu na wykonanie zadania dowódca musi w znacznie większym stopniu niż to było we wcześniejszych okresach historycznych korzystać z bezpośredniej pomocy podległych mu organów dowodzenia.

Sztab broni połączonych[45], pod każdym względem podporządkowany swemu dowódcy, jest jego najbliższym i podstawowym organem dowodzenia. Organizuje on i zapewnia dowodzenie wojskami. Dlatego sztab powinien ciągle zbierać, studiować i analizować dane o sytuacji i być w stałej gotowości do dostarczenia dowódcy danych i obliczeń niezbędnych do powzięcia decyzji. Przygotowuje i wydaje on podległym wojskom zarządzenia przygotowawcze i wstępne do przyszłych działań. Zgodnie z powziętą przez dowódcę decyzją planuje działania, opracowuje odpowiednie dokumenty dowodzenia, przekazuje zadania wojskom i zapewnia organizację współdziałania. Opracowuje również zamierzenia w zakresie utrzymania stałej gotowości bojowej wojsk i wszechstronnego zabezpieczenia ich działań, zwłaszcza - rozpoznania potencjalnego przeciwnika i obrony wojsk przed bronią masowego

---

[45] Autor zamiast nazwy „sztab ogólnowojskowy" stosuje nazwę „sztab broni połączonych" jako bardziej tradycyjną w historii wojskowości Rzeczypospolitej i bliższą mentalnie autorowi.

rażenia oraz walki elektronicznej. Do obowiązków sztabu broni połączonych należy również organizacja służby porządkowo-ochronnej, stanowisk i punktów dowodzenia a także łączności, opracowanie zamierzeń w zakresie tajnego dowodzenia i zachowania tajemnicy wojskowej, kontrola wykonania przez wojska zadań i udzielanie im pomocy. We właściwym czasie sztab broni połączonych przedstawia meldunki do sztabu wyższego i informuje o sytuacji dowódców podległych i sił specjalnych, szefa logistyki oraz sztaby sąsiadów. Studiuje, uogólnia i przekazuje do wojsk doświadczenia z prowadzonych działań i wskazuje najlepsze sposoby dowodzenia wojskami.

Tak więc sztab bierze bezpośredni, aktywny udział w opracowaniu i realizacji wszystkich ważniejszych przedsięwzięć zapewniających pomyślne wykonanie każdego zadania. Stąd właśnie wypływa kierownicza rola sztabu broni połączonych w procesie dowodzenia wojskami. Rola ta staje się bardziej oczywista, gdy się uwzględni fakt, że taki sztab jest organem dowodzenia nie tylko jednego rodzaju wojsk. Wysiłki sztabu broni połączonych są kierowane na pomyślne wykonanie każdego ogólnego zadania związku taktycznego (oddziału czy pododdziału). W tym celu sztab zapewnia w myśl decyzji dowódcy uzgodnione działania wszystkich biorących udział w tym przedsięwzięciu (walce czy operacji) sił i środków oraz zgraną pracę dowódców podległych wojsk oraz sił specjalnych. Stosunki wzajemne sztabu broni połączonych z pozostałymi komórkami organizacyjnymi dowództwa, dowódcami podległych wojsk i sił specjalnych oraz z organami dowodzenia współdziałających oddziałów (pododdziałów), sąsiadami a także ze sztabem wyższym układa się na podstawie najściślejszej łączności i rzeczowej współpracy.

Zgodność pracy organów dowodzenia osiąga się przez:

– sprawne kierowanie nimi przez dowódców; właściwe, a więc jednakowe zrozumienie zadań postawionych przez przełożonego oraz równie dokładne zrozumienie decyzji swego dowódcy;

– utrzymanie stałej łączności między organami dowodzenia;

– wymianę we właściwym czasie danych o sytuacji i uzgodnienie wszystkich zamierzeń podejmowanych w celu wykonania decyzji i zarządzeń dowódcy;

– gruntowną znajomość przez oficerów sztabu właściwości bojowych i taktyki

wszystkich rodzajów wojsk i sił specjalnych zarówno własnych, jak i przeciwnika.

Szef sztabu związku taktycznego (oddziału, pododdziału) na podstawie zamiaru i decyzji dowódcy organizuje pracę sztabu i współpracę z szefami pozostałych pionów funkcjonalnych oraz z dowódcami i sztabami podległych wojsk i sił specjalnych oraz nieustannie ją kontroluje.

Szefowie pionów funkcjonalnych dowództwa oraz dowódcy i sztaby podległych wojsk a także sił specjalnych uzgadniają z szefem sztabu wszystkie podstawowe zagadnienia i zarządzenia w zakresie użycia podległych im wojsk i planowane przez siebie czynności w wykonaniu decyzji dowódcy. Informują szefa sztabu o działaniach i potrzebach podległych komórek organizacyjnych i wojsk oraz biorą udział w planowaniu działań bojowych i organizacji ich zabezpieczenia.

Sztab broni połączonych z kolei we właściwym czasie informuje pozostałe komórki organizacyjne dowództwa i sztaby podległych wojsk oraz ewentualnie sił specjalnych o sytuacji, przekazuje im, w granicach niezbędnej konieczności, decyzję dowódcy i zadania poszczególnych oddziałów (pododdziałów) podległych wojsk i sił specjalnych w oczekujących ich działaniach, organizuje z nimi łączność i angażuje ich do kontroli wykonania rozkazów dowódcy i do udzielania pomocy wojskom według planu opracowanego przez sztab broni połączonych.

Sztab broni połączonych współpracuje ze sztabami podległych wojsk. Czuwa nad tym, żeby wszystkie rozkazy i zarządzenia były wykonywane dokładnie, w terminie i w całkowitej zgodności z decyzją dowódcy.

Sztaby podległych wojsk są obowiązane w porę przedstawiać do sztabu wyższego meldunki o przeciwniku, przygotowaniu, organizacji i rozwoju działań, o stanie własnych oddziałów (pododdziałów), stopniu ich zabezpieczenia i ukompletowania. Jeżeli dowódca osobiście wydał rozkaz wojskom, to sztaby podległych wojsk obowiązane są w porę powiadomić o tym sztab wyższego szczebla.

Stosunki z sąsiednimi sztabami opierają się na ścisłej współpracy. Każdy sztab jest obowiązany stale informować sąsiada o sytuacji i postępach w wykonywaniu zadania bojowego przez własny związek taktyczny (oddział, pododdział).

Stosunek wzajemny sztabu, organów społeczno-wychowawczych i organów Żandarmerii Wojskowej opiera się na stałej współpracy, praktycznym i rzeczowym

powiązaniu i uzgadnianiu pracy, mającej na celu podniesienie gotowości bojowej wojsk i pomyślne wykonanie zadań bojowych przez związek taktyczny (oddział, pododdział).

Organa społeczno-wychowawcze i organa ŻW całą swą działalność prowadzą w stałej i ścisłej współpracy ze sztabem, dowódcami i sztabami podległych wojsk i sił specjalnych. We wszystkich zagadnieniach wymagających wspólnych przedsięwzięć organa te oraz sztab obowiązkowo uzgadniają swe działania.

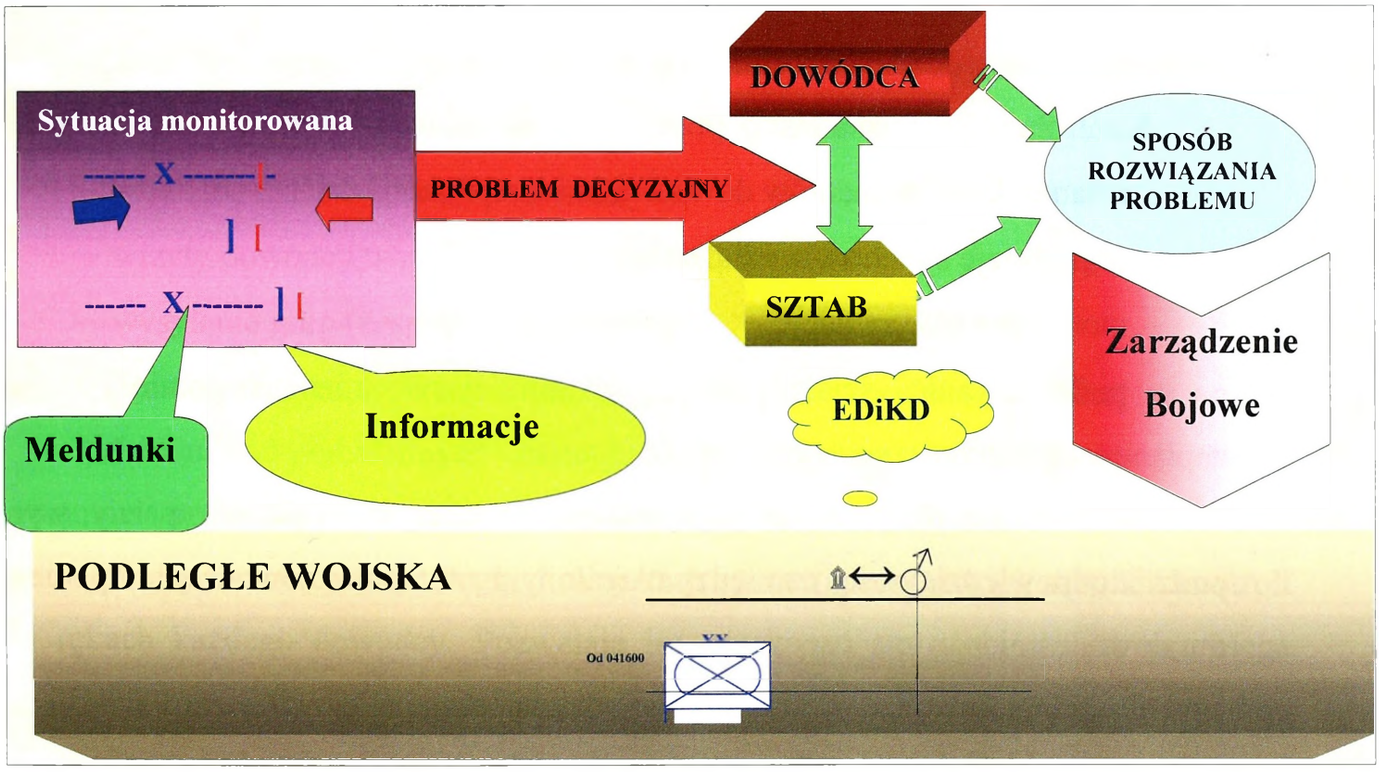
Sztab broni połączonych jest obowiązany stale informować pozostałe komórki dowództwa i zastępcę dowódcy własnego związku taktycznego (oddziału, pododdziału) o charakterze przyszłej działalności wojsk, przebiegu działań, stanie wojsk własnych nastrojach ludności miejscowej, moralno-psychicznym i politycznym stanie przeciwnika i innych sprawach wymagających zastosowania przez nie odpowiednich środków. Sztab bierze również aktywny udział w realizacji przedsięwzięć zmierzających do podniesienia stanu moralno-psychicznego wojsk.

Wydział G-1 (sekcja S-1) z kolei informuje sztab o stanie moralno-psychicznym wojsk własnych i ludności miejscowej, udziela pomocy sztabowi w opracowaniu i wykonaniu zamierzeń w zakresie zabezpieczenia dowodzenia wojskami we wszystkich rodzajach działań a szczególnie w walce.

4. KONTROLA JAKO FAZA CYKLU DECYZYJNEGO DOWODZENIA

4.1. Miejsce kontroli w cyklu decyzyjnym

Kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego dowodzenia (rys. 4.1.). Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia.



Rys. 4.1. Istota fazy „kontrola" w cyklu decyzyjnym dowodzenia

Źródło: opracowanie własne

Celem kontroli – fazy cyklu decyzyjnego dowodzenia – jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie.

Za realizację kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

– zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia

przez określenie celów działania;

– zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania jakim jest osiągnięcie celu działania;

– udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

Realizacja kontroli zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz jedno z zasadniczych zadań sztabu w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.

Kontrola realizowana jest poprzez:

– ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDiKD);

– organizację synchronizacji działań;

– monitorowanie sytuacji;

– podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Ułatwieniem dla skutecznego sprawowania kontroli jest jednoznaczny, wyraźny podział odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań mogą obejmować:

– graficzne EDiKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne i inne);

– wytyczne koordynujące;

– ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);

– obowiązujące procedury operacyjne (OPO);

– inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDiKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Skutecznym narzędziem sztabu w realizacji kontroli jest organizacja synchronizacji działań realizowana w celu:

– sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania;

– upewnienia dowódcy, czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji. Synchronizacji działań z udziałem podległych dowódców, jeżeli czas na to pozwala, poświęca się odrębną odprawę koordynacyjną.

Monitorowanie sytuacji obejmuje całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*).

Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

– zbieranie meldunków od podwładnych;

– wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;

– wysyłanie grup (zespołów) kontrolnych;

– prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe jak i doraźne i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach każdego dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy (zespoły) kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Informacje o aktualnej sytuacji przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno--funkcjonalnej komórki głównego stanowiska dowodzenia. Kierownicy

tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Ustanowienie EDiKD oraz monitorowanie sytuacji pozwalają dowódcy podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.

Sytuacja monitorowana jest na mapach sytuacyjnych. W celu ułatwienia porównania stanu zaplanowanego z rzeczywistym, należy jako jednej z folii na mapie sytuacyjnej używać załącznika „Plan działania" do własnego rozkazu bojowego (operacyjnego) – co pozwala na łatwe ustalanie stopnia realizacji planu[46].

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w dziennikach działań. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki GSD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku, gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą zarządzeń bojowych (operacyjnych).

4.2. Metodyka i technologia pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w działaniach podczas fazy „kontrola"

Typowym miejscem pracy dowódcy w trakcie kontroli jest właśnie zespół dowodzenia w działaniach bieżących. Dowódca śledzi rozwój sytuacji (wynikający z realizacji nowego zadania) monitorowany przez zespół dowodzenia w działaniach bieżących. Identyfikuje osobiście (lub wysłuchuje problemów zidentyfikowanych

---

[46] Pomocne jest również stosowanie innego koloru (np. niebieskiego) do „prowadzenia" bieżącej sytuacji i innego (np. czarnego) do planu działania.

przez oficerów zespołu) problemy decyzyjne pojawiające się w miarę rozwoju sytuacji. Osobiście podejmuje decyzje co do rozwiązywania tych problemów (wykorzystując oczywiście propozycje zespołu dowodzenia w działaniach bieżących). Podpisuje przygotowywane przez zespół zarządzenia bojowe (operacyjne) i meldunki sytuacyjne. Zapoznaje się na bieżąco ze zmianami w sytuacji zgodnie z meldunkami składanymi przez podwładnych.

W trakcie kontroli praca zespołu dowodzenia w działaniach bieżących koncentruje się na trzech głównych grupach problemów:

1. Monitorowaniu aktualnej sytuacji – identyfikacji problemów decyzyjnych.
2. Proponowaniu dowódcy rozwiązań pojawiających się problemów decyzyjnych i doprowadzaniu do wykonawców decyzji dowódcy pod postacią zarządzeń operacyjnych.
3. Meldowaniu przełożonemu (w imieniu dowódcy) o sytuacji w pasie (rejonie) działania.

W ramach pierwszej grupy problemów zespół dowodzenia w działaniach bieżących pozyskuje od podwładnych meldunki o sytuacji (przez zespół informacyjny i DSO). Podstawą do monitorowania sytuacji są meldunki terminowe składane przez podległych dowódców zgodnie z określonym reżimem czasowym. Niekiedy jednak zmiany w sytuacji mogą być tak gwałtowne, iż meldunki terminowe (składane na przykład co 4 godziny) nie będą odzwierciedlać rzeczywistości pola walki. W takiej sytuacji kierownik zespołu dowodzenia w działaniach bieżących może (w imieniu dowódcy) zażądać od podległych dowódców meldunków doraźnych. Informacje przekazywane w meldunkach są nanoszone na mapę sytuacyjną zespołu oraz odnotowywane w dzienniku działań. Informacje z meldunków pozwalają także na uaktualnienie zestawienia sił i środków, umożliwiając w ten sposób ocenę rzeczywistych możliwości bojowych. Realny obraz sytuacji pozwala na porównywanie stanu rzeczywistego ze stanem zaplanowanym. Stwierdzone rozbieżności tych stanów tworzą problemy decyzyjne. Po identyfikacji problemu decyzyjnego kierownik zespołu dowodzenia w działaniach bieżących:

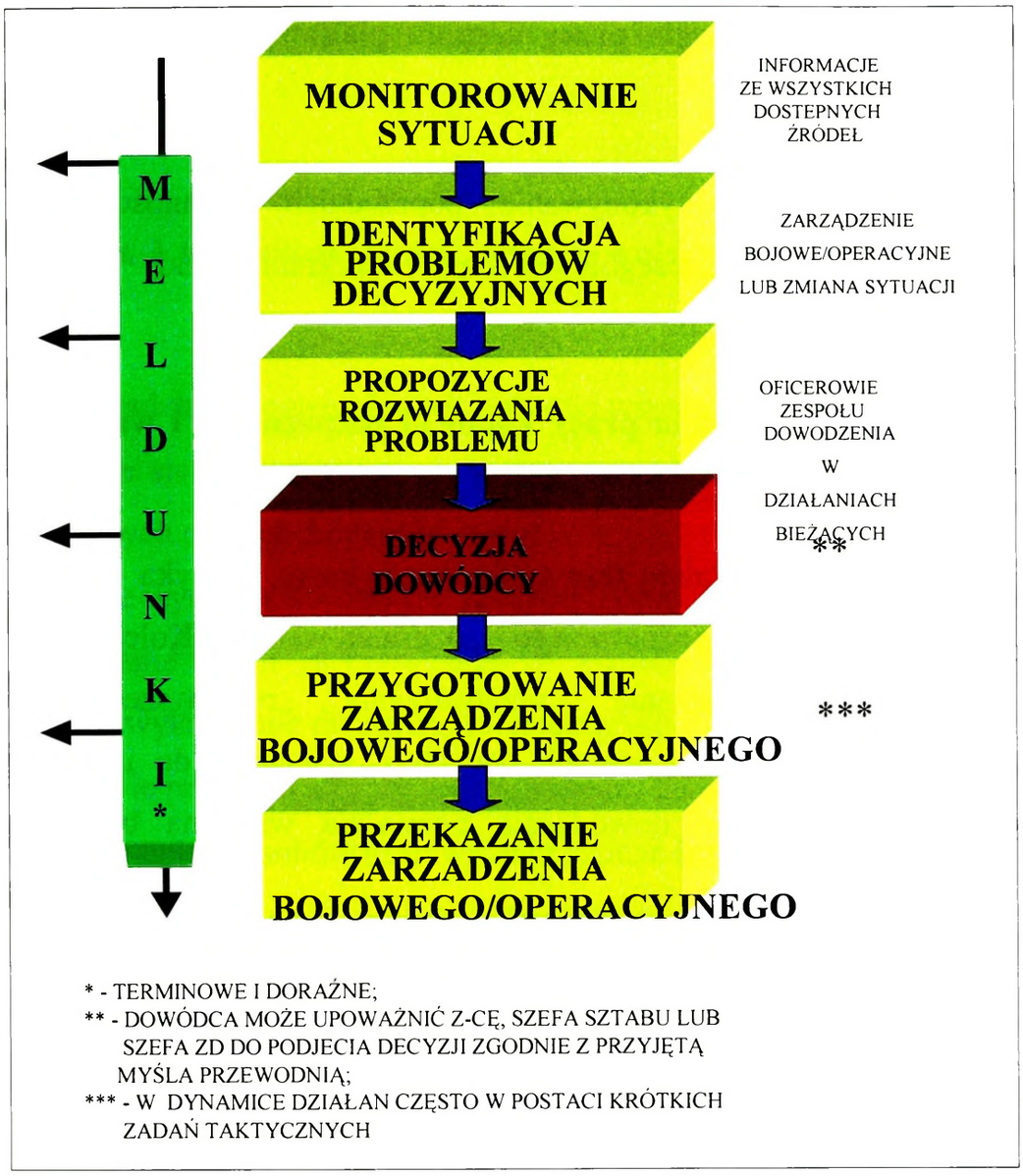
1. Rozwiązuje te problemy w ramach zespołu, podejmując decyzje zgodnie z uprawnieniami udzielonymi przez dowódcę lub.
2. Przedstawia problemy dowódcy wraz z propozycjami ich rozwiązania.

Niezależnie od sposobu działania w tym zakresie, podjęte decyzje przetwarzane są w zespole na dokumenty dowodzenia – zarządzenia bojowe (operacyjne) i doprowadzane do podwładnych poprzez zespół informacyjny. Procedura pracy z zarządzeniem bojowym (operacyjnym) obejmuje:

1. Sporządzenie zarządzenia bojowego (operacyjnego) zgodnie z decyzja dowódcy lub kierownika zespołu dowodzenia w działaniach bieżących.
2. Przedstawienie dowódcy zarządzenia do podpisu.
3. Naniesienie informacji dyrektywnych na mapę sytuacyjną zespołu dowodzenia w działaniach bieżących.
4. Przekazanie zarządzenia do zespołu informacyjnego – kancelarii.
5. Odnotowanie tego faktu w dzienniku działań zespołu dowodzenia w działaniach bieżących.
6. Odebranie z zespołu informacyjnego - kancelarii potwierdzenia, iż zarządzenie zostało odebrane przez adresata.

Zgodnie z terminami narzuconymi przez przełożonego, zespół dowodzenia w działaniach bieżących sporządza meldunki o sytuacji swojego poziomu organizacyjnego. Po ich podpisaniu przez dowódcę są one przekazywane przełożonemu przez zespół informacyjny - kancelarię zgodnie z procedurą przedstawioną na początku podrozdziału.

Ponadto, w wypadku wejścia w posiadanie informacji wymagających głębszych analiz i ocen, zespół dowodzenia w działaniach bieżących przekazuje je do zespołu planowania działań. Istotę metodyki i technologii pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w trakcie kontroli przedstawia rysunek 4.2.



Rys. 4.2. Algorytm pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w działaniach bieżących w trakcie fazy „kontrola”
Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od aktualnej fazy, etapu lub czynności cyklu decyzyjnego dowodzenia, fakt otrzymania jakiejkolwiek informacji oraz przekazania jej (meldunek, zarządzenie, aktualizacja danych) odnotowany zostaje w dzienniku działań zespołu dowodzenia w działaniach bieżących.

4.3. Metodyka i technologia pracy zespołu planowania działań podczas „fazy kontrola"

ZPDz kontynuuje wykonywanie poprzednich czynności tj. planowanie szczegółowe dotyczące poszczególnych etapów rozegrania walki.

4.4. Metodyka i technologia pracy komórki rozpoznania i walki elektronicznej podczas fazy „kontrola"

Kontrola stanowi ostatnią fazę cyklu decyzyjnego. Zamyka ona jednocześnie pierwszy etap cyklu rozpoznawczego „ukierunkowanie". Kolejne etapy cyklu rozpoznawczego („gromadzenie", „przetwarzanie", „rozpowszechnianie") służą pozyskiwaniu (zdobywaniu) nowych danych o sytuacji i do uaktualniania już posiadanych. W procesie dowodzenia pozwalają więc na bieżące ustalanie położenia.

Do głównych zadań KRiWE w tej fazie należeć będzie:

– ciągłe zbieranie, opracowywanie i rozpowszechnianie zdobytych informacji rozpoznawczych;

– kontrola efektów zaplanowanych działań rozpoznawczych i ewentualne ich korygowanie, wynikające z rozwoju sytuacji;

– terminowe składanie meldunków i zapotrzebowań na wiadomości do szczebla wyższego;

– bieżące informowanie dowódcy o sytuacji przeciwnika i działalności rozpoznawczej;

– bieżące prowadzenie dokumentacji rozpoznawczej (mapa sytuacyjna, dokumenty pomocnicze, baza danych, itp.).

W fazie tej KRiWE kładzie szczególny nacisk na potwierdzenie przyjętych w toku procesu decyzyjnego wariantów działania przeciwnika.

Należy zaznaczyć, że cykl rozpoznawczy realizowany w fazie kontroli na potrzeby działań bieżących, musi być również ukierunkowany na prowadzenie przewidywanych przyszłych działań przez własną jednostkę. Pozwala to na

przystąpienie do kolejnego cyklu decyzyjnego z określonym potencjałem informacji rozpoznawczej.

4.5. Metodyka i technologia pracy zespołu wojsk inżynieryjnych podczas fazy „kontrola"

Przeprowadzenie kontroli funkcjonowania wsparcia inżynieryjnego obejmuje:

– ustalenie stanu rzeczywistego, to jest warunków i sposobów realizacji zadań w poszczególnych etapach działania;

– ustalenie wyników końcowych realizacji zadań wsparcia inżynieryjnego;

– porównanie stanu rzeczywistego z zakładanymi celami i warunkami ich osiągania oraz wykrywanie niezgodności między nimi;

– określanie przyczyn niezgodności pomiędzy celem, a stanem rzeczywistym;

– wskazywanie sposobów usprawniania działań inżynieryjnych.

W ramach wsparcia inżynieryjnego można wyróżnić kontrolę w postaci nadzorowania i kontrolę końcową.

Nadzorowanie polega na stałym czuwaniu nad wykonywaniem obowiązków przez osoby funkcyjne niższych szczebli dowodzenia. Obejmuje sprawowanie czynności kontrolnych nad wewnętrznym funkcjonowaniem elementów ugrupowania wojsk realizujących zadania wsparcia inżynieryjnego.

Kontrolę końcową wsparcia inżynieryjnego prowadzi się w celu ustalenia jego skuteczności w zakresie wykonania prac inżynieryjnych zgodnie z treścią przekazanych zadań. Istotą tego rodzaju kontroli jest sprawdzenie czy zlecone zadania do realizacji zostały wykonane zgodnie z określonymi wymogami taktycznymi i inżynieryjnymi. Stwierdzenie niezgodności stanowi podstawę do określenia przyczyn i dokonania korekt we wsparciu inżynieryjnym oraz umożliwia ustalenie czynności kontrolnych do wykonania w ramach nadzorowania.

Warunki taktyczne prowadzenia kontroli końcowej najczęściej pozwalają na stosowanie następujących metod:

– obserwację zakresu i jakości osiągniętych celów działania.

– przyjmowanie do wiadomości meldunków o wykonaniu konkretnych zadań i

prac inżynieryjnych.

4.6. Metodyka i technologia pracy zespołu obrony przeciwchemicznej podczas fazy „kontrola"

To ostatnia faza procesu dowodzenia, która ma doprowadzić do ograniczenia rozbieżności pomiędzy stanem rzeczywistym a planowanym. Kontrola zadań realizowanych w ramach obrony przeciwchemicznej jest realizowana głównie poprzez monitorowanie sytuacji, natomiast elementy maskowania /zadymiania/ w ramach synchronizacji działań.

Monitorowanie sytuacji polega na:

– zbieraniu meldunków od podwładnych;

– wizytach dowódcy w podległych mu wojskach;

– wysyłaniu grup /zespołów/ kontrolnych;

– prowadzeniu kontroli specjalistycznych przez oficerów zespołu obrony przeciwchemicznej.

W przypadku zaistnienia sytuacji wymagającej interwencji lub dodatkowych działań podejmuje się nowe decyzje, które przekazywane są w postaci zarządzeń bojowych (operacyjnych).

Oprócz zadań wykonywanych w poszczególnych etapach cyklu decyzyjnego dowodzenia (ściśle z nim związanych) realizuje się szereg innych bardzo ważnych zadań związanych z Systemem Wykrywania Skażeń.

4.7. Metodyka i technologia pracy zespołu zabezpieczenia logistycznego podczas fazy „kontrola"

W tej fazie szef i komórki (specjaliści) ZZLog uczestniczą na pozór biernie, bowiem jego działanie sprowadza się w zasadzie do monitorowania rozwoju sytuacji logistycznej.

W systemie pracy nie zautomatyzowanej jest to bardzo utrudnione, ponieważ wszystkie meldunki wpływają do ZDwDzB GSD. Szczególna rola w tym okresie

przypada oficerowi koordynującemu zabezpieczenie logistyczne, stale przebywającemu w zespole planowania działań, który powinien zapoznawać się ze wszystkimi informacjami wpływającymi na GSD i analizować je pod względem logistycznym. W przypadkach występowania zakłóceń w realizacji planu zabezpieczenia logistycznego, powinien wzywać do COper GSD szefa ZZLog (S4/G4) i oficerów zespołu dowodzenia logistyką lub zapewnić im wszelkimi dostępnymi środkami dostarczenie informacji do ZZLog.

Zakłada się, że w tym okresie czasu dowódca swoje decyzje przekazywał będzie podwładnym w postaci wychodzących z GSD zarządzeń bojowych (operacyjnych), a zatem szef ZZLog (S4/G4) powinien w każdym momencie być gotowym do przygotowania treści dotyczących zabezpieczenia logistycznego. Ponieważ w końcowej fazie cyklu dowodzenia dowódca brygady (dywizji) będzie często przebywał poza GSD powinien mieć zapewnioną łączność z szefem ZZLog (S4/G4) lub zespołem dowodzenia logistyką.

W fazie kontroli sztab brygady (dywizji) będzie składał meldunki dowódcy dywizji (korpusu) zawierające również treści logistyczne dotyczące stanu środków bojowych i materiałowych, stanu zasadniczego uzbrojenia i sprzętu wojskowego brygady (dywizji) itp. Natomiast raz na dobę dowódca brygady (dywizji) jest zobowiązany do złożenia dowódcy dywizji (korpusu) pełnego meldunku o sytuacji logistycznej brygady (dywizji). Za jego przygotowanie odpowiada szef ZZLog (S4/G4), a przygotowuje je przy udziale pozostałych komórek (specjalistów) ZZLog zespół dowodzenia logistyką. W meldunku o sytuacji logistycznej brygady (dywizji) zawiera się następujące informacje:

1) rozmieszczenie batalionu (pułku) logistycznego i urządzeń logistycznych brygady (dywizji).
2) przebieg brygadowych (dywizyjnych) dróg dowozu i ewakuacji, w tym ewakuacji technicznej.
3) stan zapasów środków bojowych i materiałowych w brygadzie (dywizji).
4) stan transportu batalionu (pułku) logistycznego, w tym sprzętu wymagającego remontu.

5) stan środków remontowych i ewakuacyjnych oraz ilość sprzętu wymagającego ewakuacji do PZUS dywizji i stanowiącego nadwyżkowy fundusz remontowy.
6) liczbę rannych i chorych żołnierz w BPO/DPO.
7) prośby, wnioski i propozycje.

Podsumowując, można stwierdzić, że wynik działania dowództw jest różny w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą, jakich środków, jakimi metodami i w jakich warunkach działanie jest wykonywane, czyli zależy od pewnych prawidłowości. Pozwoliło to na zaproponowanie stosownych reguł i zasad oraz rozwiązań postępowania osób funkcyjnych w zasadniczych zespołach na przykładzie głównego stanowiska dowodzenia tak, aby ich działanie w procesie dowodzenia było działaniem sprawnym.

Znając prawidłowości rządzące działaniem organów dowodzenia, można w ich pracy stosować odpowiednie metody oraz organizować je tak, aby otrzymać pożądane efekty. W teorii i praktyce dowodzenia okazuje się, że wybór metody działania i organizowania są jednymi z zasadniczych elementów postępowania w procesie dowodzenia. Można również postawić wniosek, że wybór odpowiedniej metody postępowania organów dowodzenia, jak i organizacja ich działania, przyczynia się do efektywnego osiągania celów z zasady bez dodatkowych nakładów. Stanowi to w pewnym sensie „bezinwestycyjne" uzyskiwanie zamierzonych celów i świadczy o dużej wartości działalności organizatorskiej każdej osoby funkcyjnej organów dowodzenia.

Zbiór przedstawionych aspektów odzwierciedlających węzłowe momenty pracy sztabu w fazie kontrola cyklu decyzyjnego dowodzenia i jego wkład w proces dowodzenia wojskami, jak i przytoczone metodyki jego pracy mogą być wykorzystane zarówno do prac projektowych, jak i organizacji pracy sztabu w dowodzeniu rzeczywistymi związkami i oddziałami wojsk lądowych.

5. STRUKTURA KOMPETENCJI OSÓB FUNKCYJNYCH W FAZIE „KONTROLA"

5.1. Istota i typologia kompetencji

Termin **kompetencja** (łac. competentia – odpowiedzialność, przydatność) jest konstruktem interdyscyplinarnym i wielowymiarowym, scalającym różne zachowania. Jest używany w **dwóch znaczeniach** – jako *zakres czyjejś wiedzy, umiejętności* oraz jako *zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji*[47]. W pierwszym znaczeniu występuje głównie w literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania, pedagogiki i psychologii. Natomiast w drugim znaczeniu – w obszarze prawa. Często również w dokumentach wojskowych używa się pojęcia kompetencji w rozumieniu uprawnień i zakresu działania kierownika (dowódcy). Jednak w pracach o charakterze naukowym i publicystycznym, dla określenia wiedzy i umiejętności zawodowych, używa się terminów: kompetencje zawodowe, kompetencje kierownicze, kompetencje pedagogiczne, kompetencje interpersonalne, itp. Takie rozumienie kompetencji przyjęto również w niniejszej pracy.

W teorii zarządzania, według A. Gick i M. Tarczyńskiej, kompetencje można określić jako wiedzę, umiejętności, zachowania, przymioty i postawy wyróżniające tych, którzy osiągają najwyższą efektywność[48]. Kompetencje według T. Oleksyna, to wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista[49]. Węższej kompetencje definiuje G. Filipowicz, pomijając składową „osobowość": Kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie[50].

Biorąc pod uwagę powyższe definicje przyjęto, że **kompetencje zawodowe** w ujęciu ogólnym to zestaw powiązanej wiedzy, umiejętności, wartości, postaw oraz

---

[47] *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie na CD, Warszawa 2003.
[48] A. Gick, M. Tarczyńska, , *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa, 1999, s. 45.
[49] A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w]: *Zarządzanie pracownikami,* pod red. K. Makowskiego, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.
[50] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

doświadczeń wyróżniających osoby funkcyjne sprawnie wykonującą zadania na stanowiskach służbowych.

Z analizy przedstawionych pojęć wynika, że termin „kompetencje" rozumiany jest niejednoznacznie. Natomiast wspólną płaszczyzną dla poszczególnych interpretacji jest identyfikacja czynników przyczyniających się do sprawnego wykonywania zadań na stanowisku.

Należy wyróżnić kompetencje – **kompetencje indywidualne** – posiadane przez osobę funkcyjną, czyli będące jego właściwością, stanowiącą podstawę pożądanego zachowania na stanowisku służbowym oraz kompetencje wymagane na danym stanowisku, czyli właściwość stanowiska pracy – **kompetencje stanowiska**.

Zestaw kompetencji silnie skorelowanych ze sprawnością wykonywania zadań tworzy **model kompetencyjny** dla danej roli lub stanowiska. Przy czym model ten można określić również dla grup stanowisk (dowódcy plutonów, kierownicy sekcji) lub funkcji (np. planowania, kontroli). Model może być przedstawiony w postaci listy kompetencji, profilu kompetencji lub macierzy kompetencji.

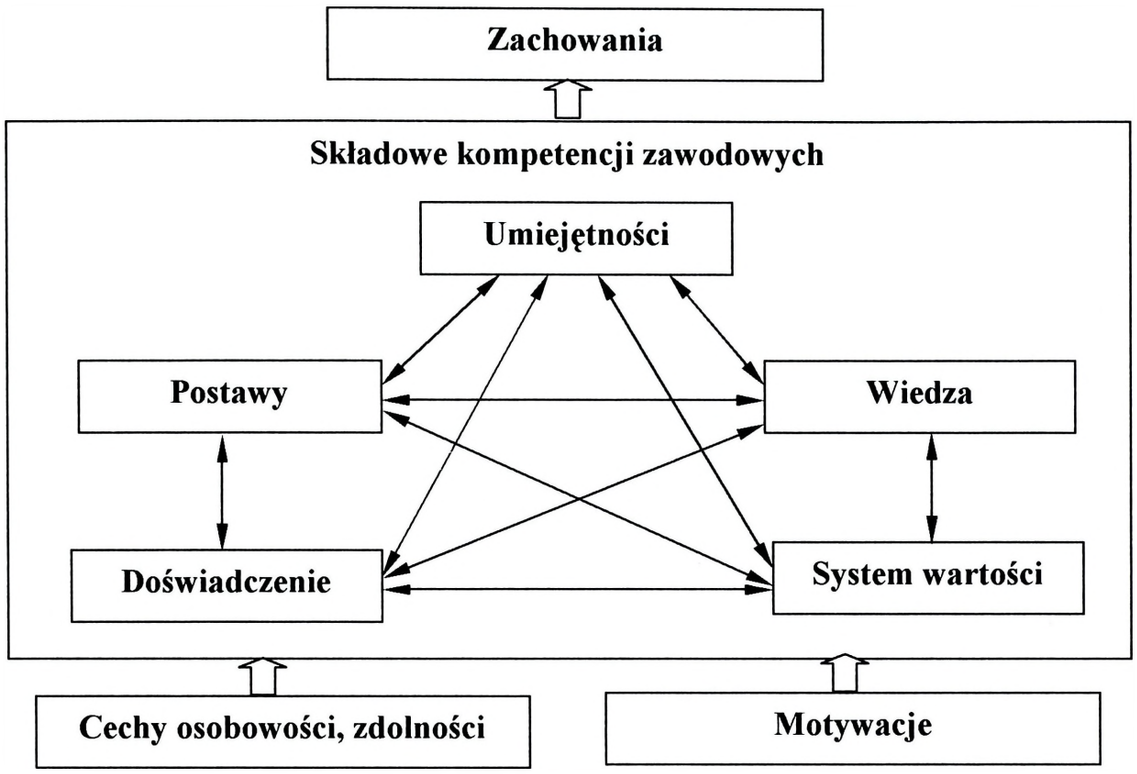
Bazując na wskazaniach B. Wojciszke oraz koncepcji R. Walkowiaka[51], można przyjąć, że składnikami kompetencji są te, które przedstawia rys. 5.1. Składowe te wzajemnie wpływają na siebie.

W literaturze przedmiotu występuje wiele typologii kompetencji. Wynika to z wieloaspektowości kompetencji, jak i z tego, że typologia grupowania kompetencji powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb organizacji. Szczególnie przydatną typologią jest podział kompetencji na bazowe, profesjonalne, społeczne oraz koncepcyjne (rys. 5.2).

Kompetencje bazowe są kompetencjami o podstawowym znaczeniu dla każdego działania w danym obszarze, w tym w dla kierowania procesami eksploatacji techniki wojskowej. Dlatego też są one zwykle pożądane u wszystkich oficerów i często dotyczą kwestii wartości i norm postępowania np: lojalność wobec przełożonych, lojalność wobec podwładnych, honor, odwaga, sprawiedliwość, uczciwość, nastawienie na wyniki.

---

[51] Zob. R. Walkowiak, *Modele kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, UW-M, Olsztyn, s. 22. B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, WN Scholar, Warszawa 2006, s. 178–194.



Rys. 5.1. Składowe kompetencji zawodowych

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych SZRP*, Warszawa 2006, s. 40.

Natomiast treść pozostałych kompetencji różnicuje rodzaj stanowiska – wykonawcze bądź kierownicze (dowódcze). I tak na stanowiskach wykonawczych kadra sztabu powinna posiadać:

1. Kompetencje profesjonalne, wynikające ze specyfiki specjalności, np. planowanie działań, obsługa sprzętu, znajomość procedur i procesów eksploatacji, kalkulacja zapasów.

2. Kompetencje społeczne, a ściślej kompetencje interpersonalne, wynikające z konieczności sprawnego komunikowania się z innymi członkami zespołu, tworzenia dokumentów oraz zachowań asertywnych.

3. Kompetencje koncepcyjne dotyczące obmyślania planu realizacji otrzymanych zadań, ustalania rozwiązań problemów pojawiających się na stanowisku.

Natomiast w przypadku stanowisk funkcyjnych – kierowniczych – (szef sztabu, szef centrum, szef zespołu), ze względu na konieczność wykonywania również czynności typowo kierowniczych (dowódczych), w kompetencjach profesjonalnych należy dodatkowo wyróżnić kompetencje zarządzania (wypełniania funkcji

zarządzania – planowanie, organizowanie, kontrola), a w kompetencjach społecznych kompetencje przywódcze. Każdy kierownik, również osoby funkcyjne, powinny bowiem posiadać nie tylko kompetencje interpersonalne, związane z działaniem w zespole ludzi, ale również kompetencje pozwalające wpływać na ten zespół. Ponadto zmodyfikowano treści pozostałych kompetencji – specjalistycznych oraz koncepcyjnych. Kierownik nie musi bowiem sprawnie wykonywać czynności specjalistycznych, ale powinien znać te czynności, znać standardy jakości wykonania zadania w celu zaplanowania tych działań oraz dokonywania kontroli.

Reasumując, w skład **typologii kompetencji osób funkcyjnych sztabie, w tym realizujących fazę kontroli ze względu na treść,** wchodzą, oprócz kompetencji bazowych, następujące kompetencje:

1. **Kompetencje profesjonalne:**

– **specjalistyczne** – rozumienia czynności podwładnych i standardów wykonania zadań, np. znajomość sposobów pracy i procedur wymaganych na stanowiskach podwładnych, posługiwania się przydzielonym na stanowisko wyposażeniem

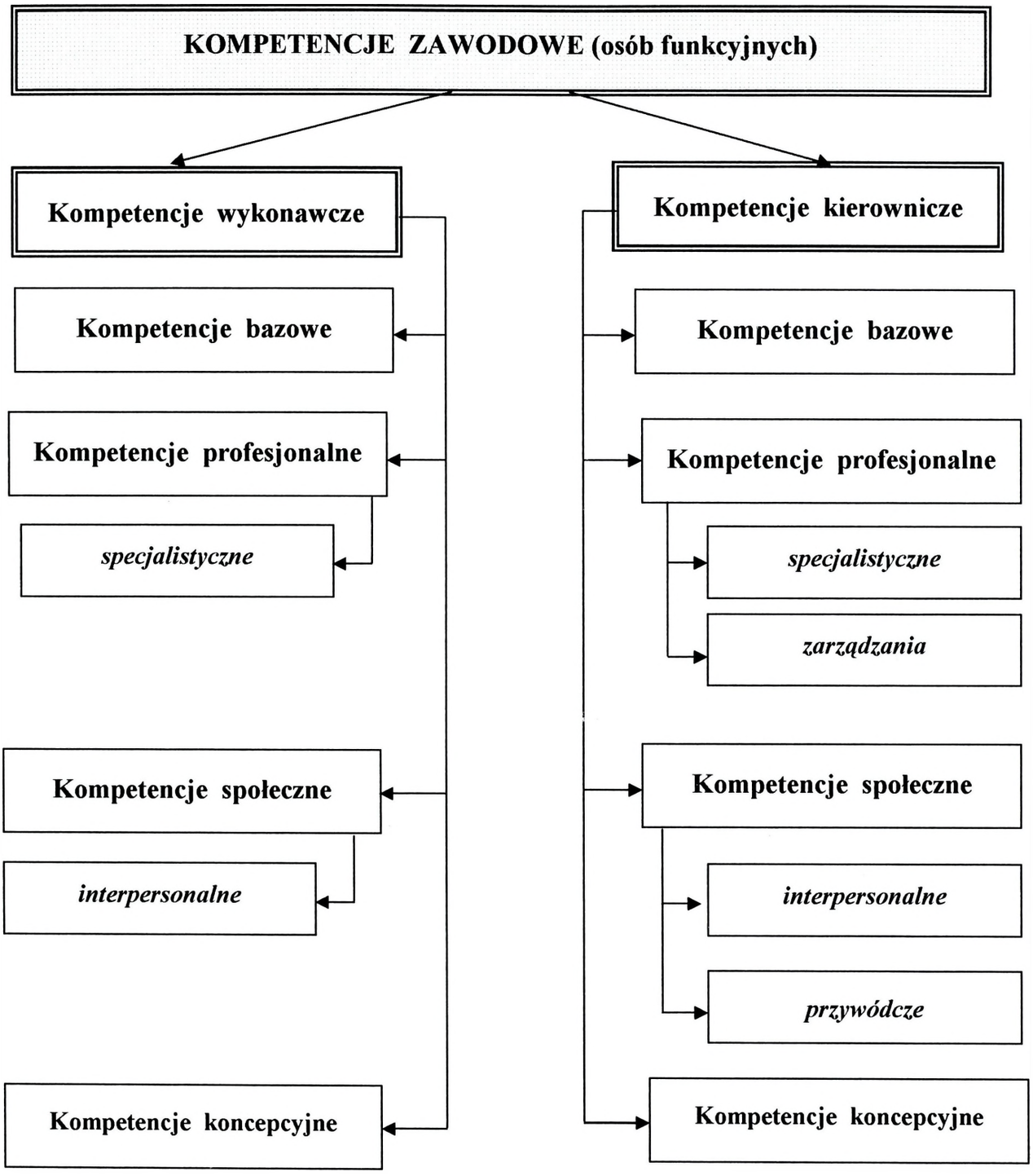
– **zarządzania** – wykonywania funkcji typowych dla kierownika, np. planowanie działań, podejmowanie decyzji, organizowanie działań, kontrolowanie działań, delegowanie zadań.

2. **Kompetencje społeczne:**

– **interpersonalne** – dotyczące np. umiejętności współpracy w zespole, komunikowania werbalnego, komunikowania niewerbalnego, aktywnego słuchania,

– **przywódcze** – związane z wpływaniem na podwładnych, np. budowanie zespołów, motywowanie podwładnych, dbałość o dobrą atmosferę pracy, kształtowanie kultury organizacyjnej, dobór podwładnych, rozwiązywanie konfliktów.

3. **Kompetencje koncepcyjne** – specyficzne dla szczebla kierowania, np. projektowanie i wdrażanie zmian, planowanie procesów eksploatacji, tworzenie wizji działania i rozwiązywania problemów.



Rys. 5.2. Typologia kompetencji zawodowych oficerów

Źródło: opracowano na podstawie T. Majewski, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2006, s. 45.

5.2. Struktury kompetencji kontrolnych kadry kierowniczej

Kompetencje (modele kompetencyjne, struktury kompetencji) – mogą być przedstawiane w postaci macierzy kompetencji, profilów oraz list kompetencji. W literaturze przedmiotu istnieją zróżnicowane wykazy pożądanych kompetencji kadry kierowniczej, a więc również dotyczącej osób funkcyjnych sztabów. Są one prezentowane jako wynik dociekań teoretycznych bądź empirycznych. Nie stworzono jednak uniwersalnego modelu kompetencji. To zróżnicowanie modeli kompetencji wynika z zastosowania różnych koncepcji badawczych, różnych obszarów i szczebli zarządzania, jak również specyfiki samych stanowisk kierowniczych – pożądane kompetencje zmieniają się w zależności od realizowanych na stanowisku zadań oraz otoczenia, w którym funkcjonuje kierownik. Niemniej jednak wielu autorów wskazuje te umiejętności i cechy, które charakteryzują skutecznego bądź szczególnie nieskutecznego kierownika.

Pewne ogólne grupy kompetencji kierowniczych wymienia J. Szczupaczyński. Są one, dla kolejnych szczebli kierowania, następujące[52]:

1. Dla szczebla najwyższego:

– znajomość funkcjonowania całej organizacji,

– umiejętność trafnej analizy otoczenia organizacji i wynikających szans i zagrożeń,

– umiejętność nawiązywania i podtrzymywania korzystnych stosunków ze strategicznymi podmiotami otoczenia organizacji.

2. Dla szczebla średniego:

– znajomość obszarów zarządzana (finansów, zasobów ludzkich itp.) i kierowanej jednostki,

– umiejętność kierowania niższą kadrą kierowników,

– umiejętność doboru kierowników pierwszej linii,

– umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków.

---

[52] J. Szczupaczyński, op. cit., s. 13.

3. Kierownicy szczebla najniższego – znajomość ludzi i zadań, które wykonują podwładni.

Powyższą listę uzupełnić należy bardziej szczegółowymi wykazami kompetencji. Według J. Leona i J. Frąckowiaka[53] pożądanymi kompetencjami kierownika są te umiejętności i cechy osobowe, które sprawiają, że kierownik:

– chce dobrze pracować dla dobra organizacji – jest pełen zapału, entuzjazmu, godzi się na okresowe zaniedbanie prywatnych spraw, jest świadomy odpowiedzialności za własne działania;

– może dobrze wypełniać funkcje kierownicze – posiada dobre zdrowie fizyczne i psychiczne, wysoką energię (siłę woli), posiada zdolności do uogólniania zdarzeń, analizowania sytuacji, segregowania informacji, rozumienia istoty problemów i szybkiego podejmowania decyzji, cechuje go nastawienie na szukanie różnych rozwiązań, przewidywanie rozwoju wydarzeń, zdrowy rozsądek, życzliwość dla ludzi, uczciwość postępowania;

– wie, jak prawidłowo wypełniać funkcje kierownicze – posiada doświadczenie i wiedzę o realizacji funkcji kierowniczych.

Przykłady innych list kompetencji kierowniczych przedstawiono w tabeli 5.1.

A. Rakowska i B. Sitko-Lutek w swoim modelu badawczym kompetencji kierowniczych wyróżniły 10 podstawowych umiejętności, na które składają się pojedyncze umiejętności i zachowania[54]. Do tych, które wiążą się z czynnościami kontrolnymi osób funkcyjnych sztabów należą:

1. Umiejętności techniczne (posiadana wiedza) w obszarach: zarządzanie, prawo, finanse, kadry, marketing, wiedza specjalistyczna związana z wykonywaną pracą.

2. Kierowanie stresem: efektywne wykorzystywanie metod zarządzania czasem, ustalenie hierarchii działań, zwiększanie fizycznej i psychicznej odporności na stres, delegowanie zadań.

3. Umiejętności komunikowania się: tworzenie przyjaznego klimatu do rozmowy, udzielanie rad pracownikom, tworzenie kanałów informacyjnych w

---

[53] J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000, s. 169–177.

[54] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, 35–36.

organizacji.

4. Umiejętności motywowania: umiejętne wykorzystanie różnych motywatorów (ekonomicznych i pozaekonomicznych), nagradzanie wyjątkowych osiągnięć, motywujące przydzielanie zadań, egzekwowanie wykonania zadań.

5. Zdobywanie władzy i wpływu: identyfikacja i kształtowanie źródeł władzy, umiejętne wywieranie wpływu.

6. Umiejętności rozwiązywania konfliktów: identyfikacja źródeł konfliktów, spokojne wysłuchiwanie krytyki, mediacja w konflikcie, poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań konfliktu.

Tabela. 5.1. Kompetencje kierownicze według wybranych autorów

Według A. Rakowskiej i B. Sitko-Lutek[55]:	
1. Umiejętności techniczne (posiadana wiedza).	6. Umiejętności motywowania.
2. Zwiększenie efektywności własnej osoby.	7. Zdobywanie władzy i wpływu.
3. Kierowanie stresem.	8. Umiejętności rozwiązywania konfliktów.
4. Umiejętności koncepcyjne.	9. Umiejętności pracy z zespołem.
5. Umiejętności komunikowania się.	10. Wprowadzanie zmian
Według A. Szczesnej i T. Rostkowskiego[56]:	
2. Kompetencje umysłowe.	7. Biznesowe.
3. Kompetencje komunikacyjne.	8. Kompetencje kierowania personelem.
4. Samozarządzanie.	9. Umiejętności przywódcze.
5. Kompetencje organizacyjne.	10. Nastawienie na potrzeby.
6. Kompetencje techniczne.	11. Stosunek do wykonywanej pracy.
Według H. M. Schrodera[57]:	
1. Poszukiwanie informacji.	7. Wywieranie wpływu.
2. Tworzenie koncepcji.	8. Pewność siebie.
3. Giętkość koncepcyjna.	9. Orientacja prorozwojowa.
4. Badanie opinii.	10. Dążenie do osiągnięć.
5. Tworzenie zgranych zespołów.	11. Zorientowanie na przyszłość.
6. Prezentowanie idei.	

Osoby kompetentne można również opisać, wymieniając nie wiedzę i umiejętności, ale ich zachowania. Bazując na liście M. Armstronga, można wyróżnić następujące zachowania determinujące czynności kontrolne:

---

[55] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 35–36.

[56] A. Szczesna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, w: *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004, s. 56.

[57] Za Z. Pietrasińskim, *Znakomici szefowie i podwładni*, Policealne Studium Handlowe, Warszawa 1994, s. 82.

1. Precyzyjnie określają, co chcą zrobić.
2. Jasno informują co chcą zrobić i w jakim czasie.
3. Wytrwale dążą do celu, wykazują się uporem i determinacją.
4. Pracują ciężko i dobrze funkcjonują w sytuacjach stresowych; często takie sytuacje wydobywają z nich najlepsze cechy.
5. Są skłonni podejmować skalkulowane ryzyko.
6. Są stanowczy w tym sensie, że umieją szybko podsumować sytuacje, określać działania alternatywne i ustalić najodpowiedniejsze metody.
7. Stale kontrolują zarówno własne wyniki, jak i wyniki osiągane przez swych podwładnych, tak że wszelkie odchylenia od normy mogą być szybko korygowane[58].

Powyżej wymienione zachowania mają również swoje odzwierciedlenie w pozytywnych oraz negatywnych cechach kierowników - tabela 5.2.

Tabela 5.2. Cechy pozytywne i negatywne kierowników w obszarze kontroli

Lp.	Cechy pozytywne	Cechy negatywne
1.	Stabilny w działaniu	Ma zmienne nastroje, nieprzewidywalny
2.	Życzliwy, przyjmuje postawę autentycznej grzeczności	Stałe podkreślanie dystansu między nim a pracownikami
3.	Indywidualne podejście do każdego pracownika, uwzględnianie tego, że każdy reaguje odmiennie	Jednakowo podchodzi do wszystkich pracowników
4.	Uważnie słucha podwładnych	Nie chce wysłuchiwać podwładnych lub słuchając myśli o czymś innym.
5.	Jest sprawiedliwy w stosowaniu kar, stara się zrozumieć podwładnego	Niekonsekwentny w karaniu, stosujący różne kryteria i odkładający ukaranie na później, kierujący się jednostkowymi opiniami i uprzedzeniem
6.	Prawdomówny	Fałszywy
7.	Uznaje wkład pracy podwładnych, nie boi się stwierdzenia, że sukces jego komórki zależy od ich pracy	Nie zauważa wysiłku i wyników podwładnych, rzadko ich chwali, ale podkreśla swoje zasługi
8.	Chwali, docenia dobrze pracujących podwładnych, mobilizuje w chwili kryzysu	Niechętnie wyraża pochwały

Źródło: opracowanie na podstawie W. Kieżun, op. cit., s. 222–224.

---

[58] M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 29.

W. Kieżun również zwraca uwagę na potrzebę zdecydowania i stawiania wymagań, ale przy tym również konieczność tworzenia atmosfery życzliwości, dbałości o indywidualny rozwój podwładnych, zauważania ich osiągnięć oraz przyjmowania postawy otwartości na innowacje.

Natomiast według J. Penca do obecnie najważniejszych kompetencji menedżera należą: wykształcenie ogólne, charyzma, umiejętność motywacji, pewność w zachowaniu, odporność na stres oraz znajomość języków obcych. Można przypuszczać, że te kompetencje są również istotne przy wykonywaniu czynności kontrolnych przez osoby funkcyjne.

Reasumując, na podstawie przedstawionej powyżej analizy literatury przedmiotu oraz wskazań innych autorów[59], można wnioskować, że do kompetencji niezbędnych przy realizacji czynności kontrolnych można zaliczyć:

1. Wysoką wiedzę i umiejętności profesjonalne.
2. Respektowanie uznanych wartości.
3. Wytrwałość w dążeniu do celu.
4. Stawianie wymagań sobie i podwładnym.
5. Poczucie własnej wartości, pewność siebie i zdecydowanie.
6. Zdolność do ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności za podjęte decyzje.
7. Podejmowanie decyzji.
8. Kontrolowanie własnych emocji.
9. Odporność na stres.
10. Umiejętność komunikowania i rozumienia ludzi oraz ich motywowania.
11. Pozytywny stosunek do ludzi, tworzenie atmosfery szczerości, uprzejmości.

Powyższe kompetencje będą szczególnie przydatne w sytuacjach ekstremalnych, w których trzeba dokonywać selekcji informacji oraz wyboru kolejności działań, działać niekonwencjonalnie oraz wymagać od podwładnych dużego wysiłku fizycznego i intelektualnego.

Natomiast realizację sprawnej kontroli utrudnia:

---

[59] J. Penc, *Menedżer...*, s. 115-127. J. Pietrasiński, op. cit., s. 66. P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, s. 74.

1. Brak kompetencji profesjonalnych.
2. Przesadna emocjonalność.
3. Nieprzychylny stosunek do ludzi.
4. Stawianie podwładnym nazbyt wygórowanych, nierealistycznych wymagań.

5.3. Struktura kompetencji osób funkcyjnych w fazie „kontrola"

5.3.1. Kompetencje bazowe

Sprawne wykonywanie czynności kontrolnych wymaga nie tylko kompetencji profesjonalnych, ale również kierowania się w działaniu wartościami zawodowymi. Przy czym wartości te ważne są nie tylko w fazie kontroli, ale determinują pozostałe czynności i osiągane wyniki. Wartości są więc kompetencjami bazowymi i są stanowią podstawę wykorzystania pozostałych kompetencji. Założono, że wszyscy oficerowie, w tym osoby funkcyjne sztabu, bez względu na rodzaj stanowiska, powinni posiadać te kompetencje. Przy czym przyjęto, że wartości nie są stopniowalne, natomiast poziom wymaganych kompetencji może być zróżnicowany, zależnie od rodzaju stanowiska służbowego.

Im silniejsze wartości, tym większy wpływ wywierają na zachowanie oficerów – przyjmowaną strukturę, strategię i metody działania, styl kierowania, sposób podejmowania decyzji, itd. Dlatego też wartości wymagane od kadry oficerskiej powinny być podstawą wszelkich działań.

Szczególnie istotne są wartości, którymi kieruje się kadra dowódcza – jej zachowania są często wzorcem, który starają się naśladować dowódcy niższych szczebli dowodzenia. Jak wynika z prowadzonych badań, kadra dowódcza ma świadomość znaczenia wartości w sprawnym działaniu, nadając szczególnie dużą rangę takim wartościom, jak: lojalność, honor, sprawiedliwość, odpowiedzialność czy uczciwość[60].

---

[60] T. Majewski, *Wartości przywódcy wojskowego*, w: *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1, Warszawa 2003, s. 92–94.

Wartości należy rozpatrywać nie tylko z pozycji sprawności działania, ale i w kontekście zachowań etycznych oficera. Wskazuje na to K. Loranty, który pisze *Każda społeczność chcąca posiadać odpowiedni stopień spójności umożliwiający osiąganie wspólnych celów, musi uzyskać zgodę co do podzielania przez jej członków określonych wartości. Zgoda ta rzadko bywa doskonała, ponieważ jedną z najciekawszych, a zarazem nieustannie ewoluujących sił napędowych w społeczeństwie jest konflikt wartości. Niemożliwe jest jednak, aby sprawnie razem funkcjonować bez choćby minimalnej wspólnoty wartości*[61]. Stąd też określone wartości powinny być także tym składnikiem kompetencji dowódczych, który podlega identyfikacji, kształtowaniu i ocenie.

Wartości są również składnikiem modeli osobowości dowódcy. W takim postulowanym modelu największe znaczenie odgrywają następujące wartości[62]:

– zawodowe: obowiązki i wymagania wynikające ze specyfiki zawodu – odpowiedzialność, zdyscyplinowanie, karność, odwaga, lojalność wobec przełożonych;

– charakteru: stanowczość i zdecydowanie, rzetelność, solidność, prawdomówność, skromność;

– czysto moralne (inaczej: cnoty osobiste zdobiące): honor, uczciwość, takt, sprawiedliwość, życzliwość, szlachetność, tolerancja, szacunek dla innych;

– obywatelskie: patriotyzm przejawiający się w miłości do Ojczyzny.

Wartości przywódcy są również jednym ze składników modelu przywódcy w wojskach lądowych armii Stanów Zjednoczonych (tabela 5.3.).

Reasumując, na podstawie dokonanych analiz przyjęto, że w skład kompetencji bazowych osób funkcyjnych powinny wchodzić następujące wartości:

– zawodowe: odwaga lojalność wobec armii i przełożonych, lojalność wobec podwładnych, pracowitość, odpowiedzialność za swoje działania, zdyscyplinowanie;

– charakteru: uczciwość, sumienność solidność, prawdomówność, skromność, dbałość o jakość pracy;

---

[61] *Świat wartości...*, op. cit., s. 12.
[62] J. Urbański, *Etyka dowódcy*, w:]*Etyka oficera – inżyniera*, pod red. J. Urbańskiego, Warszawa 1997, s. 93.

czysto moralne: postępowanie z honorem, takt, sprawiedliwość, bezinteresowność w służbie, koleżeństwo, skromność, życzliwość, szacunek dla innych.

Tabela 5.3. Wartości dowódcy w wojskach lądowych USA

1. Lojalność. Przywódcy, którzy demonstrują lojalność:
- żywią prawdziwą wiarę i wierność w stosunku do Konstytucji i armii;
- przestrzegają priorytetów wyższych dowództw;
- służą bez wykorzystywania stanowiska dla osobistego zysku.

2. Powinność. Przywódcy, którzy demonstrują poświęcenie dla powinności:
- spełniają obowiązki – zawodowe, prawne i moralne;
- wykonują wymaganie zadania;
- osiągają profesjonalne standardy;
- stanowią przykład;
- przestrzegają polityki i dyrektyw;
- nieustannie dążą do doskonałości.

3. **Szacunek.** Przywódcy, którzy demonstrują szacunek:
- traktują ludzi w taki sposób, w jaki powinni być traktowani;
- tworzą klimat sprawiedliwości i równych szans;
- są dyskretni i taktowni, kiedy poprawiają lub zadają pytania innym;
- są uprzejmi;
- nie wykorzystują swojej władzy.

4. Bezinteresowna służba. Przywódcy, którzy demonstrują bezinteresowną służbę:
- przedkładają dobrobyt narodu, armii i podwładnych nad swój własny;
- podtrzymują morale zespołu;
- dzielą niewygody z podwładnymi;
- doceniają sukces innych i przyjmują na siebie odpowiedzialność za niepowodzenie.

5. Honor. Przywódcy, którzy demonstrują honor:
- żyją zgodnie z wojskowymi wartościami;
- nie kłamią, nie oszukują, nie kradną, a także nie tolerują tego u innych.

6. Prawość. Przywódcy, którzy demonstrują prawość:
- robią to co jest prawnie i moralnie słuszne;
- posiadają wysokie, osobiste standardy moralne;
- są uczciwi w słowie i czynie;
- prezentują konsekwentnie dobrą ocenę moralną i zachowanie;
- przedkładają prawość nad popularność.

7. Odwaga osobista. Przywódcy, którzy demonstrują osobistą odwagę:
- okazują fizyczne i moralne męstwo;
- biorą odpowiedzialność za decyzje i działania;
- przyjmują odpowiedzialność za błędy i niedociągnięcia.

Źródło: opracowania na podstawie *FM 22-100. Army Leadership*, Headquarters, Department of the Army, August 1999.

Ponadto oficer powinien posiadać kompetencje osobiste, pożądane ze względu na związek ze sprawnością działania. Zaliczono do nich: zainteresowanie zawodem, nastawienie na rozwój, nastawienie na wyniki, umiejętność organizacji czasu pracy i stanowiska pracy, zdolność do adaptowania nowych metod i zasad działania, aspiracje zawodowe, wiedza ogólna o otaczającym świecie, znajomość języka angielskiego (terminów wojskowych), odporność na trudy i zmęczenie fizyczne, stanowczość i zdecydowanie, stawianie wymagań, dążenie do osiągania rezultatów.

5.3.2. Kompetencje profesjonalne

Kompetencje profesjonalne wiążą się ze sprawnym posługiwaniem się narzędziami, metodami działania i procedurami związanymi z wykonywanym zawodem. W kompetencjach tych wyróżniono kompetencje specjalistyczne oraz kompetencje wypełniania funkcji dowódczych. Ich składnikiem są wiedza i umiejętności.

Umiejętności specjalistyczne, w przypadku osób funkcyjnych, obejmują rozumienie sposobu wykonywania pracy na podległych stanowiskach. Kierownik komórki organizacyjnej powinien bowiem znać przebieg pracy oraz potrafić ocenić jej rezultaty, jednak sam nie musi posiadać umiejętności jej sprawnego wykonania. Nie musi również wykonywać czynności na danym stanowisku, ale powinien wiedzieć, na czym polega wykonywanie zadań przez podwładnych na tych stanowiskach.

Trzecią grupę kompetencji stanowią umiejętności wypełniania funkcji kierowniczych, które dotyczą wypełniania funkcji organicznych oprócz funkcji motywowania, która wymaga umiejętności zaliczonych do kompetencji społecznych. Dotyczą więc planowania działań podwładnych, stawiania im zadań, koordynowania działań oraz kontrolowania realizacji zadań oraz interpretowania aktów normatywnych związanych w wykonywaną funkcją. Do tej grupy należą kompetencje w zakresie kontroli, które można zdefiniować jako zestaw wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczenia, które wyróżniają kierowników skutecznie realizujących czynności kontrolne.

Na podstawie przeprowadzonych badań[63] ustalono, że w skład tej grupy kompetencji – kompetencji profesjonalnych – powinny wchodzić takie kompetencje, jak:

- planowanie działań,
- podejmowanie decyzji,
- nastawienie na skalkulowane ryzyko,
- organizowanie działań,
- kontrola wykonywania zadań,
- umiejętność realizacja procesu dowodzenia,
- taktyczno-operacyjne,
- wykorzystania pododdziałów wsparcia,
- działania w strukturach sojuszniczych,
- techniczne,
- wypełniania funkcji personalnej,
- planowania szkolenia,
- pedagogiczne,
- gospodarowanie zasobami i infrastrukturą,
- delegowania zadań i uprawnień,
- znajomość ustaw i dokumentów normatywnych,
- korzystania z pomocy doradców i specjalistów,
- nastawienie na jakość i wyniki,
- znajomość języka angielskiego,
- doświadczenie na stanowiskach dowódczych.

Natomiast w fazie kontroli szczególnego znaczenia nabierają takie wymienione już kompetencje, jak: podejmowanie decyzji, nastawienie na skalkulowane ryzyko, umiejętność realizacji procesu dowodzenia, taktyczno-operacyjne, a ponadto bezpośrednio związane z fazą kontroli:

- znajomość planu działania,

---

[63] T. Majewski, *Kompetencje dowódcze*..., op. cit., s. 119.

– znajomość kryteriów i norm kontroli,

– zdecydowanie.

Faza kontroli wiąże się z pozostałymi czynnościami procesu dowodzenia, tak więc od oficera wymagane są kompetencje dotyczące:

– znajomości faz, etapów i czynności procesu dowodzenia,

– określania priorytetów, formułowania wymagań, dostrzegania ograniczeń,

– kierowania wybranymi przedsięwzięciami – ustaleniem położenia, analizą sytuacji,

– kierowania oceną sytuacji,

– sprecyzowania zadania własnego oraz ustalenia wytycznych do zarządzenia przygotowawczego, sprecyzowania myśli przewodniej,

– ustalenia kryteriów do porównania wariantów,

– formułowania wytycznych do pracy sztabu oraz zadań podległym wojskom,

– kierowania działaniami bieżącymi (ocena bieżącej sytuacji, identyfikacja problemów decyzyjnych i podejmowanie decyzji),

– oceny wariantów działania,

– kierowania odprawami,

– formułowania i stawiania zadań,

– sprawdzenia opracowanych dokumentów,

– kontroli realizacji zadań i reagowania na stwierdzone odchylenia,

– nawiązania współdziałania z sąsiadami,

– znajomości procedur sojuszniczych.

5.3.3. Kompetencje społeczne

Kompetencje społeczne można zdefiniować jako złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez jednostkę w toku treningu społecznego[64]. Kompetencje te dotyczą komunikowania, motywowania osób i zespołów, rozumienia podwładnych oraz

---

[64] A. Matczak, *Kwestionariusz kompetencji społecznych KKS*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001, s. 7.

współdziałania z innymi. Można je podzielić na kompetencje interpersonalne oraz kompetencje przywódcze. Kompetencje interpersonalne są konieczne do sprawnego współpracowania w zespole ludzi. Natomiast kompetencje przywódcze obejmują zachowania związane z wpływaniem na podwładnych, motywowaniem ich i budowaniem zespołów.

Kompetencje społeczne są ważne na wszystkich stanowiskach, gdyż to one warunkują wykorzystanie umiejętności profesjonalnych oraz konceptualnych i umożliwiają wywieranie wpływu na podwładnych. Stąd też stanowią nieodłączny element kompetencji, niezbędny także w fazie kontroli.

Kompetencje te wynikają stąd, iż sprawne wykonywanie postawionych zadań wymaga nie tylko umiejętności merytorycznych i władzy formalnej. Dowódca musi bowiem tak oddziaływać na podwładnych, aby chętnie, również w warunkach trudnych sytuacji, wykonywali polecenia przełożonego. Osoba funkcyjna powinna więc zrozumiale przekazywać zadania, skutecznie wymieniać informacje, uzyskiwać informacje zwrotne, oceniać podwładnych, zachęcać ich do pracy, wyrażać uznanie oraz konstruktywne niezadowolenie. Powinna także odznaczać się zdolnością empatii, rozwiązywania konfliktów oraz dbać o rozwój zawodowy podwładnych. Wynika to stąd, że dla wielu podwładnych wykonywanie obowiązków służbowych jest nie tylko źródłem gratyfikacji materialnych, ale również miejscem, gdzie zaspokajane są ich, wskazywane już, potrzeby psychiczne.

W literaturze przedmiotu w różny sposób definiuje i opisuje się przywództwo. Wynika to stąd, że z jednej strony pojęcie to utożsamia się z kierowaniem i zamiennie używa z pojęciem „dowódca" (kierownik), a z drugiej – rozumie się jako szczególną cechę dowódcy, którą dowódca już posiada lub dopiero stara uzyskać w wyniku uczenia się i praktykowania na stanowisku dowódczym.

Według L. Kanarskiego przywództwo jest to *zdolność do zjednywania sobie ludzi dla realizacji określonych celów*[65]. Przywództwo, według M. Armstronga, zdefiniować można jako umiejętność przekonania innych, by zechcieli zmienić

---

[65] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001, s. 106.

zachowanie[66]. Przywódca, jak wskazują B. Szulc i inni, to: [...] *człowiek, za którym podążają inni i to nie tylko z przymusu zewnętrznego wspartego, np. mocą prawa lub zwyczaju, lecz z pewnej wewnętrznej motywacji, wręcz potrzeby. Jest to niewymuszone podporządkowanie, bez dominacji organizacyjnego posłuszeństwa, tak charakterystycznego dla mocno zhierarchizowanej władzy*[67].

D. G. Bowers i S. E. Seashore stwierdzili, w wyniku przeprowadzonych badań, że pojęcie, strukturę przywództwa opisują **4 wymiary**[68]:

1. Wspieranie – zachowanie, które ma na celu umacnianie czyjegoś poczucia osobistej wartości i znaczenia.

2. Facylitacja interakcji – zachowanie zachęcające członków grupy do nawiązania bliskich, wzajemnie satysfakcjonujących kontaktów.

3. Nacisk na cele – zachowanie pobudzające entuzjazm związany z osiąganiem celów grupy, czy doskonałym wykonywaniem zadań.

4. Ułatwianie pracy – zachowanie, które pomaga w osiąganiu celów. Są to takie czynności, jak: ustalanie rozkładów zajęć, koordynowanie, planowanie i dostarczanie zasobów i wiedzy.

Powyższe zmienne tworzą model pojęciowy i, jak stwierdzono w badaniach, posiadają wartość predykcyjną dla zmiennych zależnych „satysfakcja z pracy" i „poziom wykonywania zadań"[69].

Na podstawie dotychczas prowadzonych badań[70] przyjęto, ze każda osoba funkcyjna powinien charakteryzować się następującymi **kompetencjami interpersonalnymi:**

- umiejętnością skutecznego komunikowania,
- umiejętnością aktywnego słuchania, asertywnością,
- umiejętnością pogodzenia pracy i życia osobistego,
- pozytywnym nastawieniem do ludzi, odpornością na stres, poczuciem własnej

---

[66] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s., 146.
[67] *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1..., s. 16.
[68] D. G. Bowers i S. E. Seashore, *Przewidywanie efektywności organizacji oparte na czteroczynnikowej teorii przywództwa*, [w]: *Zachowanie człowieka w organizacji,* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983, s. 74.
[69] Ibidem, s. 74–75.
[70] T. Majewski, *Kompetencje* ...op. cit., s. 122.

wartości,

– kontrolowaniem własnych emocji.

Jednak pożądane jest, jak już wskazywano, aby dowódca był nie tylko dobrym organizatorem pracy zespołu, ale również **przywódcą** – osobą zdolną wywierać wpływ na podwładnych, potrafiącą zjednać ich sobie, osobą, która entuzjastycznie przedstawi wizję i cele wspólnego działania, skutecznie pobudzi podwładnych do sprawnej realizacji zadań[71].

Listy kompetencji zawierają różne kompetencje, jednak można, uogólniając, określić pewne cechy wspólne. Będą nimi: wskazywanie wizji i celów podwładnym, entuzjazm, nastawienie i na zadania, i na podwładnych, dbałość o rozwój własny i podwładnych, odwaga cywilna i fizyczna, przestrzeganie wartości moralnych.

Przywództwo, jako cecha oficerów jest nader istotna, acz nie była doceniana. Jak zauważają B. Szulc i inni: [...] *dowodzenie jest procesem obejmującym wszystkich żołnierzy i dotyczy wieloaspektowych relacji międzyludzkich. Teza ta była w polskim systemie dowodzenia bagatelizowana. Międzyludzkie relacje na wszystkich poziomach dowodzenia, a szczególnie najwyższych, traktowano jako coś oczywistego, coś, co jest, ale nie wymaga specjalnych oddziaływań. Uważano i uważa się dalej, że najważniejsze są procedury.* [...] *Takie podejście ignorowało istotę dowodzenia na wszystkich poziomach i było strategicznym błędem w sposobie kierowania siłami zbrojnymi w Polsce*[72].

W dowodzeniu wojskami przywództwo jest jednym z warunków wpływających na wykonanie zadania, a w czasie działań bojowych, w chwilach przełomowych może stać się jedynym czynnikiem, od którego zależy sukces dowódcy i jego podwładnych. Dowódcy, który postrzegany jest jako przywódca, łatwiej bowiem jest uzyskać zaangażowanie i świadome podporządkowanie podwładnych.

Na podstawie przeprowadzonych badań przyjęto, że w **skład kompetencji przywódczych** osób funkcyjnych powinny wchodzić następujące umiejętności i cechy:

---

[71] Zob. B. Szulc, L. Kanarski, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1998, rozdz. I. L. Kanarski, P. Gawliczek, *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002, rozdz. 1.4, 3.

[72] B. Szulc, *Przywództwo w dowodzeniu wojskami lądowymi RP*, cz. 1, Warszawa 2002., s. 8.

– umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania,

– podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań.

– umiejętność wywieranie wpływu,

– umiejętności motywowania,

– umiejętność wydobywania kompetencji podwładnych,

– umiejętność budowania zespołu,

– umiejętności rozwiązywania konfliktów,

– umiejętności pracy z zespołem podwładnych,

– umiejętność doboru stylu kierowania,

– zdolność okazywania entuzjazmu,

– kreatywność,

– zdolność empatii,

– umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków.

Posiadanie przez dowódców kompetencji przywódczych ułatwia dowodzenie, gdyż pozwala[73]:

– wyzwolić aktywność i inicjatywę podwładnych, tak pożądaną w czasie zmian sytuacji podczas działań wojennych, braku łączności czy potrzeby szybkiej reakcji na zaistniałą sytuację;

– mobilizować podwładnych do ponownego wysiłku w chwilach wyczerpania fizycznego;

– ograniczyć rolę kontroli, zmniejszyć czas przeznaczany na kontrolę – dowódca ufa podwładnemu i wie, że włoży wiele wysiłku, aby wykonać zadanie;

– zwiększyć prawdopodobieństwo wykonania zadania (również w trudnych sytuacjach);

– sprawniej wykorzystywać posiadane zasoby – ludzi, sprzęt, materiały – zarówno w czasie pokoju, zagrożenia, jak i wojny;

– skuteczniej kształtować umiejętności i cechy przywódcze u podwładnych.

---

[73] Ibidem, s. 20.

5.4. Kompetencje koncepcyjne

Przyjęto, że **kompetencje koncepcyjne** obejmują te cechy osób funkcyjnych, które umożliwiają analizę sytuacji, diagnozę stanu działania oraz ukierunkowują te działania. Ich istotne znaczenie podkreśla wielu autorów literatury przedmiotu, stąd też są często podawane jako nieodzowny składnik kompetencji kierowniczych. Założono, że **kompetencje koncepcyjne** dotyczą umysłowej zdolności dowódcy (kompetencji umysłowych) do koordynacji oraz ukierunkowywania działania. J. Borkowski podkreśla, że *podstawą umiejętności koncepcyjnych jest szczególna zdolność do myślenia abstrakcyjnego, heurystycznego, holistycznego, zaś przejawem – trafne prognozowanie i programowanie przedsięwzięć strategicznych, rozwoju firmy...*[74]. Wymaga to odpowiedniego potencjału intelektualnego, który pozwala zrozumieć ogólne funkcjonowanie organizacji i otoczenia zewnętrznego, rozumieć wpływ otoczenia na organizację oraz współzależność elementów organizacji oraz ich wpływ na całą organizację. Kompetencja ta ułatwia wypracowanie koncepcji działania w postaci planów, rozkazów i innych dokumentów.

5.4. Lista kompetencji osób funkcyjnych

Przedstawione w poprzednich podrozdziałach kompetencje scalono, zdefiniowano ich znaczenie i poddano empirycznej weryfikacji metodą badania opinii ekspertów. Opracowano w tym celu kwestionariusz wywiadu, który zawarto w załączniku 2. Za ekspertów uznano pracowników naukowo-dydaktycznych Wydziału Wojsk Lądowych AON, specjalizujących się w problematyce dowodzenia i posiadających stopień naukowy doktora habilitowanego lub doktora zatrudnionego na stanowisku kierownika zakładu. Sugestie, opinie tych ekspertów posłużyły do modyfikacji listy – usunięcia kompetencji powtarzających się, zmiany nazw kompetencji lub uwzględnienia nowych kompetencji. Listę kompetencji przedstawiono w tabelach 5.4, 5,5, 5.6.

---

[74] J. Borkowski, M. Dyrda, L. Kanarski, B. Rokicki, op. cit., s. 149.

Tabela 5.4. Lista kompetencji bazowych dla fazy „kontrola"

1. **Odwaga: 1) fizyczna** – zdolność przezwyciężania strachu i panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia, 2) **cywilna** – zdolność przyznania się do błędu, zdolność do trwania przy, słusznych i uzasadnionych przekonaniach.
2. **Lojalność wobec armii** – wierność ideałom i wartościom uznawanym w środowisku wojska, postawa unikania krytykanctwa przełożonych, przestrzegania ich priorytetów.
3. **Lojalność wobec podwładnych** – postawa unikania krytykanctwa podwładnych, dyskredytowania ich przed przełożonymi, obrona podwładnych przed niesłusznymi oskarżeniami.
4. **Uczciwość** – działanie zgodnie z prawem i sumieniem.
5. **Szacunek do innych** – okazywanie taktu, dyskrecja, uprzejmość, niewywyższanie się.
6. **Sprawiedliwość** – dążenie do wyważonej, przemyślanej oceny działań i osiągnięć innych osób, tworzenie klimatu sprawiedliwości i równych szans.
7. **Zaangażowanie, pracowitość** – wkładanie wysiłku w wykonywanie zadań.
8. **Odpowiedzialność** – świadomość skutków podejmowanych przez siebie działań oraz gotowość ponoszenia konsekwencji za działania własne i podwładnych.
9. **Postępowanie z honorem** – zgodność słów z czynami, dotrzymywanie słowa, mówienie prawdy, postępowanie zgodnie z przyjętymi wartościami.
10. **Wytrwałość, konsekwencja** – pokonywanie przeszkód utrudniających realizację zadań, odporność na chwilowe niepowodzenia.
11. **Skromność** – adekwatne do osiągnięć prezentowanie własnych dokonań, nie obnoszenie się posiadaną władzą i wiedzą.
12. **Odporność na trudy i zmęczenie** – zdolność do długiego wysiłku w trudnych warunkach atmosferycznych i terenowych oraz zdolność szybkiej regeneracji psychofizycznej organizmu.
13. **Inicjatywa w działaniu** – wykazywanie inicjatywy w rozwiązywaniu pojawiających się problemów organizacyjnych oraz usprawnianie działania.
14. **Sprawność procesów poznawczych** – zdolność skupienia, podzielność uwagi, szybkość myślenia oraz zdolność logicznego wnioskowania.
15. **Dbałość o jakość pracy, dokładność** – wyraża się w przestrzeganiu unormowań proceduralnych i prawnych w toku własnego działania.
16. **Umiejętność stawiania wymagań** – wyraża się w określaniu wysokich, ale adekwatnych do możliwości podwładnych standardów działania i wyników oraz ich utrzymywaniu.
17. **Umiejętność określania priorytetów** – wyraża się w skupieniu swoich wysiłków na ustaleniu realizacji tych działań, które maja najważniejsze znaczenie dla celu działania.
18. **Nieszablonowość działania** – wyraża się w odejściu od utartych schematów działania, dostosowywaniu działania do zmiennych sytuacyjnych.

Tabela 5.5. Lista kompetencji profesjonalnych dla fazy „kontrola"

Posiadanie kompetencji w obszarze kontroli wyraża się w:

– znajomości sposobów (metod, procedur) wykonywania zadań przez podwładnych oraz zasad i przepisów, jakich muszą przestrzegać,

– ustalaniu (akceptowaniu) celów, kryteriów i metod kontroli,

– dobieraniu częstotliwość, zakresu i sposobu kontroli, uwzględniając zmienne sytuacyjne i wymagania normatywne,

– ustalaniu przyczyn niesprawnego działania i dokonywaniu korekty działania,

– przestrzeganiu zasad kontroli (informowania o wynikach) i wykorzystywaniu motywacyjnej funkcji kontroli,

– umiejętność stosowania procedur obowiązujących w NATO oraz dostosowania się do istniejącej kultury organizacyjnej.

– wymuszaniu przestrzegania terminów i przewidzianych planem zasobów, unormowań proceduralnych i prawnych w toku działania.

Ponadto sprawne wykonywanie czynności kontrolnych wymaga posiadania takich kompetencji, jak:

1. **Umiejętność podejmowania decyzji** – wyraża się w:
   – dostrzeganiu i formułowaniu sytuacji decyzyjnej,
   – właściwym analizowaniu i selekcjonowaniu informacji,
   – prawidłowym ustalaniu kryteriów oceny wariantów,
   – prawidłowym, zgodnym z zasadami, tworzeniu i ocenianiu wariantów działania,
   – wybieraniu najlepszego w danych warunkach wariantu działania,
   – dobieraniu, zależnie od zmiennych sytuacyjnych, stopnia partycypacji podwładnych.
2. **Umiejętność realizacji procesu dowodzenia** – wyraża się:
   – w znajomości faz, etapów i czynności procesu,
   – sprawnym kierowaniu pracą podwładnych w poszczególnych fazach,
   – umiejętnością oceny przeciwnika, wojsk własnych, oceny terenu, analizy zadania, sprecyzowania zadania własnego oraz ustalenia wytycznych, sprecyzowania myśli przewodniej, ustalenie kryteriów do porównania wariantów, ustalania wariantów działania, rozważania wariantów działania, porównania wariantów, wyboru wariantu i sprecyzowania swojego zamiaru,
   – umiejętnością sprawdzenia opracowanych dokumentów dyrektywnych,
   – kierowaniem działaniami bieżącymi (ocena sytuacji, identyfikacja problemów decyzyjnych i podejmowanie decyzji),
   – kontrolą realizacji zadań i reagowania na stwierdzone odchylenia.
3. **Umiejętności taktyczno-operacyjne,** które wyrażają się w:
   – znajomości zasad walki,
   – umiejętności planowania, organizowania i kierowania walką w działaniach NATO i działaniach narodowych,
   – umiejętności organizowania systemu dowodzenia oraz systemu ognia i kierowania nim w walce,
   – umiejętności opracowania podstawowych dokumentów bojowych, pracy na mapie oraz wykorzystania jej w dowodzeniu zarówno w systemie tradycyjnym, jak również z wykorzystaniem zautomatyzowanych systemów dowodzenia,
   – umiejętności efektywnego wykorzystania uzbrojenia i sprzętu technicznego będącego w wyposażeniu pododdziału (oddziału, ZT),
   – wykorzystania wyobraźni taktyczno-operacyjnej (zdolności przewidywania kolejnych etapów działania oraz możliwych zagrożeń).

4. **Wykorzystania pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia działań** – wyraża się użyciem tych pododdziałów zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami.
5. **Techniczne**, które wyrażają się umiejętności posługiwania się wyposażeniem znajdującym się na stanowisku służbowym (sprzęt informatyczny, łączności, uzbrojenia itp.).
6. **Korzystania z pomocy doradców i specjalistów** – umiejętność wykorzystywania wiedzy i umiejętności doradców i podwładnych.
7. **Doświadczenie na stanowiskach dowódczych i sztabowych** – wyraża się w znajomości problemów występujących w praktyce dowódczej oraz stażu na tych stanowiskach.
8. **Znajomości języka angielskiego** (terminów wojskowych) – umiejętność posłużenia się językiem angielskim na określonym poziomie.

Tabela 5.6. Lista kompetencji koncepcyjnych dla fazy „kontrola"

1. Umiejętności ustalania problemów w działaniu, ich przyczyn oraz opracowania racjonalnych sposobów rozwiązania problemów.
2 Myślenie systemowe i strategiczne – uwzględnianie w działaniu elementów sytuacji i relacji pomiędzy nimi oraz tworzenie przyszłych działań.

Reasumując, do najważniejszych kompetencji osób funkcyjnych w fazie kontroli należą te, które zaliczono do bazowych, społecznych i koncepcyjnych oraz te, które są związane z merytorycznym wykonywaniem czynności zawodowych (rys. 5.3)

Wykonywanie czynności kontrolnych wymaga więc kompetencji bezpośrednio dotyczących kontroli, jak i dodatkowych kompetencji, dotyczących podejmowania decyzji, znajomości procesu dowodzenia, umiejętności taktyczno operacyjnych oraz wykorzystania pododdziałów wsparcia, umiejętności technicznych, korzystania z pomocy doradców. Bardzo ważne jest również doświadczenie zawodowe, a w działaniach sojuszniczych kompetencją podstawową jest znajomość języka angielskiego.

Uogólniając, niezbędne są, w celu sprawnego dokonywania kontroli, takie przymioty osób funkcyjnych, jak:

1. Znajomość dokumentów normujących kryteria i normy kontroli.
2. Umiejętność doboru i stosowania właściwych rodzajów metod i techniki kontroli.
3. Zdolność wyodrębnienia najważniejszych, krytycznych punktów działania i skupienia się na nich w czasie kontroli.
4. Posiadanie umiejętności merytorycznych w kontrolowanym obszarze.

5. Umiejętność szybkiej analizy przyczyn stwierdzonych uchybień oraz podejmowania właściwych decyzji w zakresie korekty działania.

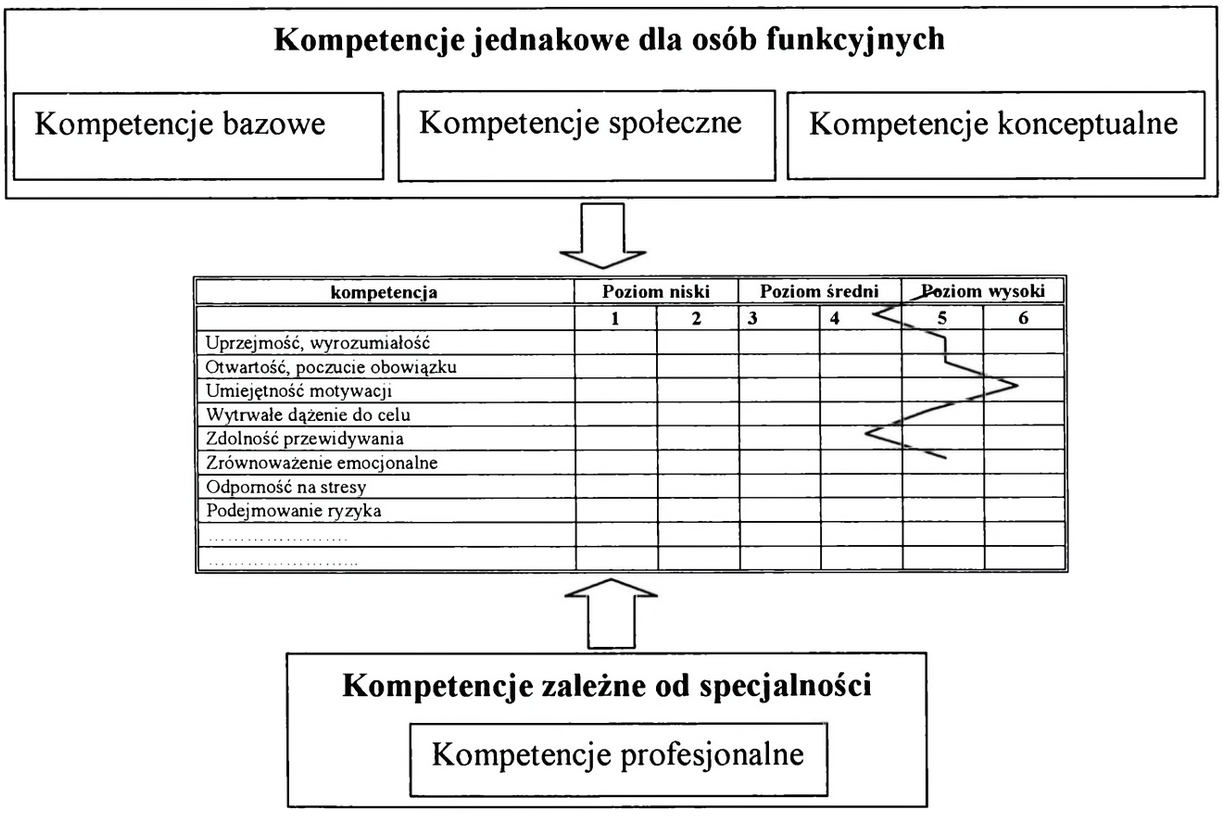
6. Odporność na stres oraz wytrwałość w czasie realizacji kontroli.

7. Taktowność, dokładność, terminowość oraz dążenie do obiektywności oraz w wykonywaniu swych obowiązków

8. Umiejętność twórczej krytyki wyników kontroli, prowadzenia rozmów pokontrolnych.

9. Zdolność do wyrażania wyważonych ocen wyników kontroli

10. Zdolność do samokontroli i autorefleksji nad prawidłowością podjętych działań.



Rys. 5.3. Rodzaje kompetencji osób funkcyjnych

Pożądane są również takie ogólne cechy, jak dobra pamięć, podzielność uwagi, zdolności obserwacji i koncentracji. T. Pszczołowski podkreśla ponadto potrzebę obowiązkowości, obiektywności i zdrowego sądu[75].

Eksperci, wskazując niepożądane zachowania osób funkcyjnych, wymieniali takie, jak: brak rozwagi przy decydowaniu i omawianiu wyników kontroli, nieelastyczne podejście do kontroli, wyrażające się nieuwzględnianiem sytuacji wykonywania zadań, brak myślenia perspektywicznego, nieprzestrzeganie czynności procesu dowodzenia, nerwowość, brak szacunku do innych, przedkładanie własnej kariery nad dobrem zadania, brak zorganizowania w działaniu, brak doświadczenia.

5.5. Kompetencje kluczowe osób funkcyjnych w fazie kontroli

W poprzednim podrozdziale przedstawiono zweryfikowaną listę kompetencji osób funkcyjnych. Jednak praktyczne wykorzystanie tego profilu wymaga ograniczenia liczby kompetencji i wyłonienia kompetencji kluczowych, czyli tych, które stanowią podstawę skutecznego działania w fazie kontroli. Te kompetencje powinny być szczególnie rozwijane, jak również brane pod uwagę przy wyznaczaniu na kolejne stanowiska. W badaniach nad kompetencjami dowódczymi ustalono listę kompetencji kluczowych oficerów (tabela 5.7).

Bazując na tej właśnie liście, poproszono ekspertów o wybór tych kompetencji, które są kluczowe w obszarze kontroli. Wyniki badań, po uszeregowaniu kompetencji według częstości ich wyborów, zawarto w tabeli 5.8

---

[75] T. Pszczołowski, *Zasady sprawnego działania*, WP, Warszawa 1976, s. 104.

Tabela 5.7. Kluczowe kompetencje dowódcze

Lista kompetencji	Rodzaj kompetencji
1. Poczucie odpowiedzialności	bazowe
2. Stawianie wymagań sobie i podwładnym	bazowe
3. Sprawiedliwość w postępowaniu	bazowe
4. Sprawne podejmowanie decyzji	profesjonalne
5. Zdyscyplinowanie	bazowe
6. Szacunek do innych, takt	społeczne
7. Umiejętności taktyczno-operacyjne	profesjonalne
8. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych	profesjonalne
9. Odporność na stres	bazowe
10. Okazywanie zaufania podwładnym	społeczne
11. Kreatywność w działaniu	bazowe
12. Nastawienie na własny rozwój	bazowe
13. Inicjatywa w działaniu	bazowe
14. Umiejętność planowania i organizowania pracy własnej	bazowe
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu	bazowe

Źródło: T. Majewski, *Kompetencje...*, op. cit., s. 138.

Tabela 5.8. Kluczowe kompetencje osób funkcyjnych w fazie „kontrola"

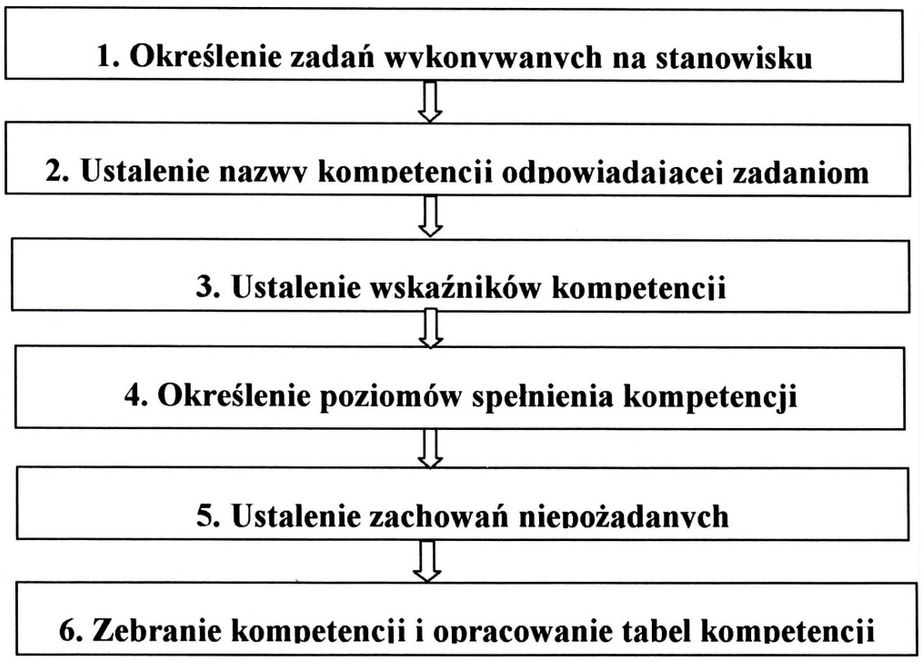
Lista kompetencji	Rodzaj kompetencji
1. Poczucie odpowiedzialności	bazowe
2. Umiejętność planowania i organizowania pracy własnej	profesjonalne
3. Umiejętności taktyczno-operacyjne	profesjonalne
4. Sprawiedliwość w postępowaniu	bazowe
5. Odporność na stres	bazowe
6. Kreatywność w działaniu	bazowe
7. Sprawne podejmowanie decyzji	profesjonalne
8. Zdyscyplinowanie	bazowe
9. Szacunek do innych, takt	społeczne
10. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych	profesjonalne
11. Okazywanie zaufania podwładnym	społeczne
12. Inicjatywa w działaniu	bazowe
13. Stawianie wymagań sobie i podwładnym	bazowe
14. Nastawienie na własny rozwój	bazowe
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu	bazowe

Kompetencje przedstawione w tabeli 5.8. są więc tymi, które są szczególnie istotne w fazie kontroli. Zarówno w tabeli 5.7, jak i w tabeli 5.8 za najważniejszą kompetencję uznano poczucie odpowiedzialności. Kolejna istotną kompetencją jest umiejętność planowania i organizowania pracy własnej oraz umiejętności taktyczno-operacyjne. Te dwie kompetencje w fazie kontroli nabrały więc większego znaczenia. Również wzrosła ranga cechy odporność na stres oraz sprawnego podejmowania

decyzji. Uzyskane wyniki wskazują, jakie kompetencje powinny więc podlegać ocenie przy wyznaczaniu na stanowiska funkcyjne w sztabie.

5.6. Tworzenie struktur kompetencji osób funkcyjnych

Identyfikacja (opis, projektowanie, modelowanie) kompetencji jest zbiorem czynności, które można zebrać w etapy. Trafność tej identyfikacji jest podstawą wszelkich poczynań związanych z rozwojem kompetencji oraz jakością zarządzania rozwojem kompetencji. Każdy profil kompetencji zawodowych powinien bowiem odpowiadać zadaniom wykonywanym na stanowisku służbowym. Stąd też opracowywanie profilu kompetencji należy rozpoczynać od analizy stanowiska służbowego i na tej podstawie, ustalenia wstępnego, a później, po konsultacjach, ostatecznego wykazu wszelkich dyspozycji warunkujących sprawne wykonywanie zadań. Na podstawie analizy literatury przedmiotu[76] oraz analizy specyfiki pracy oficerów, opracowano proces identyfikacji kompetencji (rys. 5.4.).



Rys. 5.4. Proces identyfikacji kompetencji osób funkcyjnych

[76] Zob. A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 43–60. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 246–248. G. Filipowicz, op. cit., s. 97–103.

Wyróżniono następujące etapy procesu identyfikacji kompetencji:

Etap 1 – określenie zadania (zadań) przewidzianego do realizacji na danym stanowisku. Opracowanie kompetencji stanowiska wymaga sprecyzowania zadania lub zadań dla których dane stanowisko zostało utworzone. Zadania te stanowią podstawę do opracowania opisu stanowiska służbowego, którego najważniejszymi elementami są zakres obowiązków, uprawnień oraz odpowiedzialności. Zwykle zadania dla konkretnych stanowisk są już sformułowane, jeżeli jednak zakres zadań jest nieostry lub też stanowiska są dopiero projektowane, konieczne jest określenie tych zadań. Należy również podkreślić, że:

– niektóre zadania wymagają jednej kompetencji, inne natomiast kilku kompetencji jednocześnie (np. przeprowadzenie szkolenia),

– jedna kompetencja może być związana tylko z jednym rodzajem zadań lub też może być wykorzystywana w wielu zadaniach (np. komunikowanie).

Etap 2 – **ustalenie nazwy kompetencji**. Należy przy tym uwzględnić terminologię stosowaną również w naukach wojskowych. Możliwe są tu dwie metody: indukcyjna i dedukcyjna.

Etap 3 – ustalenie wskaźników kompetencji. Polega na określeniu podstawowych zachowań będących wskaźnikami danej kompetencji, uwzględniając specyfikę działania dowódcy.

Etap 4 – określenie poziomów spełnienia kompetencji. Polega na ustaleniu stopnia posiadania danej kompetencji ze względu na to, że te same kompetencje mogą być przypisane do stanowisk na różnych szczeblach dowodzenia czy różnych specjalności.

Etap 5 – ustalenie zachowań niepożadanych. Polega na określeniu tych zachowań, które są szczególnie niepożądane na danym stanowisku (grupie stanowisk, w jednostce wojskowej), gdyż utrudniają sprawne działanie. Zachowania te powinny dyskredytować kandydatów na dowódców.

Etap 6 – opracowanie tabeli kompetencji, zawierającej opis kompetencji:

– nazwę kompetencji,

– zachowania będące wskaźnikami posiadania kompetencji,

– poziomy nabycia kompetencji.

Proces ten trwa tak długo, aż zostaną zidentyfikowane wszystkie kompetencje wymagane na danym stanowisku, czyli gdy do wszystkich zadań (obowiązków, uprawnień) zostaną przyporządkowane odpowiednie kompetencje.

Po opracowaniu tabel kompetencji pożądane jest także wykonanie macierzy kompetencji, zawierającej wykaz nazw kompetencji w danej komórce organizacyjnej (rys. 5.5). Macierz ta zawiera:

– w lewym górnym rogu – wykaz kompetencji bazowych – wymaganych od wszystkich oficerów,

– w wierszach – nazwy kompetencji specyficznych dla roli, np. dowódczych, które powinni posiadać wszyscy dowódcy tego samego szczebla niezależnie od specjalności (funkcji),

– w kolumnach – nazwy kompetencji specyficznych dla funkcji (specjalności) – dowódcy oprócz kompetencji specyficznych dla roli dowódcy powinni posiadać kompetencje wymagane tylko dla tej funkcji (głównie kompetencje profesjonalne).

Kompetencje bazowe *Jednakowe dla osób funkcyjnych*		**Kompetencje specyficzne dla specjalności**			
		G/S1	G/S2	G/S3	....
Kompetencje specyficzne dla roli	Szef sztabu	*nazwa kompetencji 1, nazwa kompetencji 2, ...*			
	Szef centrum	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*
	Kierownik zespołu	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*	*nazwy kompetencji*

Rys. 5.5. Macierz kompetencji dla osób funkcyjnych sztabu

Identyfikacja kompetencji wymaga zebrania informacji o wymaganych umiejętnościach, wiedzy, postawach, doświadczeniu oraz wartościach. Stąd też wyróżnia się metody zbierania tych informacji, określanych w literaturze jako metody identyfikacji kompetencji. Przyjęto, na podstawie analizy literatury, następujące **metody identyfikacji kompetencji**:

1. **Badanie literatury przedmiotu**. Obejmuje badanie prac badawczych,

monografii, periodyków. które powinno umożliwić określenie zachowania skutecznych dowódców. Efekty tego badania ułatwiają stworzenie ogólnych kompetencji dowódczych.

2. **Badanie dokumentów**. Obejmuje badanie kart opisów stanowisk służbowych, regulaminów pracy komórek organizacyjnych oraz opisów zadań wykonywanych na stanowiskach dowódczych.

3. **Sondaż diagnostyczny** techniką ankiety lub techniką wywiadu. Pozwala wyodrębnić te kompetencje, które mają znaczenie w specyficznych lub nowych warunkach działania, np. w czasie misji pokojowych. Sondaż skierowany jest do kadry jednostki organizacyjnej, wypełniającej obowiązki na danych stanowiskach oraz ich przełożonych. Sondaże pozwalają również wyodrębnić kompetencje kluczowe dla danego stanowiska lub grupy stanowisk. Przy czym technika wywiadu pozwala uzyskać bardziej szczegółowe informacje niż technika ankiety. Szerzej etapy i zasady wykorzystania obu technik autor przedstawił w pozycji „Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych"[77].

4. **Obserwacja.** Pozwala zaobserwować te zachowania, które charakteryzują dowódcę osiągającego zakładane cele oraz te, które charakteryzują dowódcę nieskutecznego na danym stanowisku. Obserwacja prowadzona jest w czasie wykonywania obowiązków służbowych przez dowódcę.

5. **Badanie opinii ekspertów.** Może posłużyć zarówno do identyfikacji kompetencji, jak i oceny już opracowanej struktury kompetencji. Opnie ekspertów są szczególnie pożądane podczas opracowywania nowych stanowisk i kompetencji oraz kompetencji przyszłościowych.

Pożądane, ze względu na trafność diagnozy kompetencji, jest:

– stosowanie jednocześnie kilku metod identyfikacji kompetencji, dobranych z uwzględnieniem rodzaju stanowisk,

– dobór odpowiednich osób mających stanowić źródło informacji o kompetencjach.

---

[77] T. Majewski, *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, AON, Warszawa 2003.

Dobierając metody identyfikacji kompetencji, należy uwzględnić[78]:

– rodzaj kompetencji – wspólne dla jednostki organizacyjnej, grupowe, dla konkretnych stanowisk, profesjonalne, społeczne, koncepcyjne, obecne czy niezbędne w przyszłości,

– sposób definiowania kompetencji – przez przełożonych i potem – podwładnych,

– okres aktualności kompetencji – kompetencje niezmienne czy kompetencje o zmiennej randze ważności.

Problemy, które utrudniają identyfikację kompetencji wymaganych na stanowiskach mogą być następujące:

1. Trudne do przewidzenia zmiany bieżących i przyszłych działań wojsk i tym samym zadań realizowanych na stanowiskach służbowych. Jak wskazuje M. Wiatr, planowanie na podstawie doświadczeń wojennych opiera się również na hipotetycznych założeniach[79].

2. Szybki przyrost zasobu wiedzy.

3. Zmiany w otoczeniu zewnętrznym sił zbrojnych (zmiana zagrożeń, ustaw, zadań, postęp techniczny).

4. Zmiany w otoczeniu wewnętrznym (zmiany procedur, wyposażenia stanowisk, struktur organizacyjnych).

5. Nadmiar dostępnych informacji.

6. Potrzeba budowania opisów kompetencji umożliwiających elastyczne dopasowanie do wymogów sytuacji.

7. Konieczność ścisłego odzwierciedlenia w kompetencjach zadań wykonywanych na stanowisku służbowym.

8. Ograniczone zdolności percepcyjne projektantów kompetencji.

Czynności identyfikacji i wykorzystania kompetencji w wojsku ułatwi wcześniejsze opracowanie profilów kompetencji dla najczęściej występujących w wojskach lądowych stanowisk, które mogą potem być wzorcem ułatwiającym tworzenie profilów dla pozostałych stanowisk.

---

[78] A. Szczesna, T. Rostkowski, op. cit., s. 52–53.
[79] M. Wiatr, *Między strategią a taktyką*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 23.

ZAKOŃCZENIE

Sprawność kontroli wykonywania wszelkich zadań, w tym realizacja fazy „kontrola" w cyklu decyzyjnym dowodzenia, zależy głównie od kompetencji osób dokonujących kontroli. Stąd też kwestia kompetencji jest tą, która powinna być przedmiotem diagnozy i eksplikacji. Umożliwia to określanie prawidłowości rządzących kompetencjami i wypracowanie zasad wykorzystania kompetencji w procesach personalnych i szkoleniowych.

Z przeprowadzonych badań, odnosząc się do problemów szczegółowych, wysnuć można następujące konstatacje i wnioski:

1. Istotą kontroli jest ustalenie stanu wykonywania zadań przez podwładnych, porównania tego stanu z określonymi wcześniej wzorcami (planem, standardem, normami) oraz podjęciu działań korygujących. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między wynikami kontroli rzeczywistymi a zaplanowanymi, muszą być podjęte działania dostosowawcze. W warunkach wojska szczególnie istotne i trudne jest określenie wzorców skutecznego działania oraz wielkości odchyleń od tych wzorców, które często są wyrażane za pomocą wskaźników jakościowych.

2. Kontrola powinna być sprawna, czyli taka w której zostaje osiągnięty cel kontroli oraz zostają spełnione funkcje kierownicze: regulacyjna, informacyjna, motywacyjna, doskonaląca i profilaktyczna. O stopniu spełniania kolejnych funkcji świadczą wskaźniki kontroli, które, w przypadku istotnych działań, powinny być każdorazowo ustalane przed podjęciem działań kontrolnych.

3. Skuteczna kontrola wymaga ustalenia celu kontroli, przedmiotu i zakresu kontroli, jej przebiegu, wzorców i norm, środków i sposobów kontroli. Ponadto wymaga przestrzegania określonych zasad kontroli.

4. Proces kontroli powinien zawierać następujące etapy: analiza celów działania, dobór metod kontroli, określenie kryteriów i norm, pomiar wyników działania, porównanie wyników działania z normami, komunikowanie oceny wyników działania, korekta działania.

5. Ustalono, że w warunkach wojska sprawność kontroli dokonywanej przez osoby funkcyjne uzależniona jest od grup czynników: zależnych od człowieka,

zależnych od organizacji jednostki (instytucji) wojskowej oraz czynników zależnych od organizacji funkcjonowania sił zbrojnych.

6. Praktyka dowodzenia wojskami wskazuje, że wynik działania dowództw jest różny w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą, jakich środków, jakimi metodami i w jakich warunkach działanie jest wykonywane, czyli zależy od pewnych prawidłowości. Pozwoliło to na zaproponowanie stosownych reguł i zasad oraz rozwiązań postępowania osób funkcyjnych w zasadniczych zespołach na przykładzie głównego stanowiska dowodzenia tak, aby ich działanie w procesie dowodzenia było działaniem sprawnym.

7. Znając prawidłowości rządzące działaniem organów dowodzenia, można w ich pracy, stosować odpowiednie metody oraz organizować je tak, aby otrzymać pożądane efekty. W teorii i praktyce dowodzenia okazuje się, że wybór metody działania i organizowania są jednymi z zasadniczych elementów postępowania w procesie dowodzenia. Można również postawić wniosek, że wybór odpowiedniej metody postępowania organów dowodzenia, jak i organizacja ich działania, przyczynia się do efektywnego osiągania celów z zasady bez dodatkowych nakładów. Stanowi to w pewnym sensie „bezinwestycyjne" uzyskiwanie zamierzonych celów i świadczy o dużej wartości działalności organizatorskiej każdej osoby funkcyjnej organów dowodzenia.

8. Zbiór przedstawionych aspektów odzwierciedlających węzłowe momenty pracy sztabu w fazie „kontrola" cyklu decyzyjnego dowodzenia i jego wkład w proces dowodzenia wojskami, jak i przytoczone metodyki jego pracy mogą być wykorzystane zarówno do prac projektowych w obszarze kompetencji osób funkcyjnych sztabu w dowodzeniu rzeczywistymi związkami i oddziałami wojsk lądowych.

9. Wszystkie osoby funkcyjne, niezależnie od specjalności (rodzaju komórki), powinny cechować się jednakowymi kompetencjami: bazowymi (tabela 5.4), koncepcyjnymi (tabela 5.6) i społecznymi. Natomiast zróżnicowanie występuje w zakresie kompetencji profesjonalnych (tabela 5.5) – w zakresie wiedzy i umiejętności specjalistycznych. Natomiast kompetencje profesjonalne w zakresie czynności kontrolnych są takie same. Należą do nich: znajomości sposobów (metod, procedur) wykonywania zadań przez podwładnych oraz zasad i przepisów, jakich muszą

przestrzegać, ustalaniu (akceptowaniu) celów, kryteriów i metod kontroli, dobieraniu częstotliwość, zakresu i sposobu kontroli, uwzględniając zmienne sytuacyjne i wymagania normatywne, ustalaniu przyczyn niesprawnego działania i dokonywaniu korekty działania, przestrzeganiu zasad kontroli (informowaniu o wynikach) i wykorzystywaniu motywacyjnej funkcji kontroli, umiejętność stosowania procedur obowiązujących w NATO oraz dostosowania się do istniejącej kultury organizacyjnej, wymuszaniu przestrzegania terminów i przewidzianych planem zasobów, unormowań proceduralnych i prawnych w toku działania.

10. Sprawne wykonywanie czynności kontrolnych, oprócz kompetencji bezpośrednio związanych z funkcją kontrolną, wymagają od osób funkcyjnych kompetencji decyzyjnych, znajomości procesu dowodzenia, umiejętności taktyczno-operacyjnych, technicznych, umiejętności korzystania z doradców i specjalistów, doświadczenia na stanowiskach dowódczych i sztabowych.

11. Zbadano, że najważniejszą kompetencję w fazie „kontrola" jest poczucie odpowiedzialności. Kolejną istotną kompetencją jest umiejętność planowania i organizowania pracy własnej oraz umiejętności taktyczno-operacyjne. Również wysoką rangę uzyskało cecha odporność na stres oraz sprawne podejmowanie decyzji. Uzyskane wyniki wskazują, jakie kompetencje powinny więc podlegać ocenie przy wyznaczaniu na stanowiska funkcyjne w sztabie.

12. Eksperci, wskazując niepożądane zachowania osób funkcyjnych, wymieniali takie, jak: brak rozwagi przy decydowaniu i omawianiu wyników kontroli, nieelastyczne podejście do kontroli, wyrażające się nieuwzględnianiem sytuacji wykonywania zadań, brak myślenia perspektywicznego, nieprzestrzeganie czynności procesu dowodzenia, nerwowość, brak szacunku do innych, przedkładanie własnej kariery nad dobro wykonywanych zadań, brak zorganizowania w działaniu, brak doświadczenia.

Kierunki dalszych badań w obszarze struktury kompetencji powinny konkretyzować się wokół cech osób funkcyjnych w zakresie procesu dowodzenia oraz identyfikacji kompetencji kluczowych. Istotne jest również ustalenie kompetencji specjalistycznych dla konkretnych stanowisk zajmowanych przez osoby funkcyjne. Praktyczny pomiar tych kompetencji i wykorzystanie koncepcji kompetencji wymaga

także opracowania wskaźników poszczególnych kompetencji oraz wdrożenia koncepcji. Ideę takiego działania przedstawiono w podrozdziale 5.6.

BIBLIOGFRAFIA

Antoszkiewicz J., *Metody skutecznego zarządzania*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle, Warszawa 1996.

Aponowicz A., *Dowodzenie*, Warszawa 1961.

Arnold S.L., Stahl D.T., *Siły zbrojne w operacji innej niż wojna*. 1994.

Awdijew W.I., *Wojennaja istorija driewniego Jegipta*, Moskwa 1959.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Balcerowicz B., *Uniwersalne problemy strategii obronnej państwa średniej wielkości oraz ich odniesienia do obronności Polski*, AON 1996.

Balcerowicz B., Wybrane problemy obronności państwa. 1996.

Bartkowiak G., *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.

Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet", Warszawa1997.

Blades J. W., *Rules for leadership. Improving unit performance*, National Defense University Press, Washington, DC 1986.

Bowers D. G. i Seashore S. E., *Przewidywanie efektywności organizacji oparte na czteroczynnikowej teorii przywództwa*, [w]: *Zachowanie człowieka w organizacji* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.

Etyka zawodowa żołnierzy Wojska Polskiego w uwarunkowaniach wymogów państwa demokratycznego, pod kier. K. Lorantego, AON, Warszawa 2000.

Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

Clausewitz, O wojnie, ks. 6, 7, 8, Warszawa 1958.

Field Manual 11-55, *Mobile Subseriber Equipment (MSE) Operations*, Department of the US Army, 2000.

Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.

Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 1999.

Hollander E. P., Julian J. W., *Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa*, [w]: *Zachowanie człowieka w organizacj,i* pod red. W. E. Scotta, juniora i L. L. Cummingsa, PWN, Warszawa 1983.

Hittle J.D., *Sztab wojskowy*, Warszawa 1961.

Iwanow D., Sawieljew W., Szemański P., *Zasady dowodzenia wojskami*, Warszawa 1973.

Juchnowicz M., *Motywowanie w toku pracy*, [w]: *Zasoby ludzkie w firmie,* pod red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.

Jurkowski R., *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.

Kanarski L., Gawliczek P., *Przywództwo w armiach NATO*, AON, Warszawa 2002.

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.

Kręcikij J., *Metodyka pracy sekcji dowodzenia stanowiska dowodzenia oddziału i związku taktycznego*, AON, Warszawa 2002.

Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
Kręcikij J., *Dowodzenie w wybranych państwach NATO*, AON, Warszawa 1998.
Koziej S., Wołkiewicz F., *Podstawowe założenia obronności RP*, DSO MON, AON 1996.
Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Warszawa 1967.
Kuźniar R., *Między polityką a strategią*. ISM 1994.
Kubiak M., Loranty K., *Etyka zawodowa żołnierzy demokratycznej Rzeczypospolitej*, MON, Warszawa 2001.
Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo „Oskar-Master of Biznes", Warszawa 1999.
Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Fundacja Pomocy Antyk, Warszawa 2000.
Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, POLTEXT, Warszawa 1997.
Majewski T., *Podstawowe wyznaczniki przywódcy w wojsku*, [w:] *Przywództwo w dowodzeniu Wojskami Lądowymi RP*, cz. 2, pod kier. nauk. B. Szulca, Warszawa 2001.
Majewski T., *Ankieta i wywiad badaniach wojskowych*, AON, Warszawa 2002.
Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003.
Majewski T., *Kompetencje dowódców wyższego szczebla*, [w:] *Wpływ kompetencji kierowniczych, jako wyznacznika profesjonalizmu, na kariery zawodowe oficerów*, pod kier. B. Szulca, AON, Warszawa 2001.
Majewski T., *Etapy przeprowadzania zmian w strukturach organizacji wojskowych*, [w:] *Metodyka przeprowadzania zmian w strukturach wojskowych*, pod kier. Z. Ścibiorka, AON, Warszawa 2003.
Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, pod red. J. Michniaka, AON – Katedra Dowodzenia i Łączności, Warszawa 1999
Michniak J., *Dowodzenie i łączność*, AON, Warszawa 2005.
Marczak J., Pawłowski J., *O obronie militarnej przełomu XX i XXI wieku*, Bellona 1995.
Michniak J., *Kierowanie wojskowymi polowymi systemami łączności - Podstawowe problemy*, AON – Instytut Dowodzenia, Warszawa 2002.
Michniak J., *Dowodzenie wojskami lądowymi w operacjach połączonych*, AON – Instytut Dowodzenia, Warszawa 2002.
Michniak J. i inni, *Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)*, PIT, KDiŁ, Warszawa 1999.
Mróz W., *Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju*, MON Warszawa 1974.
OPERATIONAL PUBLICATIONS, OPFOR ORBAT and Equipment, Baltic Defence College, 2001r.
Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*. Warszawa 1974.
Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, WSZZiP, Warszawa 1999, s. 25.
Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

Penc J., *Menedżer w uczącej się organizacji*, Menadżer, Łódź 2000.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
Piotrowski S., *Uwagi do rozważań nad teorią dowodzenia*, Myśl Wojskowa nr 4/1982.
Planowanie działań na szczeblu taktycznym w wojskach lądowych (DD/3.2.5), wyd. DWL Warszawa 2006.
Razin E., *Historia sztuki wojennej*, Warszawa 1958.
Regulamin działań wojsk lądowych (DD/3.2), wyd. DWL, Warszawa 2006.
Sienkiewicz P., *Stan obecny i perspektywy rozwoju współczesnej teorii dowodzenia,* Myśl Wojskowa nr 12/1982 r.
Tukidydes, *Wojna peloponeska*, Wrocław 1955,
Strategia personalna firmy pod red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2001.
Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1997.
Szaban J., *Kierownik – istota nieznana*, CRZZ, Warszawa 1980.
Szczesna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Difin, Warszawa 2004.
Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacjami*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
Szulc B., Kanarski L., *Przywództwo w dowodzeniu wojskami*, AON, Warszawa 1998.
Ścibiorek Z., *Inwestowanie w personel*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
U - Tsy, wyd. ros. *Obisskustwie wiedienija wojny*. Moskwa 1957.
Wróblewski R., *Strategia obronna Polski przełomu wieków*, AON 1996.
Walkowiak R. *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych,* Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2004.
Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, WN Scholar, Warszawa 2006.
Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

Słowniki i encyklopedie

Borkowski J., Dyrda M., Kanarski L., Rokicki B., *Człowiek w organizacji*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2001.
Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1981.
Encyklopedia powszechna PWN, Warszawa , PWN 1976,
Leksykon wiedzy wojskowej, MON, Warszawa 1979.
Inny słownik języka polskiego, Warszawa, PWN 2000,
Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1978.
Słownik języka polskiego PWN, Wydawnictwo naukowe PWN, Wydanie na CD, Warszawa 2003.

WYKAZ RYSUNKÓW I TABEL

Wykaz rysunków

Rys. 1.1. Cykl działania zorganizowanego..... 9
Rys. 1.2. Współzależność planu i kontroli..... 10
Rys. 1.3. Relacja między realizacją i kontrolą..... 13
Rys. 1.4. Wymiary efektywności kontroli..... 15
Rys. 1.5. Kontrola jako proces informacyjno-decyzyjny..... 16
Rys. 1.6. Formy kontroli..... 18
Rys. 1.7. Proces kontroli..... 25
Rys. 1.8. Klasyfikacja czynników sprawności kontroli..... 30
Rys. 1.9. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami..... 33
Rys. 1.10. Ramowy układ cyklu decyzyjnego..... 34
Rys. 2.1. Dowodzenie i zarządzanie jako jedna z form kierowania..... 38
Rys. 4.1. Istota fazy „Kontrola" w cyklu decyzyjnym dowodzenia..... 67
Rys. 4.2. Algorytm pracy dowódcy i zespołu dowodzenia w działaniach bieżących w trakcie fazy „kontrola"..... 73
Rys. 5.1. Składowe kompetencji zawodowych..... 81
Rys. 5.2. Typologia kompetencji zawodowych oficerów..... 83
Rys. 5.3. Rodzaje kompetencji osób funkcyjnych..... 103
Rys. 5.4. Proces identyfikacji kompetencji dowódczych..... 106
Rys. 5.5. Macierz kompetencji dla osób funkcyjnych sztabu..... 109

Wykaz tabel

Tabela. 5.1. Kompetencje kierownicze według wybranych autorów..... 86
Tabela 5.2. Cechy pozytywne i negatywne kierowników w obszarze kontroli..... 87
Tabela 5.3. Wartości dowódcy w wojskach lądowych USA..... 91
Tabela 5.4. Lista kompetencji bazowych dla fazy „kontrola"..... 100
Tabela 5.5. Lista kompetencji profesjonalnych dla fazy „kontrola"..... 101
Tabela 5.6. Lista kompetencji koncepcyjnych dla fazy „kontrola"..... 102
Tabela 5.7. Kluczowe kompetencje dowódcze..... 105
Tabela 5.8. Kluczowe kompetencje osób funkcyjnych w fazie „kontrola"..... 105

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Profil kompetencji dowódczych oficerów
Źródło: T. Majewski, *Kompetencje...*, op. cit., s. 136.

Kompetencje dowódcze	Liczba wyborów (%)
1. Poczucie odpowiedzialności	66,7
2. Stawianie wymagań sobie i podwładnym	66,7
3. Uczciwość i sprawiedliwość w postępowaniu	57,1
4. Sprawne podejmowanie decyzji	57,1
5. Zdyscyplinowanie	52,4
6. Szacunek do innych, takt	47,6
7. Umiejętności taktyczno-operacyjne	47,6
8. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych	47,6
9. Odporność na stres	47,6
10. Okazywanie zaufania podwładnym	47,2
11. Kreatywność w działaniu	42,9
12. Dbałość o własny rozwój	42,9
13. Inicjatywa w działaniu	42,9
14. Umiej. planowania i organizowania pracy własnej	42,9
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu	42,9
16. Odwaga cywilna i fizyczna	38,1
17. Pewność siebie	38,1
18. Sumienność i pracowitość	38,1
19. Wiedza ogólna o otaczającym świecie	38,1
20. Sprawność procesów myślenia i spostrzegania	38,1
21. Umiejętność realizacji procesu dowodzenia	38,1
22. Umiejętność oceniania i opiniowania podwładnych	38,1
23. Umiejętność delegowania zadań i uprawnień	38,1
24. Umiejętność zjednywanie podwładnych i zdobywania ich zaufania	38,1
25. Docenianie pracy podwładnych	38,1
26. Znajomość jęz. angielskiego (wojskowego)	33,3
27. Poczucie własnej wartości	33,3
28. Umiejętności pedagogiczne	33,3
29. Umiejętność pogodzenia pracy i życia osobistego	33,3
30. Kontrola własnych emocji	28,6
31. Skromność	28,6
32. Umiej. organizowania i koordynacji działań zespołu	28,6
33. Pozytywne nastawienie do ludzi	28,6
34. Zdolność do podejmowanie ryzyka zmian i realizacji trudnych zadań	28,6
35. Dbałość o rozwój podwładnych	28,6
36. Myślenie systemowe	25,0
37. Zdolność do adaptowania metod i zasad działania	23,9
38. Lojalność wobec podwładnych	23,8
39. Umiejętność kontroli wykonywania zadań	23,8
40. Umiejętność wywierania pozytywnego wpływu na podwładnych	23,8
41. Umiejętność wykorzystania kompetencji podwładnych	23,8

42. Umiejętności motywowania	23,8
43. Umiejętności rozwiązywania konfliktów	23,8
44. Umiejętności pracy z zespołem podwładnych	23,8
45. Wyobraźnia	20
46. Lojalność wobec armii i przełożonych	19,1
47. Postępowanie z honorem,	19,1
48. Odporność na zmęczenie fizyczne	19
49. Techniczne (posługiwanie się sprzętem)	19
50. Umiejętność skutecznego komunikowania	19
51. Asertywność	19
52. Koleżeństwo	14,3
53. Aspiracje zawodowe	14,3
54. Nastawienie na skalkulowane ryzyko	14,3
55. Korzystanie z pomocy doradców i specjalistów	14,3
56. Umiejętności skutecznego budowania zespołu	14,3
57. Energiczność	9,5
58. Wykrywanie problemów i ich przyczyn	9,5
59. Koncepcyjne – rozwiązywanie problemów	9,5
60. Zdolność okazywania entuzjazmu	9,5
61. Umiejętność przekraczania utartych schematów postępowania	9,5
62. Umiejętności wskazywanie wizji i sposobów działania	9,5
63. Umiejętności tworzenia pozytywnej kultury organizacyjnej	9,5
64. Zdolność empatii	9,5
65. Umiejętności tworzenia wizji celów i wspólnego działania	9,5
66. Umiejętność godzenia wielu potrzeb i nacisków	9,5
67. Nastawienie na jakość i wyniki	4,8
68. Umiejętności wykorzystania pododdziałów wsparcia oraz zabezpieczenia działań	4,8
69. Przestrzeganie norm i wartości organizacyjnych	0,0

Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu

KWESTIONARIUSZ WYWIADU

1. Poniższa lista zawiera kompetencje osób funkcyjnych niezbędne do realizacji fazy kontrola w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia. Które z nich są nieprawidłowe bądź zbędne?

Lista kompetencji bazowych

1. **Odwaga: 1) fizyczna** – zdolność przezwyciężania strachu i panowania nad sobą w sytuacjach zagrożenia, 2) **cywilna** – zdolność przyznania się do błędu, zdolność do trwania przy, słusznych i uzasadnionych przekonaniach.
2. **Lojalność wobec armii i przełożonych** – wierność ideałom i wartościom uznawanym w środowisku wojska, postawa unikania krytykanctwa przełożonych, przestrzegania ich priorytetów.
3. **Lojalność wobec podwładnych** – postawa unikania krytykanctwa podwładnych, dyskredytowania ich przed przełożonymi, obrona podwładnych przed niesłusznymi oskarżeniami.
4. **Uczciwość** – działanie zgodnie z prawem i sumieniem.
5. **Szacunek do innych** – okazywanie taktu, dyskrecja, uprzejmość, niewywyższanie się.
6. **Sprawiedliwość** – dążenie do wyważonej, przemyślanej oceny działań i osiągnięć innych osób, tworzenie klimatu sprawiedliwości i równych szans.
7. **Zaangażowanie, pracowitość** – wkładanie wysiłku w wykonywanie zadań.
8. **Odpowiedzialność** – świadomość skutków podejmowanych przez siebie działań oraz gotowość ponoszenia konsekwencji za działania własne i podwładnych.
9. **Postępowanie z honorem** – zgodność słów z czynami, dotrzymywanie słowa, mówienie prawdy, postępowanie zgodnie z przyjętymi wartościami.
10. **Zamiłowanie do zawodu** – upodobanie do pełnienia zawodowej służby wojskowej, śledzenie rozwoju nauki i techniki wojskowej w swojej specjalności.
11. **Wytrwałość, konsekwencja** – pokonywanie przeszkód utrudniających realizację zadań, odporność na chwilowe niepowodzenia.
12. **Koleżeństwo** – solidarność z innymi, bezinteresowna pomoc, zwłaszcza w sytuacjach trudnych.
13. **Skromność** – adekwatne do osiągnięć prezentowanie własnych dokonań, nie obnoszenie się posiadaną władzą i wiedzą.
14. **Zdyscyplinowanie** – podporządkowanie się poleceniom przełożonego, uznanie ustalonych regulaminami norm postępowania.
15. **Nastawienie na rozwój (własny i podwładnych)** – zdolność analizy własnych słabych i mocnych stron, motywacja do dalszego doskonalenia, intencjonalne powiększanie wiedzy i umiejętności.
16. **Aspiracje zawodowe** – pragnienie twórczych osiągnięć zawodowych, dążenie do realizacji istotnych planów zawodowych.
17. **Odporność na trudy i zmęczenie fizyczne** – zdolność do długiego wysiłku w trudnych warunkach atmosferycznych i terenowych oraz zdolność szybkiej regeneracji psychofizycznej organizmu.
18. **Inicjatywa w działaniu** – wykazywanie inicjatywy w rozwiązywaniu pojawiających

się problemów organizacyjnych oraz usprawnianiu działania.

19. **Sprawność procesów poznawczych** – zdolność skupienia, podzielność uwagi, szybkość myślenia oraz zdolność logicznego wnioskowania.

20. Dbałość o jakość pracy, dokładność – wyraża się w przestrzeganiu unormowań proceduralnych i prawnych w toku własnego działania.

21. **Zdecydowanie** – wyraża się w szybkiej analizie sytuacji i szybkim podjęciu działania.

22. **Umiejętność stawiania wymagań** – wyraża się w określaniu wysokich, ale adekwatnych do możliwości podwładnych standardów działania i wyników oraz ich utrzymywaniu.

24. **Umiejętność określania priorytetów** – wyraża się w skupieniu swoich wysiłków na ustaleniu realizacji tych działań, które maja najważniejsze znaczenie dla celu działania.

Lista kompetencji profesjonalnych

9. **Podejmowanie decyzji** – wyraża się w:
   - dostrzeganiu i formułowaniu sytuacji decyzyjnej,
   - właściwym analizowaniu i selekcjonowaniu informacji,
   - prawidłowym ustalaniu kryteriów oceny wariantów,
   - prawidłowym, zgodnym z zasadami, tworzeniu i ocenianiu wariantów działania,
   - wybieraniu najlepszego w danych warunkach wariantu działania,
   - dobieraniu, zależnie od zmiennych sytuacyjnych, stopnia partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji (stylu podejmowania decyzji).

10. **Kontrola wykonywania zadań** – wyraża się w:
   - znajomości sposobów (metod, procedur) wykonywania zadań przez podwładnych oraz zasad i przepisów, jakich muszą przestrzegać,
   - ustalaniu (akceptowaniu) celów, kryteriów i metod kontroli,
   - dobieraniu częstotliwość, zakresu i sposobu kontroli, uwzględniając zmienne sytuacyjne i wymagania normatywne,
   - ustalaniu przyczyn niesprawnego działania i dokonywaniu korekty działania,
   - przestrzeganiu zasad kontroli (informowania o wynikach) i wykorzystywaniu motywacyjnej funkcji kontroli,
   - umiejętność stosowania procedur obowiązujących w NATO oraz dostosowania się do istniejącej kultury organizacyjnej.
   - wymuszaniu przestrzegania terminów i przewidzianych planem zasobów, unormowań proceduralnych i prawnych w toku działania.

11. **Umiejętność realizacji procesu dowodzenia** – wyraża się:
   - w znajomości faz, etapów i czynności procesu,
   - sprawnym kierowaniu pracą podwładnych w poszczególnych fazach,
   - umiejętnością analizy sytuacji, analizy zadania, sprecyzowania zadania własnego oraz ustalenia wytycznych, sprecyzowania myśli przewodniej, ustalenie kryteriów do porównania wariantów, ustalania wariantów działania, rozważania wariantów działania, porównania wariantów, wyboru wariantu i sprecyzowania swojego zamiaru,
   - umiejętnością sprawdzenia opracowanych dokumentów (wstępnego zarządzenia bojowego, rozkazu do działania),
   - kierowaniem działaniami bieżącymi (ocena sytuacji, identyfikacja problemów decyzyjnych i podejmowanie decyzji),
   - kontrolą realizacji zadań i reagowania na stwierdzone odchylenia.

12. **Umiejętności taktyczno-operacyjne,** które wyrażają się w:

– znajomości zasad walki,

– umiejętności planowania, organizowania i kierowania walką w zasadniczych rodzajach działań taktycznych,

– umiejętności organizowania systemu dowodzenia oraz systemu ognia i kierowania nim w walce,

– umiejętności opracowania podstawowych dokumentów bojowych, pracy na mapie oraz wykorzystania jej w dowodzeniu zarówno w systemie tradycyjnym, jak również z wykorzystaniem zautomatyzowanych systemów dowodzenia,

– umiejętności efektywnego wykorzystania uzbrojenia i sprzętu technicznego będącego w wyposażeniu pododdziału (oddziału, ZT),

– wykorzystania wyobraźni taktyczno-operacyjnej (zdolności przewidywania kolejnych etapów działania oraz możliwych zagrożeń).

13. **Wykorzystania pododdziałów wsparcia** – wyraża się użyciem tych pododdziałów zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami.
14. **Wykorzystania pododdziałów zabezpieczenia działań** – wyraża się użyciem tych pododdziałów zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami.
15. **Techniczne**, które wyrażają się umiejętności posługiwania się wyposażeniem znajdującym się na stanowisku służbowym (sprzęt informatyczny, łączności, uzbrojenia itp.).
16. **Korzystania z pomocy doradców i specjalistów** – umiejętność wykorzystywania wiedzy i umiejętności doradców i podwładnych.
17. **Znajomości języka angielskiego** (terminów wojskowych) – umiejętność posłużenia się językiem angielskim na określonym poziomie.
18. **Doświadczenie na stanowiskach dowódczych** – wyraża się w znajomości problemów występujących w praktyce dowódczej oraz stażu służby na tych stanowiskach.

Lista kompetencji koncepcyjnych

1. Umiejętności ustalania problemów w działaniu, ich przyczyn oraz opracowania racjonalnych sposobów rozwiązania problemów.

2 Myślenie systemowe i strategiczne – uwzględnianie w działaniu elementów sytuacji i relacji pomiędzy nimi oraz tworzenie przyszłych działań.

2. Jakie inne kompetencje są ważne przy wykonywaniu czynności kontrolnych przez osoby funkcyjne dowództw?

.....

.....

3. Jakie zachowania są szczególnie niepożądane u osób funkcyjnych dowództw podczas wykonywania czynności w fazie „kontrola"?

.....

.....

Które z poniżej przedstawionych kompetencji są najważniejsze w sprawnej realizacji fazy kontroli?

(proszę o zakreślenie 7 numerów wybranych odpowiedzi)

Lista kompetencji
1. Poczucie odpowiedzialności
2. Stawianie wymagań sobie i podwładnym
3. Sprawiedliwość w postępowaniu
4. Sprawne podejmowanie decyzji
5. Zdyscyplinowanie
6. Szacunek do innych, takt
7. Umiejętności taktyczno-operacyjne
8. Doświadczenie na stanowiskach dowódczych
9. Odporność na stres
10. Okazywanie zaufania podwładnym
11. Kreatywność w działaniu
12. Nastawienie na własny rozwój
13. Inicjatywa w działaniu
14. Umiejętność planowania i organizowania pracy własnej
15. Szybkość, zdecydowanie w działaniu