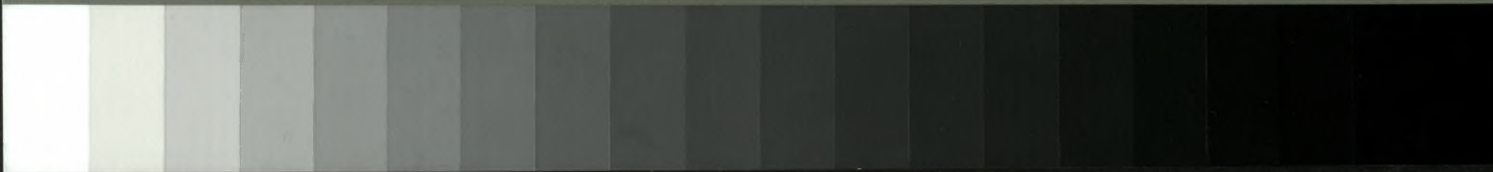




Grey Scale #13



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



*Jarostaw Wotejszo*

# Zarządzanie zmianą w organizacji wojskowej



61691

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



Colour Chart #13



**Zarządzanie  
zmianą  
w organizacji  
wojskowej**

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ  
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH  
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA



*Jarosław Wotejszo*

# **Zarządzanie zmianą w organizacji wojskowej**

Warszawa 2006

Recenzent:  
prof. zw. dr hab. Zbigniew Ścibiorek

Projekt okładki  
Dariusz Łysio

Redaktor techniczny  
Beata Klarowska

Korekta  
Renata Czerwińska  
Jolanta Puchalska

© Copyright by Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2006

ISBN 83-89423-34-0

Sygn. AON 5783/06

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52  
Zam. nr 467/2006

# SPIS TREŚCI

|   |     |
|---|-----|
| <b>WSTĘP</b> .....  | 7   |
| <b>1. WARUNKI FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI</b> .....                            | 15  |
| 1.1. Typy struktur organizacyjnych .....  | 26  |
| 1.2. Czynniki ludzkie w organizacji wojskowej .....   | 41  |
| 1.3. Determinanty sojusznice dotyczące organizacji wojskowych .....                         | 47  |
| 1.4. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych .....                                  | 58  |
| <b>2. WIĘZI INFORMACYJNE W ORGANIZACJI</b> .....  | 74  |
| 2.1. System dowodzenia w organizacji wojskowej .....  | 75  |
| 2.2. Wewnętrzne więzi informacyjne .....  | 100 |
| 2.3. Zewnętrzne więzi informacyjne .....  | 108 |
| <b>3. METODYKA PRZEPROWADZANIA ZMIAN</b> .....  | 116 |
| 3.1. Paradygmaty zmian w organizacji wojskowej .....  | 124 |
| 3.2. Metody przeprowadzania zmian w organizacji .....                                       | 140 |
| 3.3. Determinanty określające kształt i podstawowe właściwości organizacji wojskowych ..... | 145 |
| 3.4. Etapy przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej .....                              | 154 |
| 3.4.1. Identyfikacja potrzeb przeprowadzania zmian .....                                    | 162 |
| 3.4.2. Określenie zadania projektowego .....  | 162 |
| 3.4.3. Opracowanie koncepcji struktury .....  | 164 |
| 3.4.4. Synteza i ocena rozwiązania projektowego .....                                       | 172 |
| 3.4.5. Opracowanie założeń wdrożeniowych .....  | 173 |
| 3.5. Bariery i opory wobec zmian .....  | 175 |
| <b>4. WSPÓŁCZESNE FORMY DOSKONALENIA ORGANIZACJI</b> .....                                  | 188 |
| 4.1. Koncepcja reengineeringu .....   | 190 |
| 4.2. Koncepcja Lean Management .....  | 191 |
| 4.3. Koncepcja outsourcingu .....   | 192 |
| 4.4. Koncepcja outplacmentu .....   | 192 |
| 4.5. Dywersyfikacja we współczesnych organizacjach .....                                    | 193 |
| <b>5. DOSKONALENIE KADR W ORGANIZACJI</b> .....   | 198 |
| 5.1. Oddziaływanie na kadry organizacji wojskowych w okresie zmian strukturalnych .....     | 199 |
| 5.2. Doskonalenie procesu szkolenia kadr .....  | 205 |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| ZAKOŃCZENIE .....            | 220 |
| LITERATURA .....             | 224 |
| WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW ..... | 231 |
| ZAŁĄCZNIKI .....             | 234 |

*Trzeba mieć odwagę, by zmienić to, co zmienić trzeba,  
trzeba posiadać tolerancję, by zaakceptować to, czego  
zmienić nie można, trzeba mieć mądrość, by odróżnić  
jedno od drugiego*

Tomasz z Akwinu

## WSTĘP

Miniony niedawno wiek XX określa się często jako wiek ery informacyjnej, komputerów czy podróży kosmicznych. Niewątpliwie jest to prawda, jednakże nie należy zapominać, że otaczający nas świat jest również, a może przede wszystkim, światem tworzenia, rozwoju i rozpadu organizacji. Działalność człowieka związana jest z różnymi organizacjami, które są wszechobecne, stanowią podstawę rozwoju wszelkich procesów. Zrozumiały jest zatem dynamiczny rozwój nauki zajmującej się tym zagadnieniem. Nauka o kierowaniu czy o zarządzaniu organizacjami jest wciąż żywa i otwarta – wynika to głównie ze stosunkowo krótkiego okresu rozwoju oraz z wyjątkowej złożoności zjawiska będącego przedmiotem jej zainteresowania.

Jednym z zagadnień w organizacji, które wymagają stosownych rozstrzygnięć, jest problematyka zarządzania zmianami w organizacji. Każda organizacja, jeżeli chce funkcjonować skutecznie, musi dostosować się do wymagań otoczenia i dokonywać stosownych zmian. Problematyka zmian jest również niezmiernie istotna w siłach zbrojnych, gdyż wiele organizacji wojskowych (w tym dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych) ulega rozformowaniu, przeniesieniu bądź restrukturyzacji.

W środowisku wojskowym problematyka organizacji zhierarchizowanych, a zwłaszcza zmian struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, odżyła po wstąpieniu Polski do NATO. Zmiany te dotyczą dostosowania struktur organizacyjnych poszczególnych dowództw do wymogów sojuszu. Osiągnięcie stanu kompatybilności jest zatem warunkiem właściwego funkcjonowania systemu dowodzenia Sił Zbrojnych RP w ramach systemu dowodzenia sojuszu. Mimo że prace nad różnymi rozwiązaniami strukturalnymi są prowadzone już od szeregu lat i uzyskano w tym zakresie satysfakcjonujące rezultaty, to ciągle dąży się do uzyskania coraz doskonalszych rozwiązań. Przykładem takich zmian, które wystąpiły w ostatnich latach w siłach zbrojnych, może być likwidacja korpusów zmechanizowanych, utworzenie korpusu międzynarodowego podległego dowództwu NATO, utworzenie dowództwa operacyjnego, likwidacja pionu szefa szkolenia pod koniec XX wieku oraz jego reaktywacja w 2003 roku, utworzenie w dowództwach podległych szefowi sztabu komórek od G/S-1 do G/S-6, zmniejszanie obsady personalnej w poszczególnych dowództwach szczebla taktycznego.

Zmiany w strukturach naszych sił zbrojnych, wstąpienie w struktury Sojuszu Północnoatlantyckiego, wprowadzanie do uzbrojenia nowych środków dowodzenia i walki oraz osiągnięcie standardów koalicyjnych – to tylko wybrane determinanty, które mają znaczący wpływ na przemiany zachodzące w całym spektrum życia wojskowego. Istota zmian w naszym środowisku bezpieczeństwa polega na przesuwaniu się punktu ciężkości z zagrożeń klasycznych (inwazja zbrojna), których znaczenie się zmniejsza, na zagrożenia nietypowe, których źródłem stają się także trudne do zidentyfikowania podmioty pozapaństwowe. Zagrożenia te mogą dotyczyć bezpieczeństwa naszych obywateli, obiektów oraz służb istotnych dla sprawnego funkcjonowania państwa. Wymagają one z naszej strony szczególnej uwagi. Nadal jednak ważnym zadaniem pozostaje kontrolowanie sytuacji pod kątem odrażdżania się zagrożeń tradycyjnych.

Zmiany te dotyczą w znacznej mierze zasadniczego komponentu sił zbrojnych, jakim są wojska lądowe. Identyfikowanie nowych wyzwań stojących przed wojskami lądowymi, zwłaszcza udział wydzielonych jednostek w operacjach wsparcia pokoju, uczestnictwo w międzynarodowych ćwiczeniach dowódczo-sztabowych z wojskami oraz zacieśnienie współpracy cywilno-wojskowej wpływają na konieczność dostosowania struktur wojsk lądowych, a w tym również dowództw szczebla taktycznego, do wymagań współczesności.

Interdyscyplinary charakter przedstawionych zjawisk spowodował, że prace dostosowawcze rozpoczęto w poszczególnych obszarach działalności wojsk lądowych już w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Jednym z zasadniczych elementów, w którym wprowadzano zmiany w minionym wieku i czyni się to nadal – jest system dowodzenia wojsk lądowych, a w nim struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego.

Przesłankami oraz wyznacznikami dokonujących się zmian w strukturach poszczególnych dowództw są różne czynniki. Najważniejsze z nich mieszczą się w obszarach *politycznych*, *militarnych*, *ekonomicznych* i *technicznych*. Przedstawione uwarunkowania skłaniają do refleksji, czy zmiany dokonywane w strukturach poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych odpowiadają wymaganiom dynamicznie zmieniającego się otoczenia, w którym one funkcjonują oraz nowych zadań i specyfiki ich realizacji. Zbagatelizowanie tego problemu może w przyszłości doprowadzić do konieczności dokonywania kolejnych modyfikacji dowództw szczebla taktycznego.

Problematyka zmian jest niezmiernie istotna dla każdej organizacji, gdyż nieustannie trzeba się dostosowywać do zmieniających się warunków jej funkcjonowania. *Postęp techniczny*, zmiana przepisów *prawa*, realizacja nowych *zadań*, potrzeba dostosowywania się do nowych wymagań – to tylko niektóre z przyczyn tkwiących w otoczeniu i wymuszających zmiany zarówno całych organizacji, jak i poszczególnych jej elementów składowych. W konsekwencji tworzone są nowe elementy struktur organizacyjnych, nowe więzi między elementami struktury oraz powstaje nowy proces podziału zakresów działalności.

Stosownie do stanów bezpieczeństwa państwa – *pokoju, kryzysu* (zagrożenia bezpieczeństwa) i *wojny* – organizacje wojskowe powinny być przygotowane do prowadzenia następujących rodzajów działań<sup>1</sup>:

– *działania prewencyjno-stabilizacyjne* – realizowane w czasie pokoju, obejmujące bieżące zapobieganie wystąpieniu zewnętrznych zagrożeń politycznych i militarnych (kryzysowych i wojennych), poprzez neutralizowanie ich potencjalnych źródeł oraz stabilizowanie i umacnianie bezpiecznego środowiska (otoczenia) międzynarodowego Polski;

– *reagowanie kryzysowe* – realizowane w razie wystąpienia zagrożenia bezpieczeństwa państwa lub bezpieczeństwa sojuszników oraz zagrożeń dla szerszego bezpieczeństwa międzynarodowego, obejmujące zarówno działania ogólnonarodowe, jak i udział w wysiłkach międzynarodowych, podejmowanych w celu opamowywania kryzysów oraz zapewnienia osłony przed ich skutkami;

– *działania wojenne* – prowadzone w razie agresji na Polskę lub jej sojuszników, obejmujące wykorzystanie całych lub części sił wojsk lądowych do odparcia agresji, poprzez przygotowanie i przeprowadzenie działań operacyjno-taktycznych.

Udział wojsk lądowych w *działaniach prewencyjnych* lub *stabilizacyjnych*<sup>2</sup> odbywa się przede wszystkim na płaszczyźnie współpracy wojskowej. W jej ramach wojska lądowe dążą do rozwijania kontaktów między własnymi jednostkami wojskowymi a ich odpowiednikami w innych armiach dla prowadzenia wspólnych szkoleń kadr, organizowania i sprawowania nadzoru nad funkcjonowaniem jednostek wielonarodowych. Za jedną z ważniejszych płaszczyzn tego współdziałania dowództwa szczebla taktycznego traktują współpracę wojskową w ramach programu Partnerstwo dla Pokoju z państwami partnerskimi pozostającymi poza strukturami NATO. Dotyczy to głównie operacji pokojowych (stabilizacyjnych) oraz akcji humanitarnych.

Dowództwo wojsk lądowych utrzymuje struktury i siły niezbędne do udziału w międzynarodowym reagowaniu na *sytuacje kryzysowe*, zwłaszcza te, które mogą mieć bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo ich samych. Istotą zadań wojsk lądowych w czasie kryzysu w sytuacji zagrożenia bezpośredniego jest utrzymanie niezbędnego potencjału wojsk na poziomie odpowiednim do skali zagrożenia. W związku z tym zadania wojsk lądowych<sup>3</sup> powinny koncentrować się na demonstrowaniu gotowości do obrony kraju wraz z rzeczywistą osłoną granic państwa z zagrożonych kierunków oraz na reagowaniu bezpośrednim, samodzielnie lub we współdziałaniu z siłami państw sojusznicznych, w wypadku naruszenia suwerenności kraju.

---

<sup>1</sup> *Strategia obronności RP*, Warszawa 2000, s. 12.

<sup>2</sup> Tamże, s. 13.

<sup>3</sup> Por. *Strategia obronności RP*, wyd. cyt., s. 14–16; J. Zieliński, *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2003, s. 34; A. Tomaszewski (red. nauk.), *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996, s. 51–55.

Jednym z ważniejszych zadań wojsk lądowych realizowanych w okresie kryzysu ma być mobilizacyjne i operacyjne ich rozwinięcie. Te przedsięwzięcia będą warunkowały sprawne wykorzystanie potencjału bojowego wojsk lądowych w operacji obronnej. Szczęólnego znaczenia nabiera to zadanie w przypadku, gdy ponad połowa sił wojsk lądowych jest rozwijana właśnie w tym okresie. W związku z tym szczególnego znaczenia nabierają zadania dla wojsk lądowych związane ze sprawnością przemieszczania wojsk. Będzie sprowadzać się to do utrzymania w stanie przejezdności mostów, wiaduktów, węzłów dróg, prowadzenia likwidacji skażeń przemysłowych powstałych w wyniku oddziaływań dywersyjnych przeciwnika. Istnieje jeszcze grupa zadań realizowanych przez dowództwa wojsk lądowych, związanych bezpośrednio z problematyką zwalczania desantów powietrznych przeciwnika, jego grup dywersyjnych lub rozpoznawczych, sił specjalnego przeznaczenia, których celem będzie dywersja oraz prowokacja. Reasumując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że w okresie kryzysu wzrasta poważnie skala zadań dla wojsk lądowych. Wojska lądowe mogą również uczestniczyć w reagowaniu na pozamilitarne zagrożenia kryzysowe (również te o charakterze ponadnarodowym) poprzez wspieranie działań sił pozamilitarnych.

Zgodnie z konstytucją Polska może znaleźć się w stanie wojny jedynie w następstwie agresji dokonanej na nią lub na państwo sojusznicze. W zależności od skali agresji i rozmiaru *działań wojennych* może to być wojna na dużą skalę, angażująca na długi czas całe państwo, lub lokalny konflikt zbrojny – ograniczony do zaangażowanych sił, czasu i przestrzeni. Dla Polski każda wojna, niezależnie od jej skali, byłaby wojną prowadzoną w ramach powiązań sojuszniczych – zgodnie z zasadą, że każda agresja wobec partnera w sojuszu, w tym także wobec Polski, jest w istocie agresją przeciwko całemu NATO. Polska bierze pod uwagę ewentualność wojny prowadzonej w obronie własnego terytorium (odparcie bezpośredniej agresji na terytorium Polski) i wojny prowadzonej poza swoim terytorium (udział w odparciu agresji skierowanej przeciwko państwu sojuszniczemu).

Największe obciążenia i wysiłki Polska musiałaby ponosić w czasie wojny obronnej na własnym terytorium. W związku z tym, biorąc pod uwagę graniczne usytuowanie Polski w obszarze NATO, Siły Zbrojne RP (a w tym wojska lądowe), jako wchodzące w skład pierwszego rzutu strategicznego sojuszu, muszą być zdolne do natychmiastowego zareagowania na każde naruszenie terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, a przede wszystkim do obrony przed uderzeniami powietrznymi i raketowymi.

Do głównych zadań organizacji wojskowych w tym okresie zalicza się:

- organizowanie obrony na kolejnych rubieżach i pozycjach opóźniania,
- utrzymanie ważnych obszarów (rejonów),
- systematyczne i skuteczne obniżanie potencjału bojowego zgrupowań przeciwnika,
- dezorganizowanie, a w sprzyjających warunkach – załamanie natarcia przeciwnika,

– izolowanie, wspólnie z lotnictwem, kierunków uderzeń przed napływem odwodów przeciwnika oraz wykonywanie przeciwuderzeń i odzyskanie czasowo utraconych rejonów.

Po włączeniu sił głównych państw sojusznicych do walki podstawowym zadaniem wojsk lądowych może być organizowanie obrony na rubieżach ostatecznego załamania natarcia przeciwnika oraz udział w organizowaniu i wykonaniu przeciwuderzenia.

Reasumując, organizacje wojskowe powinny być zdolne do podjęcia skutecznej walki obronnej z przeważającymi siłami przeciwnika w dogodnym miejscu i czasie, w ścisłym współdziałaniu z siłami powietrznymi.

W *zbrojnych konfliktach lokalnych* do zadań wojsk lądowych można zaliczyć<sup>1</sup>:

– ochronę ważnych obiektów o znaczeniu militarnym, gospodarczym i administracyjnym,

– sprawne rozwinięcie operacyjne wojsk,

– osłonę i obronę granicy państwowej,

– odparcie ewentualnych agresji lub ataków przeciwnika oraz kontrolowanie rozwoju sytuacji na zagrożonych kierunkach.

Wszelkie działania obronne, zarówno w ramach lokalnego konfliktu zbrojnego, jak i wojny na dużą skalę, byłyby od samego początku działaniami sojusznicych. W przypadku lokalnego konfliktu zbrojnego zakłada się jak najszybsze odparcie agresji i rozbicie zgrupowania przeciwnika siłami posiadanymi już w czasie pokoju – nawet przy ograniczonym i ze względów obiektywnych nienatychmiastowym udziale sojusznicych sił lądowych. Wymaga to dysponowania przez wojska lądowe znacznym potencjałem sił reagowania, zdolnych i gotowych do szybkiego użycia w obronie terytorium Polski. W razie przedłużania się konfliktu będą angażowane dodatkowe siły własne, rozwijane w wyniku mobilizacji, a także dodatkowe siły sojusznicych, niezbędne do jego ostatecznego rozstrzygnięcia.

Inny charakter będą miały zadania wojsk lądowych realizowane w przypadku konfliktu zbrojnego poza granicami własnego kraju. Siły wojsk lądowych wydzielone do wykonywania zadań poza granicami kraju będą występowały w sojusznicych strukturach dowodzenia i mogą być wykorzystane do organizacji obrony na rubieżach ostatecznego załamania natarcia przeciwnika oraz do wykonywania przeciwuderzeń. Z powyższego wynika, że związki taktyczne i oddziały przewidziane do użycia w strukturach NATO poza granicami kraju powinny być przygotowane do prowadzenia działań obronnych i zaczepnych. Muszą być także zdolne do współdziałania ze strukturami lądowymi i siłami powietrznymi innych państw sojusznicych.

Organizacje wojskowe mogą także brać udział w operacjach i misjach pokojowych. Mogą wtedy wykonywać zadania w formie:

– obserwacji warunków po jednej albo po obu stronach granicy zwaśnionych państw,

---

<sup>1</sup> J. Zieliński, *Wojska lądowe...*, wyd. cyt., s. 40.

- ustalenia faktów i obserwacji przypadków rzekomej interwencji z zewnątrz w wewnętrzne sprawy państw,
- pomocy państwu w utrzymaniu prawa i porządku,
- obserwacji i nadzorowania linii wstrzymania ognia, misji mediacyjnej i pojednania oraz misji, których zadaniem jest wyjaśnienie stanu faktycznego w drodze śledztwa i obserwacji.

Ponadto mogą one wykonywać zadania związane z:

- czasowym administrowaniem, a nawet okupowaniem jakiegoś terytorium,
- ochroną miejsc i urzędzeń międzynarodowych,
- patrolowaniem stref granicznych i linii wstrzymania ognia,
- nadzorowaniem plebiscytów i zagwarantowaniem wykonania postanowień rozejmowych,
- zabezpieczeniem określonego statusu stref zdemilitaryzowanych, wolnych miast i stref neutralnych, oddanych pod kontrolę ONZ.

Podstawową misją organizacji wojskowych w czasie *pokoju* jest utrzymanie sił i zdolności potrzebnych do realizacji zadań w zakresie ochrony i zapewnienia bezpieczeństwa Polski oraz udzielanie władzom cywilnym niezbędnej pomocy wojskowej, głównie w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych (klęsk żywiołowych i katastrof).

Powyższe zadania mogą być realizowane przez wojska lądowe, przede wszystkim przez ich dowództwa szczebla taktycznego. One to decydują o poziomie wykonywanych zadań. Dlatego zadania realizowane przez te dowództwa stanowią jeden z podstawowych czynników, który bierze się pod uwagę w trakcie modyfikacji ich struktur. Jest tak dlatego, ponieważ – jak to przedstawiono powyżej – dowództwa szczebla taktycznego nigdy nie mogą prowadzić działań samodzielnie. Zawsze będą z kimś współdziałać i do tego właśnie potrzebne są ich struktury, które będą gwarantowały wysoki poziom współpracy między dowództwami sojusznicznymi. W wypadku powołania dowództwa międzynarodowego (przykład Iraku) struktury i procedury w nim stosowane muszą być jasne dla wszystkich żołnierzy biorących udział w pracach tego dowództwa. Dlatego sprawność dokonania zmian w organizacjach wojskowych (dowództwach szczebla taktycznego) – ich przygotowanie oraz wdrożenie – wymaga znajomości metodyki postępowania przez osoby wprowadzające zmiany oraz ich wykonawców. Zwykle wiele uwagi poświęca się projektowi zmian, jednak pozostałe elementy procesu zmian w literaturze przedmiotu, a zwłaszcza w praktyce, są czasem traktowane marginalnie. Niekiedy nawet dobry projekt zmian wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i sprawniej realizacji. W przeciwnym razie zmiany mogą nie przynieść zakładanych efektów lub je znacznie opóźnić. Zmiany, które są trudne do zaprojektowania i realizacji, wymagają bowiem posiadania wizji docelowej organizacji, systemowego, zróżnicowanego podejścia, uwzględniającego posiadane zasoby finansowe, informacyjne, rzeczowe i ludzkie. Stąd też istnieje potrzeba podejmowania badań dotyczących racjonalnej, uzasadnionej teoretycznie koncepcji modyfikacji organizacji wojskowych oraz prowadzenia dociekań nad wyznaczeni-

kami, prawidłowościami i efektami zmian w obszarze struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Teoria organizacji i zarządzania dostarcza wiele ogólnych rozwiązań w tym zakresie, jednak konieczne jest wskazywanie specyfiki zmian dokonywanych w strukturach tych dowództw oraz przedstawianie sposobów przezwyciężenia barier zmian pojawiających się w danym środowisku.

Osoby zajmujące się w praktyce problematyką modyfikacji struktur organizacyjnych w Siłach Zbrojnych RP oczekują wiele od nauki. Ważne jest więc, by zespoły pracujące nad modyfikacją struktur dowództw szczebla taktycznego korzystały z dorobku nauki oraz posiadały zdolność odróżniania uproszczonej, z konieczności, natury modeli naukowych od rzeczywistych rozwiązań. W nauce chodzi między innymi o jasność wykładu danej teorii, o poprawność semantyczną i logiczną oraz konsekwencję wywodów od początku do końca.

Nowe uwarunkowania polityczne, operacyjne i ekonomiczne tworzą jakościowo inną niż w przeszłości bazę do modyfikowania, organizowania i funkcjonowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP. Stwarzają one bowiem dobre warunki do modyfikowania nowoczesnych systemów dowodzenia, z drugiej zaś strony – zmuszają, przede wszystkim ze względów ekonomicznych, do wykorzystania zmniejszonych zasobów osobowych dowództw i ograniczonych środków dowodzenia w nowych strukturach dowodzenia wojskami lądowymi. Podczas prowadzenia modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw powinno się uwzględniać ustalenia standaryzacyjne NATO, dotyczące struktur dowództw szczebla taktycznego i określone ustalenia w przyjętych dokumentach sojuszniczych oraz powinno się wykorzystywać polską terminologię i stosowne rozwiązania, które sprawdziły się w dotychczasowej praktyce dowodzenia, a nie kolidują z ustaleniami sojuszniczymi. Dorobek teorii organizacji i zarządzania, dotyczący procesu przeprowadzania modyfikacji struktur organizacyjnych, powinien znaleźć swoje odzwierciedlenie w zakresie opracowania koncepcji przeprowadzania modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego, jak również stanowić podstawę rozważania kolejnych problemów szczegółowych. Dotychczasowe rozwiązania w zakresie modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego nie spełniają w wystarczającym zakresie wymagań wynikających zarówno z teorii organizacji i zarządzania, jak i ustaleń sojuszniczych. Właściwie zorganizowany proces przeprowadzania zmian w dowództwach szczebla taktycznego powinien zawierać te przedsięwzięcia, które odpowiadają czynnościom realizowanym w ramach cyklu zorganizowanego działania – pod względem treści (istoty), a także czynnościom występującym w ramach cyklu zorganizowanego działania – pod względem kolejności ich realizacji, oraz będą uwzględniały standardy NATO w zakresie określonym we właściwych dokumentach sojuszniczych. Nie mniej ważnym problemem podczas modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw jest etap wdrażania przyjętych rozwiązań, a w tym udział kadr poszczególnych dowództw. W większym stopniu to od nich zależeć będzie, czy zmodyfikowana struktura dowództwa

zostanie wprowadzona w życie. Od ich poziomu wykszolenia zależeć będzie też skuteczność funkcjonowania tych dowództw i realizacja postawionych przed nimi celów i zadań.

Adresatami niniejszego podręcznika są zarówno ludzie nauki, jak i nauczyciele akademicy, studenci wyższych uczelni, a także osoby, które w swej działalności praktycznej związane są bezpośrednio z przeprowadzaniem zmian w organizacjach wojskowych.

## 1. WARUNKI FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

W procesie modyfikacji organizacji wojskowych (dowództw wojsk lądowych) należy uwzględnić podstawy naukowe, które mają swoje źródło w dorobku teorii organizacji i zarządzania, oraz ustalenia sojusznicze, narodowe rozwiązania i doświadczenia w tym zakresie. W nauce o organizacji i zarządzaniu funkcjonują różne interpretacje pojęć *organizacja* i *struktura*, których określenie jest podstawą definiowania *struktury organizacyjnej*. Struktura organizacyjna jest atrybutem całości organizacyjnej.

Termin „organizacja”<sup>1</sup> znany był już w średniowiecznej łacinie (*organisatio*). Etymologicznie i znaczeniowo wiąże się on niewątpliwie z łacińskim słowem *organum* (gr. *organom* – narzędzie, narząd). Słowo to oznaczało pierwotnie „narzędzie”; wtórnym znaczeniem tego terminu – przyjętego przez języki nowożytne – jest „narząd”, stanowiący wyspecjalizowaną pod względem funkcji i dostosowaną do potrzeb całości jej część. Organizacja oznaczała pierwotnie „posiadanie organów”, „bycie całością, złożoną z części funkcyjnie wyspecjalizowanych i przystosowanych do potrzeb całości”. W tym znaczeniu po raz pierwszy słowa organizacja użył S. Trembecki w liście pisanym 10.01.1794 roku do króla Stanisława Augusta<sup>2</sup>. W tym samym okresie lub niewiele później terminu organizacja w znaczeniu zbliżonym do obecnego używał Linde w swoich słownikach w kontekście: „organizować, organizacja, czyli rozporządzenie dawać”<sup>3</sup>. W języku francuskim terminu organizacja po raz pierwszy użył Segur<sup>4</sup> w swej historii Napoleona I w 1824 roku, gdzie pisał, iż „organizacja jego (Napoleona) armii jest tak doskonała, że nie stanowi ona już dla niego prawie żadnego zajęcia, wszystko jest z góry określone, wszystkie nici są w jego ręku”.

Termin organizacja wiązany jest często z pierwotnym znaczeniem terminu „organiczny”, bądź z jego przenośnym, szerszym znaczeniem – „zorganizowany”. W tym drugim przypadku organiczność jest równoznaczna z „organizacyjnością”,

---

<sup>1</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964, s. 30.

<sup>2</sup> S. Trembecki, *Listy*, Wrocław 1954, t. II, s. 115.

<sup>3</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 30.

<sup>4</sup> Por. G. Leener, *Traite de principes generaux de l'organisation*, t. 1, wyd. 3, Editions Comptables, Commerciales et Financieres, Bruksela 1952, s. 11; J. Zieleniewski, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 31.

rozumianą jako właściwość „bycia zorganizowanym”. Oba te terminy znajdziemy w „Traktacie o dobrej robocie” Tadeusza Kotarbińskiego, według którego, aby zespół był organiczny, trzeba, by przyświecał całości jego działań jakiś cel, a tym bardziej jest zespół organiczny pod tym względem, im mniej zawiera działań z tym celem, czy też rzeczowo, czy to intencjonalnie niezgodnych, a pośród zgodnych z nim – im mniej zawiera działań ze względu na ten cel, czy to rzeczowo, czy intencjonalnie obojętnych<sup>1</sup>.

Organizacja według Tadeusza Kotarbińskiego to „*pevien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości (...)*”<sup>2</sup>. Definicja ta zaproponowana w „Traktacie o dobrej robocie”, weszła na stałe do teorii organizacji.

Jan Zieleniewski również skrupulatnie zauważył, że słowo organizacja używa się zwykle w trzech następujących znaczeniach:

- rzeczowym,
- czynnościowym,
- atrybutowym.

Organizacja w sensie *rzeczowym* to rzecz zorganizowana – przedmiot (podmiot) złożony, a w szczególności całość składająca się z rzeczy oraz ludzi wyposażonych w narzędzia, maszyny. Może to być przedsiębiorstwo produkcyjne, bank, szkoła, jednostka wojskowa (np. batalion czołgów, brygada zmechanizowana, dywizja zmechanizowana).

W organizacjach wojskowych żołnierz (oficer, podoficer) jest osobliwym składnikiem organizacji. Jest on nie tylko bytem w rozumieniu fizykalnym, ale osobą poznającą, myślącą, przeżywającą i działającą właściwie. Posiada własną osobowość, która obejmuje nawyki, umiejętności, wartości kulturowe, interesy. Jako składnik organizacji jest zatem nie tylko środkiem do osiągnięcia jej celu, ale i celem samym w sobie. Jego działanie w trakcie rozwiązywania problemów stojących przed dowództwem danego szczebla organizacyjnego należy postrzegać w następujących aspektach: z jednej strony dowództwo jako organizacja oczekuje od niego spełnienia postawionych przed nim zadań i uczestnictwa w osiągnięciu celu, jaki stoi przed danym dowództwem, z drugiej strony należy jednak brać pod uwagę oczekiwania tego żołnierza wobec dowództwa jako organizacji (przełożonych).

Rzeczowymi składnikami organizacji są także narzędzia (środki pracy) i przetwarzane tworzywo (przedmioty pracy). Dzięki odpowiednim narzędziom pracy w danej organizacji wojskowej (dowództwie szczebla taktycznego) żołnierz (oficer, podoficer) wykonuje prace manualne i umysłowe odpowiednio dobranym środkiem działania, czyniąc w ten sposób pracę bardziej wydajną i lżejszą. Za przykład może tu posłużyć wyposażenie stanowisk dowodzenia w zautomatyzowane systemy do-

---

<sup>1</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolincum, Wrocław 1995, s. 106.

<sup>2</sup> Tamże, s. 68.

wodzenia i odpowiednie programy, których zastosowanie usprawnia pracę specjalistów w dowództwie. Wzorce dokumentów dowodzenia są odpowiednio sformatowane – wystarczy wstawić tekst opracowany przez odpowiednie komórki dowództwa we właściwe miejsce. Ma to również zastosowanie podczas przygotowywania odpowiednich kalkulacji dla dowódcy danego szczebla taktycznego.

Cechy tych rzeczowych składników organizacji wpływają istotnie na jej strukturę rozumianą atrybutowo, to jest ich rozmieszczenie i zachodzące między nimi relacje. Oprócz wymienionych składników rzeczowych, mających charakter bytów absolutnych, w organizacji rozumianej rzeczowo występuje także grupa składników, do której zalicza się przedmioty intencjonalne<sup>1</sup>. Zaliczamy do nich imponderabilia (cechy) organizacji, których istnienie jest związane z rzeczowymi składnikami organizacji.

Znaczenie *czynnościowe* wiąże się natomiast z czynnością organizowania, a więc wykonywaniem działań w ramach procesu tworzenia organizacji lub nadawania działaniu ludzkiemu cechy zorganizowania. W znaczeniu czynnościowym termin organizacja może być zastąpiony słowem „organizowanie”. Na przykład mówimy: „odprawa informacyjna (narada, posiedzenie) musi mieć zapewnioną właściwą organizację”. Organizacja w znaczeniu czynnościowym to również spłot działań mających charakter oddziaływania na całość lub jej część, których celem jest ukształtowanie pożądanego składu części tworzących całość oraz uzyskanie takiego rodzaju stosunków tych części do siebie i do złożonej z nich całości, aby te części w jak największym stopniu współprzyczyniały się do powodzenia tak skonstruowanej całości. Ch.J. Bernard<sup>2</sup> określa organizację jako współdziałanie ludzi, które jest rozmyślne, świadome i celowe.

Ostatnie, *atrybutowe* znaczenie pojęcia organizacja – podobnie jak znaczenie czynnościowe – nie oznacza rzeczy, czyli samej instytucji, ale pewną jej cechę. Cechą tą jest sprawne i skoordynowane działanie instytucji. W znaczeniu atrybutowym termin organizacja może być zastąpiony rzeczownikiem „zorganizowanie”. Zamiast: „organizacja wojska jest bardzo dobra”, mówi się raczej o dobrym zorganizowaniu wojska. Synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest struktura organizacyjna<sup>3</sup>.

W prakseologii oba pojęcia organizacji, *rzeczowe* i *atrybutowe*, są traktowane jako rezultat, ponieważ powstają dopiero jako rezultat określonego procesu tworzenia organizacji (nadawania działaniu ludzkiemu cechy zorganizowania). Do określenia tego procesu używa się czasem również nazwy *organizacja*. Jest to wtedy rozumienie czynnościowe organizacji. W celu uniknięcia nieporozumienia pojęcie organizacja w znaczeniu czynnościowym powinno być zastąpione pojęciem „organizowanie”<sup>4</sup>, które lepiej oddaje jego treść pojęciową.

---

<sup>1</sup> Por. M. Przybyła, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1992, s. 13–18; R. Rutka, *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s. 185.

<sup>2</sup> Tamże, s. 180.

<sup>3</sup> Tamże, s. 183; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 30.

<sup>4</sup> Por. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1982, s. 321.

Istnieją więc podstawy do wyciągnięcia wniosku, iż organizacja, jaką jest dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych, w sensie rzeczowym to pewna wyodrębniona całość, mająca określone cele. W sensie czynnościowym będziemy rozpatrywać jej działalność organizacyjną, w sensie atrybutowym (cecha) wszystkie części dowództwa, które współdziałają i przyczyniają się do powodzenia całości. Może więc powstać sytuacja, gdy organizacja (w sensie rzeczowym) nie ma wystarczającego sposobu zorganizowania (w sensie atrybutowym), a więc poszczególne części nie współpracują wystarczająco i nie przyczyniają się do powodzenia całości. Mówi się wtedy o potrzebie usprawnienia organizacji w sensie atrybutowym. Prowadząc dalsze rozważania w tym kontekście, można dojść do wniosku, że organizacja w sensie rzeczowo-atributowym jest systemem odznaczającym się przyczynianiem się części do powodzenia całości, a więc ich współdziałaniem dla osiągnięcia głównego celu<sup>1</sup> określonej całości.

Podobnie definicję organizacji przedstawia J. Chevalier, który stwierdza, że organizacja oznacza zarówno stan, jak i czynność: zarówno ugrupowanie różnych składników w jedną ukonstytuowaną całość, jak i zespół operacji, które koordynują czynności tych składników<sup>2</sup>. G. Hostelet określa organizację jako całość utworzoną z części współdziałających dla tego samego celu<sup>3</sup>.

Już z pobieżnego zapoznania się z różnymi znaczeniami pojęcia organizacja wynika, że interesujące jest przede wszystkim jej *znaczenie rzeczowe*. Wynika to z aktu, że to właśnie znaczenie rzeczowe jest bezpośrednio związane z pojęciem struktury organizacyjnej, która jest niczym innym jak szczegółowo opisaną organizacją. Termin ten może być stosowany ze statycznego punktu widzenia (do rzeczy) lub z dynamicznego punktu widzenia (do procesów).

Organizacja w sensie rzeczowym może być rozpatrywana w ujęciu przestrzennym i czasowym<sup>4</sup>.

*Przestrzenne* rozmieszczenie rzeczowych składników organizacji jest istotnym czynnikiem wpływającym na czasowy przebieg zdarzeń w organizacji, wówczas gdy przebieg procesów musi być dostosowany do istniejącej struktury rzeczowej.

W ujęciu *czasowym* można wyróżnić *statyczną* i *dynamiczną* strukturę organizacji. Zdaniem W. Kieżuna<sup>5</sup>, *struktura statyczna* określa rozmieszczenie ludzi i środków, podział pracy, strukturę decyzyjną, mechanizmy koordynacyjne, zadania, kompetencje i odpowiedzialność. Struktura statyczna to rozmieszczenie elementów organizacji i powiązania między nimi wtedy, gdy ich cechy i przebieg nie są uwarunkowane czasowym następstwem zdarzeń.

*Struktura dynamiczna* to te elementy organizacji, których cechy, miejsce i rola są uwarunkowane stanem zaawansowania procesu, fazą cyklu działania, wariantem sposobu osiągnięcia celu. Sposób, kierunek i intensywność oddziaływania części na

---

<sup>1</sup> Por. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 26.

<sup>2</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 61.

<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> Por. R. Rutka, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 188; *Encyklopedia organizacji...*, wyd. cyt., s. 321.

<sup>5</sup> W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 275.

siebie są zmienne w czasie. Do dynamicznych składowych organizacji należy zaliczyć więzi o charakterze informacyjnym i technicznym.

Inny sposób podejścia do pojęcia organizacja przedstawia R.L. Ackoff. Traktuje on organizację jako system i proponuje następującą definicję: „(...) *organizacja jest systemem zachowującym się rozmyślnie, posiadającym przynajmniej dwa podsystemy zachowujące się także rozmyślnie i mające wspólne zamierzenia (cele), które zmuszają do wprowadzenia podziału pracy, a systemy informacyjny i komunikacyjny umożliwiają interakcję między względnie autonomicznymi podsystemami, przy czym przynajmniej jeden z podsystemów pełni funkcje regulacyjno-sterujące w systemie (...)*”<sup>1</sup>. Tę definicję można chyba uznać za reprezentatywną dla systemowej interpretacji organizacji. Organizacje są strukturalizowanymi, czyli uporządkowanymi w pewien sposób systemami społeczno-technicznymi. W literaturze przedmiotu teorii organizacji i zarządzania rozpowszechniony jest pogląd, że organizacja stanowi system złożony z czterech podstawowych podsystemów (subsystemów):

- celów i zadań,
- ludzi uczestników organizacji,
- wyposażenia materialno-technicznego i technologii,
- formalnej struktury organizacji.

Dwa pierwsze elementy systemu występują jako systemy społeczne, natomiast pozostałe jako techniczne. Kryterium wyróżnienia jest możliwość przewidzenia ukształtowania i funkcjonowania poszczególnych elementów.

W życiu codziennym **organizacja** jest różnie postrzegana, ma zróżnicowane znaczenie. Pod tym pojęciem możemy rozumieć zarówno przedsiębiorstwo, jak i firmę czy zakład. Będzie to więc: **określony zespół ludzi, sił i środków, który wytwarza jakiś produkt czy realizuje określone zadania.**

Organizacja w znaczeniu przedmiotowym to wewnętrznie uporządkowane zbiory elementów tworzących wyodrębnione z otoczenia całości. Symbolicznie każdą organizację można przedstawić w postaci zbioru elementów i relacji<sup>2</sup>:

$$\text{ORG} = \{G, \text{KO}_r, \text{Q}_{\text{me}}, \text{AP}_z, \text{S}_{\text{org}}, \text{Q}_{\text{id}}\} \longleftrightarrow \text{OT},$$

gdzie:

**G** – cele, czyli pożądane stany lub rezultaty (zadania) przewidziane do osiągnięcia w wyniku działania,

**KO<sub>r</sub>** – komórki robocze, reprezentujące określone potencjały wykonawcze,

**Q<sub>me</sub>** – oddziaływania materialno-energetyczne, emitowane przez komórki robocze na przedmioty oddziaływania w organizacji lub otoczeniu,

**AP<sub>z</sub>** – aparat kierowniczy, obejmujący człony hierarchii kierowniczej, nadbudowane nad strefą wykonawczą,

---

<sup>1</sup> Por. R.L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 158; *Encyklopedia organizacji...*, wyd. cyt., s. 324.

<sup>2</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 216–217.

$S_{org}$  – stosunki organizacyjne, określające reguły formowania i łączenia komórek, ich współdziałania i porządkowania,

$Q_{id}$  – oddziaływania informacyjno-decyzyjne aparatu kierowniczego na sferę wykonawczą,

**OT** – wzajemne relacje organizacji z otoczeniem i otoczenia z organizacją.

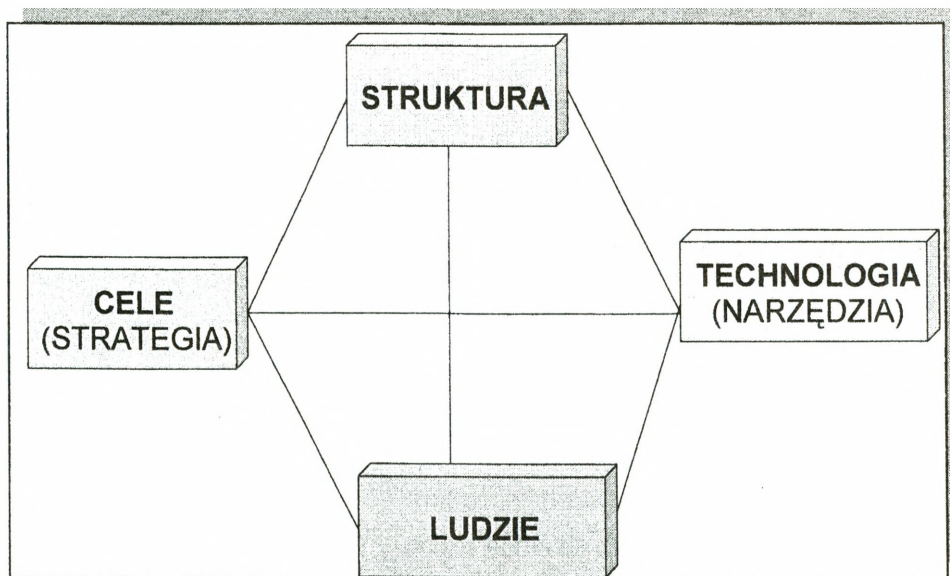
Tak zdefiniowaną organizację można przedstawić w postaci modelu złożonego z czterech podstawowych elementów. Według H.J. Leavitta (rys. 1) są nimi:

– **cele (strategia)** organizacji oraz wynikające z nich zadania dla poszczególnych stanowisk pracy. Ich realizacja wymaga określenia lub modyfikacji strategii działania;

– **ludzie** z ich kwalifikacjami i umiejętnościami, motywacjami do pracy, postawami i aspiracjami;

– **technologia**, dotycząca metod działania na stanowiskach pracy i stosowanych środków umożliwiających osiągnięcie celów;

– **struktura**, będąca powiązaniem między elementami wewnątrz organizacji oraz uwzględniająca wpływ otoczenia zewnętrznego.



Źródło: J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji (czynniki, modele, strategia, diagnoza)*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 30.

Rys. 1. Model organizacji według H. Leavitta<sup>1</sup> („Diament Leavitta”)

<sup>1</sup> H. Leavitt, *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, [w:] *New Perspectives in Organization Research*, John Wiley Inc., 1964.

Można również wypracować kilka empirycznie zweryfikowanych tez w odniesieniu do organizacyjnego charakteru współczesnego społeczeństwa<sup>1</sup>:

1. Organizacje towarzyszą człowiekowi przez życie.
2. Organizacje służą człowiekowi, stają się coraz bardziej niezbędne w realizacji jego celów.
3. Człowiek służy organizacjom, podporządkowuje się ustalonym przez nie regułom.
4. Organizacje pozwalają człowiekowi działać efektywniej niż w przypadku działań indywidualnych.
5. Organizacje mogą człowiekowi szkodzić.
6. Organizacje stabilizują porządek społeczny.
7. Organizacje są czynnikami powodującymi rozwój społeczny oraz są źródłem pozycji społecznej uczestników.
8. Organizacje tworzą swoisty obyczaj.
9. Organizacje są systemami działania o określonych regułach sterowania – systemami otwartymi, mającymi wielorakie powiązania z otoczeniem.

#### **Cechy<sup>2</sup> organizacji:**

- organizacje są systemami otwartymi, ponieważ stale prowadzą wymianę energii, materii i informacji z otoczeniem, które na zasadzie sprzężenia zwrotnego oddziałują na organizację;
- organizacje są systemami celowo tworzonymi przez ludzi do realizacji określonych funkcji, mogą być projektowane, podobnie jak twory techniczne, ale sposób projektowania musi uwzględniać specyfikę elementów społecznych;
- organizacje mają strukturę hierarchiczną, tzn. systemy zbudowane są z podsystemów, które z kolei dzielą się na elementy niższego rzędu;
- organizacje mają zdolność doskonalenia się, podnoszenia swojej sprawności, zwiększania stopnia zorganizowania, w przeciwieństwie do innych systemów (np. biologicznych, technicznych), które z czasem obniżają stopień zorganizowania i sprawności oraz ulegają destrukcji;
- organizacje są zdolne do osiągania względnie stałych stanów równowagi dynamicznej z otoczeniem. Oznacza to, że system utrzymuje swoją strukturę w trakcie wymiany z otoczeniem zasilania i energii. Jeśli w wyniku zmian zachodzących zarówno w systemie, jak i otoczeniu równowaga zostanie zachwiana, system powinien zmienić swoją strukturę. W przeciwnym razie wymiana z otoczeniem stanie się dla systemu niekorzystna;
- funkcje kontrolno-kierownicze w organizacjach znajdują wyraz w procesach regulacji i sterowania. Istotną rolę w tych procesach odgrywają informacyjne sprzężenia zwrotne z otoczeniem, które umożliwiają ocenę wpływu systemu na

---

<sup>1</sup> P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 32.

<sup>2</sup> Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 1998, s. 22; M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 31–32.

otoczenie oraz sprzężenie zwrotne wewnątrz systemu, co jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania systemu;

– organizacje są stabilne, zdolne do utrzymywania równowagi dzięki procesom homeostazy lub ekspansji;

– organizacje są ekwifinalne, zdolne do osiągnięcia tych samych rezultatów różnymi drogami i wychodzące z różnych stanów początkowych.

Powyższe cechy organizacji jako systemu otwartego przysługują tylko organizacjom i pozwalają wyróżnić je spośród innych systemów. Należą do nich: ludzie jako niezbędny składnik, wynikająca z tego rozmyślność organizacji oraz formalizacja jako sposób utrwalenia struktury organizacyjnej. Zatem tak jak definicja Amitai Etzioniego<sup>1</sup> podkreśla, że organizacje są grupami społecznymi, ale nie każda grupa społeczna jest organizacją, tak ta skrócona definicja systemowa i uzupełniająca ją zestaw cech, zaliczając organizacje do kategorii systemów, podkreślają że nie każdy system jest organizacją.

Pod koniec XX wieku pojawiła się również koncepcja organizacji przyszłości, jak nazwano organizację inteligentną, będącą nową koncepcją (metaforą) w teorii organizacji i zarządzania. Pierwszych jej zastosowań dokonano w praktyce działalności firm i organizacji gospodarczych w Europie (Szwajcarii). Istnieją również zaawansowane próby implementacji tej teorii w organizacjach niemieckich i francuskich firm. Odnotowano pierwsze doświadczenia z tego zakresu w przedsiębiorstwach amerykańskich. Organizacja inteligentna ułatwia (umożliwia) proces uczenia się wszystkich jej członków i podlega ciągłej transformacji. Wyspecjalizowana jest w kreowaniu, tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, a także w modyfikowaniu swego zachowania tak, aby odzwierciedlała nową wiedzę. Wyjaśnia ona wzajemne relacje między sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji między zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi. Określa zdolność firmy do poznania i do dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego typu dostosowania się do spodziewanych rezultatów albo ich braku<sup>2</sup>. Powinna ona znaleźć swoje odpowiednie zastosowanie w organizacjach wojskowych, jakimi są dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

Studiując powyższe definicje organizacji, można by odnieść wrażenie, że pojęcie organizacji jest definiowane i rozumiane przez autorów w sposób bardzo różny. Jednak po wnikliwszej analizie okazuje się, że wrażenie to jest błędne i raczej należy wyciągnąć wniosek odmienny. Teoretycy zajmujący się tym zagadnieniem są zgodni co do definiowania i rozumienia pojęcia organizacji, różnice natomiast są powierzchowne i nie dotyczą istoty problemu, lecz jedynie doboru słów.

---

<sup>1</sup> A. Etzioni, *Modern Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1964, s. 3.

<sup>2</sup> Por. W.M. Grudzewski, I. Hajduk, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, pod red.: S. Borkowskiej i P. Bohdziewicz, WSHE, Łódź 1998, s. 35; B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 38.

W związku z tym można stwierdzić, iż te charakterystyczne elementy to:

- względnie wyodrębniona całość (rodzaj całości, system, przedmiot złożony z elementów),
- dążenie do osiągnięcia celu (zorientowanie celowe, powodzenie całości).

To pozwala skonstatować, iż **dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych jako organizacja wojskowa jest systemem utworzonym do realizacji określonych celów. Wszystkie komórki organizacyjne dowództwa muszą posiadać konkretne cele częściowe i zadania, których realizacja doprowadzi do osiągnięcia celu głównego.**

Uwzględniając powyższe definicje oraz wyciągnięte wnioski, możemy uzmysłowić sobie pojęcie organizacji w rozumieniu rzeczowym i przejść do kolejnego zagadnienia, a mianowicie zdefiniowania pojęcia „struktura organizacji”.

Podobnie jak w przypadku pojęcia organizacja, w literaturze spotyka się wiele definicji pojęcia „struktura”, które jest jedną z podstawowych, jeśli można tak powiedzieć, kategorii epistemologicznych, pojęcia niezwykle użytecznego w każdej nauce, w tym również w nauce o zarządzaniu. W teorii i praktyce zarządzania organizacjami ich struktury są niewątpliwie głównym obiektem zabiegów badawczych i doskonalących. Mimo iż termin struktura jest szeroko stosowany i odmienna się go na wszelkie możliwe sposoby: strukturalny, strukturalizacja, ustrukturalizowanie itd., jest on nadal wieloznaczny.

Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa *structura* i oznacza budowę, rozumianą jako rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego (systemu) bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy<sup>1</sup>. W teorii organizacji niejednokrotnie zamiast pojęcia organizacja używa się terminu struktura, nie tylko wobec splotu działań, lecz również do lepszego wyjaśnienia rzeczy zorganizowanej. Dzieje się tak chyba ze względu na to, iż organizacje ludzkie posiadają podobne elementy, ale odmienne są relacje zachodzące między nimi. W zasadzie tym, co odróżnia jedną organizację od drugiej, jest struktura, zwłaszcza gdy brak jest wyposażenia danej organizacji. Nie wszystkie jednak elementy w systemie spełniają jednakowe funkcje. Elementy pełniące bardzo ważne funkcje możemy nazywać dyrekcją, kierownictwem, dowództwem danej jednostki lub nawet – członami naczelnie uzależniającymi bądź ogniwami podstawowymi<sup>2</sup>. Człon naczelnie uzależniony to taki element systemu, którego działalność warunkuje w pewnym sensie istnienie dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. W organizacjach wojskowych (typu oddział, związek taktyczny) takim członem jest dowództwo danej jednostki, które po transformacji na część operacyjną stanowiska dowodzenia wyposażone jest również w środki dowodzenia. Po zniszczeniu stanowiska dowodze-

---

<sup>1</sup> Por. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, PAN, Wrocław 1978, s. 30; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, wyd. cyt., s. 30.

<sup>2</sup> T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984, s. 23.

nia podległe jednostki (pododdziały, oddziały) stałyby się zbiorem niepowiązanych ze sobą elementów.

Definicje struktury w literaturze przedmiotu są niemal tak liczne jak definicje organizacji. Dopuszczając pewną tolerancję, można sprowadzić najczęściej spotykane w dostępnej literaturze określenia struktury do czterech grup<sup>1</sup> czy klas definicji, w których obrębie struktura bywa określana jako:

- sposób złożenia bądź uporządkowania elementów zbioru,
- zbiór elementów i relacji między nimi,
- zbiór relacji między elementami,
- ograniczenia różnorodności elementów i relacji.

L. Krzyżanowski uznaje strukturę za kategorię epistemologiczno-metodologiczną i proponuje następującą definicję: „(...) *przez strukturę przedmiotu rozumiemy zbiór branych pod uwagę w badaniu relacji, określonych na zbiorze elementów tego przedmiotu (...)*”<sup>2</sup>.

Analizując powyższe dane oraz definicje, za istotę pojęcia struktury organizacji można przyjąć jedynie to, że „przedmiotem złożonym” będzie tu organizacja.

Strukturę organizacji można opisać, posługując się pięcioma następującymi wymiarami<sup>3</sup>:

1) *wymiar konfiguracji* – charakteryzuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Obejmuje on m.in. wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na jej poszczególnych poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji, proporcje części składowych (komórek, pionów, personelu urzędniczego, kadry kierowniczej);

2) *wymiar centralizacji* – dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchii (koncentracja władzy);

3) *wymiar specjalizacji* – charakteryzuje podział pracy i obowiązków między uczestników organizacji;

4) *wymiar standaryzacji* – dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych i ujednoliconych procesów postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych;

5) *wymiar formalizacji* – charakteryzuje zakres, w jakim system wzorów i przepływów regulujących postępowanie w organizacji jest utrwalony w dokumentach organizacyjnych.

Strukturę wszelkich instytucji można, z metodologicznego punktu widzenia, rozpatrywać w aspektach:

- czasowym (w ujęciu *statycznym* i *dynamicznym*),
- przestrzennym<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Kalisz, *Struktura organizacyjna a funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa*, Seria PRE Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport nr 359, Wrocław 1981, s. 17.

<sup>2</sup> L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 144.

<sup>3</sup> E. Głuszek, *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1992, s. 50.

<sup>4</sup> Tamże, s. 48–50.

W ujęciu czasowym – *statycznym* – nie analizuje się następstwa zdarzeń, lecz bierze się pod uwagę organizację w danym czasie, traktując ją jako układ stosunków zachodzących między poszczególnymi jej częściami. Podejście to uwypukla statyczne znamiona struktury organizacyjnej, czyli np.:

- rozmieszczenie ludzi, środków, komórek organizacyjnych,
- podział pracy,
- zadania, uprawnienia, odpowiedzialność,
- układ stopni decyzyjnych wraz z ich wzajemnymi zależnościami i podporządkowaniami.

Ujęcie czasowe – *dynamiczne* – koncentruje się natomiast na czynnościach zachodzących w czasie, tzn. zajmuje się procesami funkcjonowania i rozwoju instytucji:

- przebiegiem czynności lub operacji (proces pracy),
- obiegami dokumentacji, przepływem informacji.

Ujęcie *przestrzenne* z kolei opisuje statyczne rozmieszczenie elementów organizacji w przestrzeni, a więc rozplanowanie stanowisk pracy, usytuowanie pomieszczeń biurowych.

Należy zaznaczyć w tym miejscu, iż zarówno przy modyfikacji struktur, jak i przy opisie jej rzeczywistych cech należy brać pod uwagę tylko to, co ma duży walor praktyczny. W ten sposób można poprawnie wyznaczyć ramy modyfikacji (projektowania) i diagnozowania organizacji.

Każda struktura organizacyjna jest rezultatem jednoczesnego i sukcesywnego oddziaływania różnych, niejednokrotnie sprzecznych czynników wynikających ze swoistości celów, jakie ma osiągnąć, wymagań, stosowanych technik i technologii, wielkości struktury, konieczności dostosowania się do potrzeb i wymagań otoczenia, a w tym konieczności utrzymania określonych więzi.

Prowadzone w ten sposób rozważania nad teorią struktury organizacyjnej doprowadzają do wniosku, że „struktura organizacyjna” jest swoistym katalizatorem racjonalności działań. Chociaż nic nie wytwarza, ma jednak znaczący wpływ na warunki i stopień osiągania postawionych celów. Jeżeli organizacja dopracowała się struktury, która staje się niedostosowana do czynników sytuacyjnych, to organizacja ta powinna rozważyć dwa równorzędne warianty:

- zmianę struktury, by dostosować ją do sytuacji,
- zmianę czynników sytuacyjnych, by zachować dotychczasową sprawną strukturę.

Uogólniając, **struktura organizacyjna organizacji wojskowej (dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych) to układ złożony z elementów organizacji (stanowiska pracy, sekcje, wydziały, zarządy, pionry organizacyjne, kierownicy poszczególnych sekcji, wydziałów, obsada personalna dowództwa itp.) oraz powiązań (więzi, podział itp.) między tymi elementami. Zgodnie z tym stanowiskiem istota struktury organizacyjnej sprowadza się do relacji między elementami tworzącymi dany układ (system).**

Tak więc opis struktury organizacyjnej zawiera charakterystykę interakcji zachodzących między częściami organizacji, nie zawiera natomiast opisu jakościowego elementów, które organizację tworzą.

## 1.1. Typy struktur organizacyjnych

Złożoność pojęcia „struktura organizacyjna” czyni koniecznym przedstawienie szeregu charakterystyk odnoszących się do budowy organizacji, określania celów i zadań oraz rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w odniesieniu do dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Na projekt takiej struktury organizacji wywierają wpływ takie czynniki, jak: technika, otoczenie, wielkość i cykl życia organizacji oraz jej strategia. Nie powinno dziwić, iż te organizacje rzeczywiście przyjmują rozmaite struktury, które można typować w różnoraki sposób. Do podstawowych kryteriów podziału struktur należą: liczba szczebli, rozpiętość kierowania, wielkość komórek, zróżnicowanie elementów, stopień scentralizowania, rodzaj więzi organizacyjnych, podział pracy, stopień formalizacji oraz relacje między kierownikami i pracownikami.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że przy zachowaniu powyższego kryterium podziału struktur organizacyjnych możemy stwierdzić, iż dla organizacji wojskowych charakterystyczne są następujące struktury:

- sformalizowane i niesformalizowane,
- liniowe,
- liniowo-sztabowe,
- funkcjonalne,
- organiczne.

Nie należy w tym miejscu zapominać, że istnieją również inne struktury organizacyjne.

Wyodrębnianie *struktur sformalizowanych i niesformalizowanych* (rys. 2) opiera się na uwzględnieniu stopnia formalizacji, przy czym formalizacja polega na: określeniu i utrwaleniu w formie dokumentów celów organizacji (statut organizacji), struktur (schemat organizacji), norm działania i wzorców zachowań organizacyjnych (regulaminy), sposobów wytwarzania (technologie i instrukcje operacyjne), zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych uczestników organizacji (księgi służb)<sup>1</sup>.

W odniesieniu do dowództw szczebla taktycznego dotyczyć to będzie wszelkiego rodzaju regulaminów działań, pracy sztabów, procesu podejmowania decyzji, wzorów dokumentów dowodzenia oraz kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych danego szczebla dowodzenia itp.

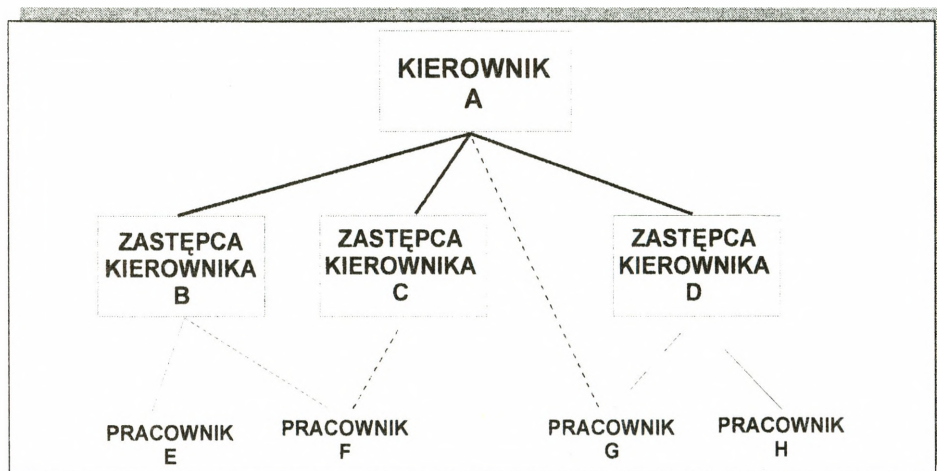
Jednak należy stwierdzić, że każda organizacja (w tym również dowództwo szczebla taktycznego) oprócz struktury formalnej, określonej w przepisach, instrukcjach, regulaminach itp., posiada strukturę nieformalną, istniejącą w praktyce i mniej lub bardziej odbiegającą od wzorca teoretycznego.

Można przyjąć, że w strukturze tej między pracownikami istnieją proste powiązania służbowe zaznaczone na schemacie linią ciągłą. Jednakże w praktyce kierownik A kontaktuje się bezpośrednio z G, pomijając D, któremu formalnie

---

<sup>1</sup> A. Koźmiński (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 103.

podlega pracownik G. Podobnie C kontaktuje się z F, mimo że formalnie taki kontakt powinien odbywać się przez A i B. Można zauważyć powstanie powiązań nieformalnych zaznaczonych na schemacie linią przerywaną. Wytwarza się zatem sytuacja rzeczywista, odmienna od formalnej, i tworzy się organizacja nieformalna, faktycznie istniejąca.



Opracowanie własne.

Rys. 2. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacyjnej

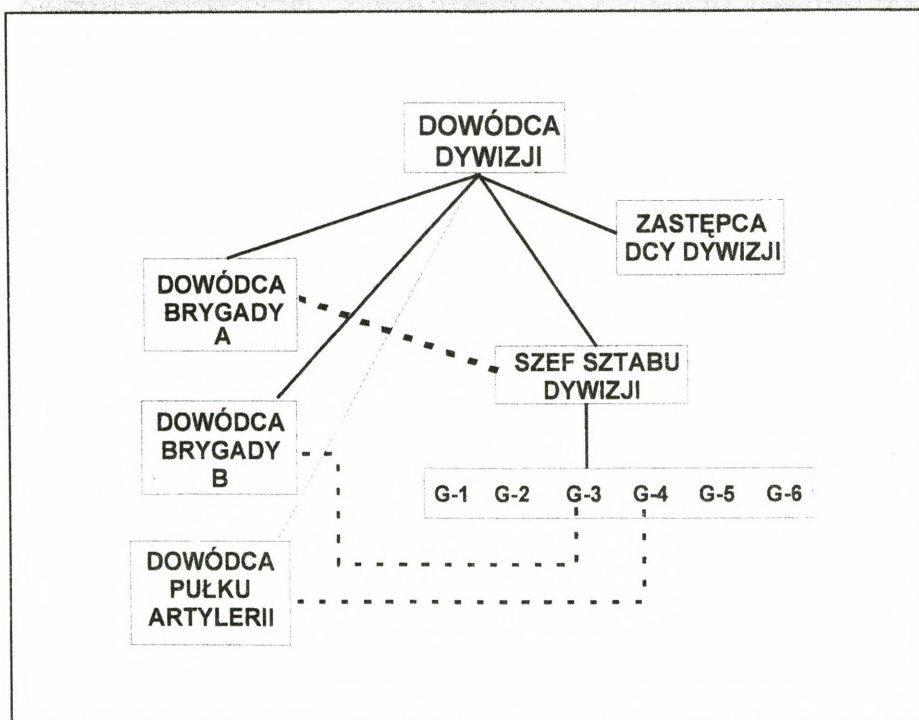
W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana) występują relacje formalne i nieformalne (rys. 3).

W relacjach formalnych dowódca dywizji kieruje brygadami poprzez dowódców brygad. Jednakże w relacjach nieformalnych szef sztabu dywizji ma wpływ na działalność dowódcy brygady, pomimo że zapis regulaminowy mówi o kierowaniu poprzez dowódcę dywizji.

W literaturze przedmiotu podstawowe pojęcia z tego zakresu, to jest: organizacja formalna, nieformalna oraz niesformalizowana, definiuje się następująco.

**Organizacją formalną** nazywa się, ujęte w systemie znaków graficznych lub innych, cele instytucji i najważniejsze elementy układu stosunków organizacyjnych. **Organizacja nieformalna** obejmuje stosunki organizacyjne odbiegające od organizacji formalnej. Natomiast **organizacja niesformalizowana** obejmuje te cele i stosunki organizacyjne, które w procesie formalizacji świadomie pozostawiono poza organizacją formalną (margines swobody działania uczestników instytucji)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 303.

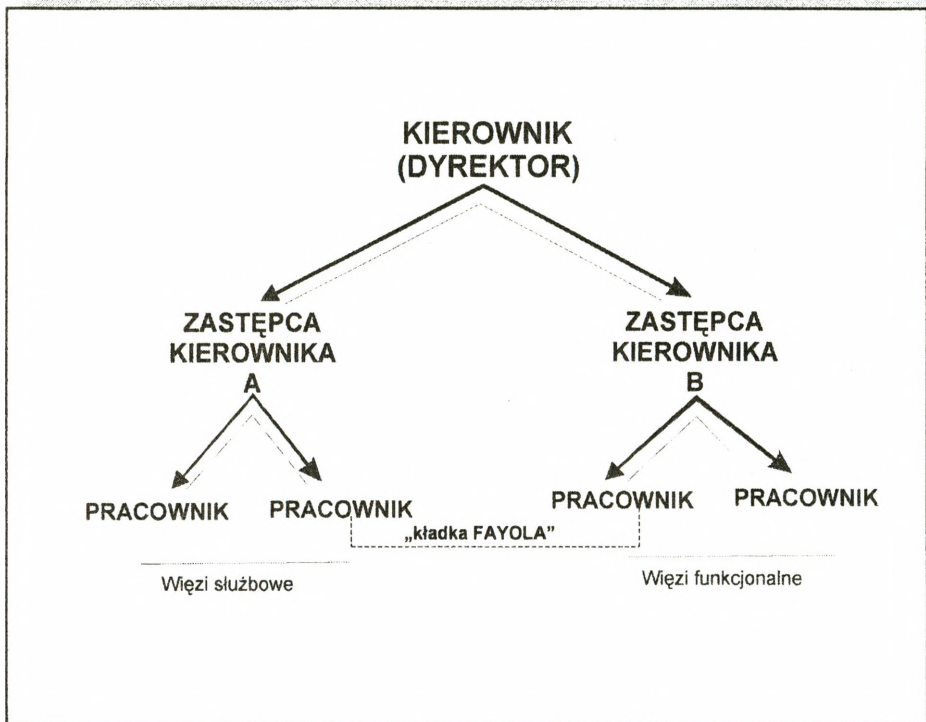


Opracowanie własne.

Rys. 3. Relacje formalne i nieformalne w organizacji wojskowej

**Struktura liniowa** (rys. 4) opiera się na zasadzie jedności kierowania (rozkażodawstwa) sformułowanej przez H. Fayola<sup>1</sup>. Eksponuje więzi służbowe i pełnię zakresu uprawnień i odpowiedzialności kierowników na wszystkich szczeblach. Oznacza to, że każdy uczestnik organizacji posiada tylko jednego zwierzchnika, a każdy kierownik odpowiada za całość zadań podległego sobie wycinka, a nie tylko za poszczególne funkcje. W strukturze tej obowiązuje droga służbowa w kontaktach między poszczególnymi pracownikami różnych szczebli organizacyjnych. Ponieważ może to opóźniać podejmowanie decyzji, Fayol dopuszczał możliwość bezpośrednich kontaktów („kładka Fayola”).

<sup>1</sup> H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, PWN, Poznań 1991, s. 61–63.

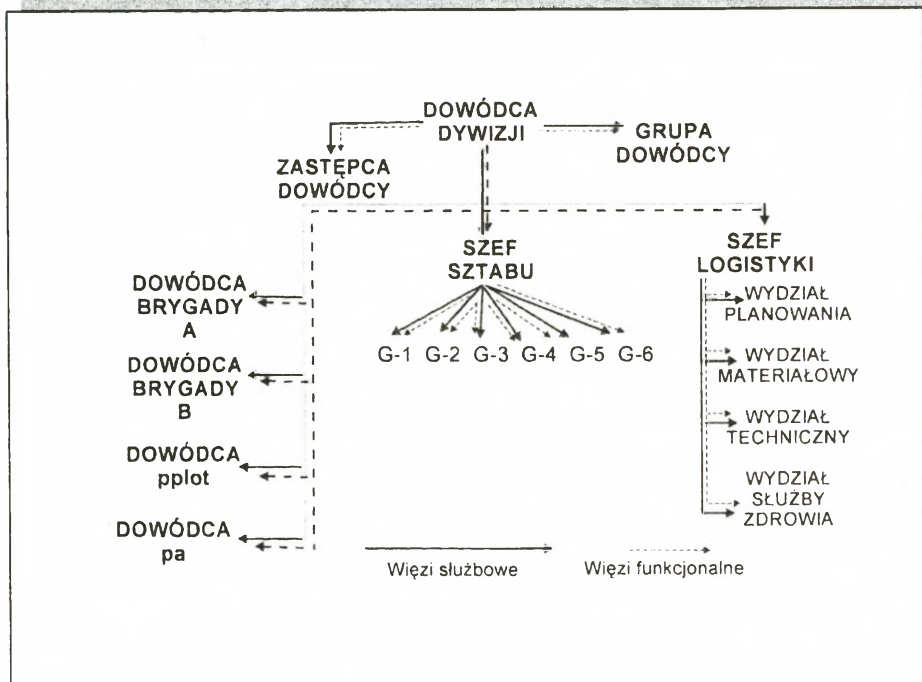


Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997, s. 217; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 291.

Rys. 4. Struktura liniowa

Z założenia dominacji więzi służbowych i stosunków podporządkowania wynika, że grupowanie elementów organizacji w strukturze liniowej jest oparte przede wszystkim na zasadzie przedmiotowej. Zespoły ludzi są budowane wokół zadań, a nie wokół funkcji.

Funkcjonowanie tej struktury można zaobserwować w organizacjach zhierarchizowanych (rys. 5) szczebla taktycznego wojsk lądowych (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana, batalion czołgów). Każdy żołnierz posiada tylko jednego przełożonego, który uprawniony jest do stawiania zadań (rozkazów). Podwładny jest zobowiązany do ścisłego wykonywania zadań przełożonego. W wypadku gdy przełożony kolejnego szczebla stawia zadanie, musi o tym powiadomić bezpośredniego przełożonego wykonawcy, ponieważ jest on pierwszym elementem drogi służbowej.



Opracowanie własne.

Rys. 5. Ogólny schemat struktury liniowej organizacji wojskowej szczebla taktycznego (dywizji zmechanizowanej)

Dominacja stosunków podporządkowania nie oznacza, że w strukturze liniowej nie istnieją więzi funkcjonalne. W strukturze tej jednak więzi służbowe i funkcjonalne pokrywają się. Wynika to z faktu, że zarówno o tym, co robić, jak i o tym, w jaki sposób to robić, decyduje ten sam, odpowiedzialny za wszystko kierownik. Struktura liniowa ma następujące **zalety**:

- jedność kierowania (polecenia od jednej osoby),
- indywidualna odpowiedzialność,
- decyzje jednoosobowe,
- możliwość dużej inicjatywy na każdym szczeblu organizacyjnym.

**Wady** struktury liniowej:

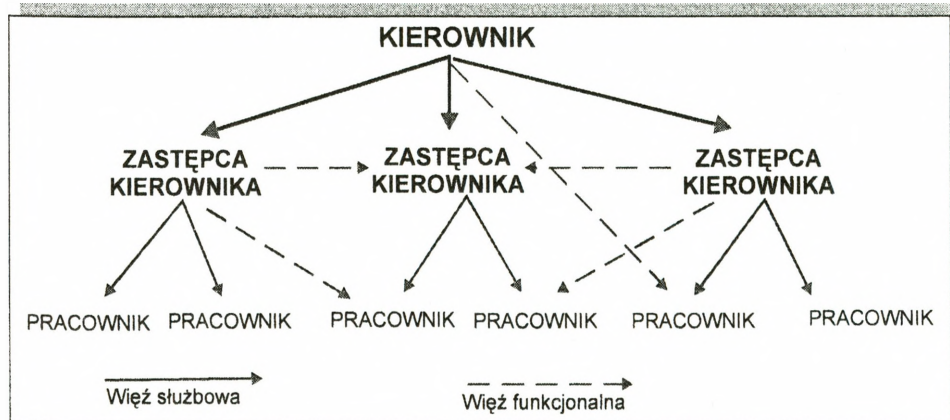
- brak kompetentnej rady kierowniczej,
- pozbawienie inicjatywy kierownika niższego szczebla,
- konieczność wielokrotnego powtarzania poleceń przez wszystkie szczeble zarządzania (w dowództwach szczebla taktycznego te rozwiązania są regulowane przez odpowiednie przepisy i regulaminy),
  - niski stopień specjalizacji,
  - niebezpieczeństwo przerwania drogi służbowej i przepływu informacji do stopni wykonawczych.

W warunkach złożonego i dynamicznego otoczenia oraz często bardzo złożonych technologii jest to rozwiązanie trudne lub niemożliwe do realizacji. Z tego powodu struktura liniowa ma raczej znaczenie modelu podkreślającego zalety jedności kierowania niż wzorca mającego praktyczne zastosowanie.

**Struktura funkcjonalna** pod pewnymi względami stanowi przeciwieństwo struktury liniowej. Bezwzględnie wymaga zerwania z zasadą jedności rozkazodawstwa. Struktura ta opiera się na specjalizacji funkcjonalnej kierowników oraz równorzędności więzi służbowych i funkcjonalnych. Podwładny ma kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien etap pracy. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników, wzajemnego zaufania i zrozumienia oraz umiejętności rozwiązywania nieuniknionych konfliktów. Każdy z kierowników powinien podejmować racjonalne decyzje w ramach swojej wąskiej specjalizacji. Jedynym problemem będzie zgranie decyzji poszczególnych kierowników w ramach działania danej organizacji.

W modelu tej struktury liczba kierowników funkcjonalnych może być różna, zależnie od tego, ile funkcji wyodrębnionych będzie w procesie kierowania. Im liczba ta jest większa, tym większe rozproszenie władzy i tym bardziej skomplikowane stosunki zależności. Można to zaobserwować na przykładowym schemacie, ilustrującym zależności, w sytuacji gdy występuje trzech bezpośrednich przełożonych (rys. 6).

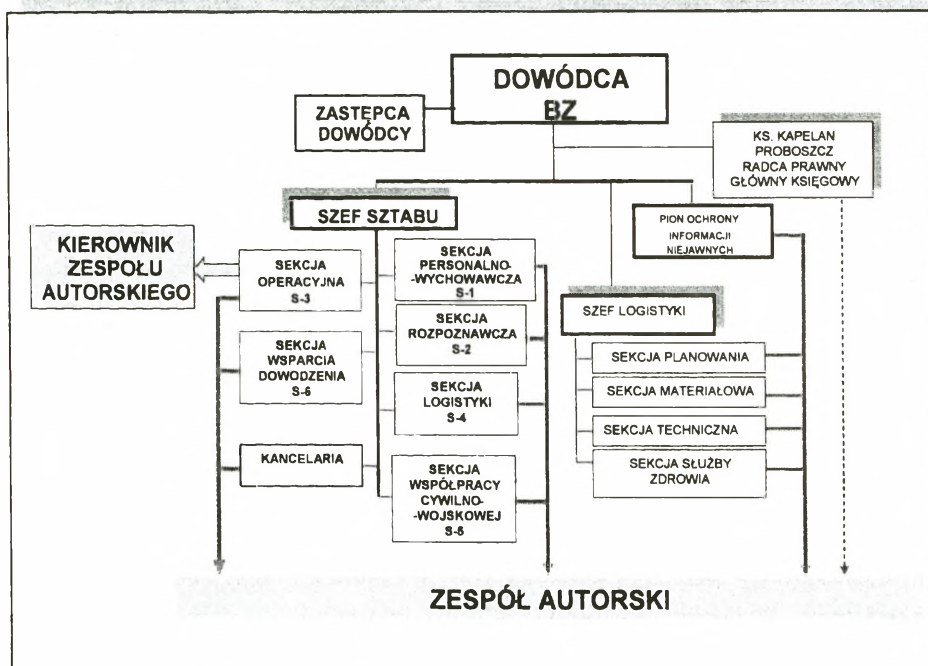
W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych również obserwuje się zastosowanie tej struktury. Ma to miejsce w trakcie wykonywania wspólnego zadania przez poszczególne osoby funkcyjne danego dowództwa. Przedstawiony



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 218; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. cyt., s. 293.

Rys. 6. Struktura funkcjonalna

wariant (rys. 7) dotyczy utworzenia zespołu autorskiego z dowództwa brygady zmechanizowanej do opracowania ćwiczenia wojskowego. Kierownikiem zespołu autorskiego jest szef S-3, natomiast w skład zespołu autorskiego wchodzi specjaliści z pozostałych komórek organizacyjnych dowództwa niepodlegających szefowi S-3. Podlegają mu tylko na czas opracowania ćwiczenia wojskowego.



Opracowanie własne.

Rys. 7. Zastosowanie struktury funkcjonalnej w organizacji wojskowej

Do **zalet** struktury funkcjonalnej można zaliczyć przede wszystkim:

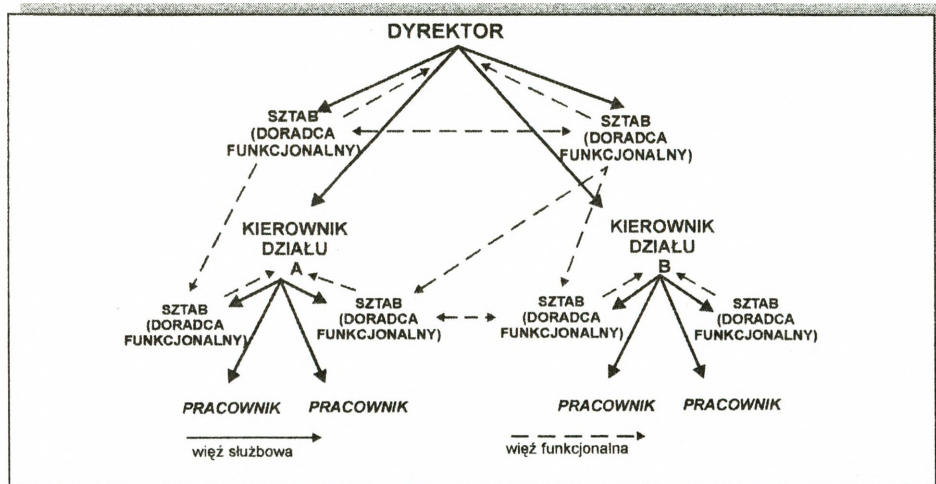
- dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów w zakresie poszczególnych funkcji,
- fachowy nadzór nad wykonywaniem zadań.

Zalety te ustępują wobec poważnych **wad** wynikających przede wszystkim z odrzucenia zasady jedności kierowania. Powstaje sytuacja, w której wykonawca może otrzymać polecenia od więcej niż jednego przełożonego, a polecenia te nie zawsze muszą być z sobą zgodne. W praktyce nie da się precyzyjnie rozdzielić kompetencji funkcjonalnych kierowników oraz w pełni skoordynować ich działań. Pojawia się też niebezpieczeństwo rozrastania się aparatu zarządzania w miarę wzrostu wielkości organizacji.

Śledząc charakterystykę struktur liniowej i funkcjonalnej, można zauważyć, że ich wady i zalety są sobie przeciwstawne. W związku z tym w praktyce dąży się

zazwyczaj do rozwiązań pośrednich, które skupiają w sobie zalety obu typów i pozwalają uniknąć ich wad. Takim rozwiązaniem jest struktura liniowo-sztabowa (rys. 8).

Istotą **struktury liniowo-sztabowej** jest to, że opiera się ona na przewadze stosunków hierarchicznego podporządkowania oraz więzi służbowych, podobnie jak struktura liniowa, ale równocześnie posiada zależności funkcjonalne. Jednak zależności funkcjonalne nie rozbijają tu, jak w strukturze funkcjonalnej, jedności kierowania dzięki wyodrębnieniu ich w podsystemie zarządzania organizacją.



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 219; W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 294; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 279.

Rys. 8. Struktura liniowo-sztabowa

Jak widać, podstawowe znaczenie mają w tej strukturze stosunki formalnego podporządkowania. Zachowana jest również jedność kierowania ze względu na to, że komórki funkcjonalne mogą wpływać na wykonawców tylko za pośrednictwem kierowników liniowych. Dają się także zauważyć rozbudowane więzi funkcjonalne, które mają różny kierunek i przebieg.

Więzi funkcjonalne mogą posiadać względem więzi służbowych następujące położenie:

- mogą pokrywać się z nimi i biec w tym samym kierunku (równoczesne podporządkowanie i zależność funkcjonalna),
- mogą pokrywać się z nimi, ale biec w przeciwnym kierunku (podwładny wpływa na zachowanie przełożonego),
- mogą przebiegać niezależnie od więzi służbowych.

Struktura liniowo-sztabowa pozwala połączyć zasadę jedności kierowania z wykorzystaniem specjalizacji. Rolą specjalistów jest tu wsparcie kierowników liniowych, a nie bezpośrednie oddziaływanie na wykonawców.

**Zalety** struktury liniowo-sztabowej to: zachowanie jednoznacznie określonego podziału pracy, kompetencji i odpowiedzialności, prostota i przejrzystość konstrukcji oraz możliwość szybkiego decydowania. Zalety te powodują, że struktura liniowo-sztabowa jest najczęściej spotykana w praktyce zarządzania organizacjami. Należy jednak zaznaczyć, że stopień rozbudowy stanowisk i komórek sztabowych w różnych organizacjach może być różny. Liczba i znaczenie tych komórek i więzi powodują, że dana struktura sztabowa ma więcej cech modelu liniowego lub funkcjonalnego. Odnalezienie właściwej w danej sytuacji proporcji między elementami obu modeli prowadzi do minimalizacji wad.

Większość organizacji (w tym również dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych) funkcjonuje w ramach struktury liniowo-sztabowej. Z tego względu podczas modyfikacji tych struktur projektanci powinni zwrócić szczególną uwagę na określenie uprawnień i odpowiedzialności linii i sztabu, równoważenie centralizacji i decentralizacji oraz zachowanie jedności uprawnień i władzy. W myśl tych zasad sztab pełni funkcje doradcze, a kierownicy (dowódcy danego szczebla taktycznego) liniowi zachowują prawo do ostatecznego decydowania. W strukturze tej można wyróżnić dwa rodzaje sztabów: osobiste i doradcze<sup>1</sup>.

Sztab osobisty występuje w formie jednoosobowego stanowiska asystenta kierownika (w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych rolę tę spełnia grupa dowódcy lub asystent dowódcy), który realizuje wybrane zadania kierownika.

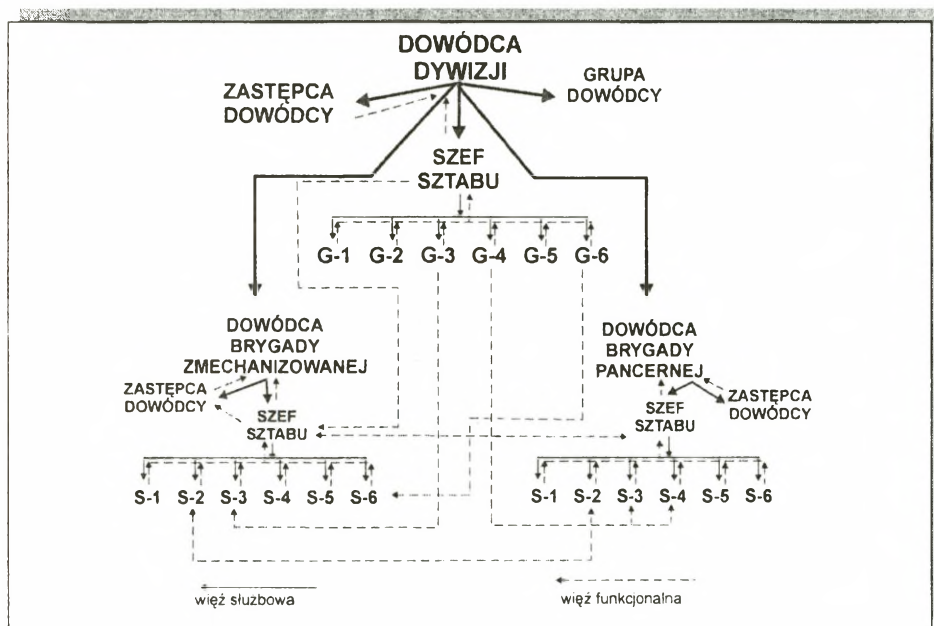
Sztab doradczy jest bardziej liczny i skupia specjalistów, którzy udzielają fachowych odpowiedzi na pytania sformułowane przez kierownika. Zakres tych uprawnień może być znacznie większy i może przyjąć postać obowiązkowych konsultacji lub prawa do współdecydowania. W dowództwach szczebla taktycznego funkcję sztabu doradczego pełnią poszczególni specjaliści (od S/G-1 do S/G-6) grupy głównej dowództwa.

Podstawową **wadą** struktur liniowo-sztabowych jest występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na samodzielnych stanowiskach. W teorii i praktyce organizacji powszechnie uważa się strukturę liniowo-sztabową za najbardziej racjonalną.

Analiza struktury liniowo-sztabowej prowadzi do wniosku, iż jest to typowa struktura znajdująca odzwierciedlenie w organizacjach (rys. 9) wojskowych (dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych), dąży się w nich bowiem do wykorzystania jedności rozkazodawstwa wraz ze specjalistycznym wsparciem dowo-

---

<sup>1</sup> Por. A.R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 370; J. Skalik (red.), *Projektowanie organizacji*, AE, Wrocław 1998, s. 65.



Opracowanie własne.

Rys. 9. Struktura liniowo-sztabowa organizacji wojskowej

dzenia (zarządzania). Tworzy się stanowiska i komórki sztabowe (S/G-1, S/G-2, S/G-3, S/G-4, S/G-5, S/G-6), powołane do wspomagania dowódców (dywizji, brygad, batalionów) w zakresie zagadnień szczegółowych związanych z ich specjalnościami. Dowódca zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu jednostki. Jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji i postawienie zadań dla podległych oddziałów (pododdziałów). Pomoc poszczególnych komórek sztabowych polega na zbieraniu informacji, naświetlaniu problemów, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, opracowywaniu wariantów działania, sugerowaniu wyboru wariantu działania, a nawet faktycznym podejmowaniu niektórych decyzji, pod warunkiem ich formalnej akceptacji, przez dowódcę lub bez akceptacji na zasadzie delegowania uprawnień. Powyższą sytuację można też zaobserwować w trakcie realizacji zadań na polu walki, kiedy po transformacji dowództwa dywizji na stanowisko dowodzenia poszczególne komórki organizacyjne zmieniają się w zespoły (sekcje) funkcjonalne stanowiska dowodzenia.

**Struktury organiczne** odpowiadają organicznej koncepcji systemu zarządzania. Zmierzają one do nadania organizacji maksymalnej elastyczności i zdolności przystosowywania się do zmian w bezpośrednim otoczeniu, zwłaszcza technicznym i rynkowym. Ogólne zasady, na których opierają się te struktury (w pewnym sensie przeciwstawne zasadom budowy struktur hierarchicznych), to:

- niestały podział zadań (podstawą tego typu struktur są zespoły powoływane ad hoc w celu realizacji konkretnego zadania lub rozwiązania konkretnego problemu),
- rozproszenie władzy w organizacji (władza jest w znacznym stopniu zdecentralizowana, a stosunki zależności dominują nad stosunkami podporządkowania),
- bardzo niski stopień sformalizowania (normy organizacyjne i przepisy są ograniczone do minimum, a margines swobody uczestników organizacji jest znaczny).

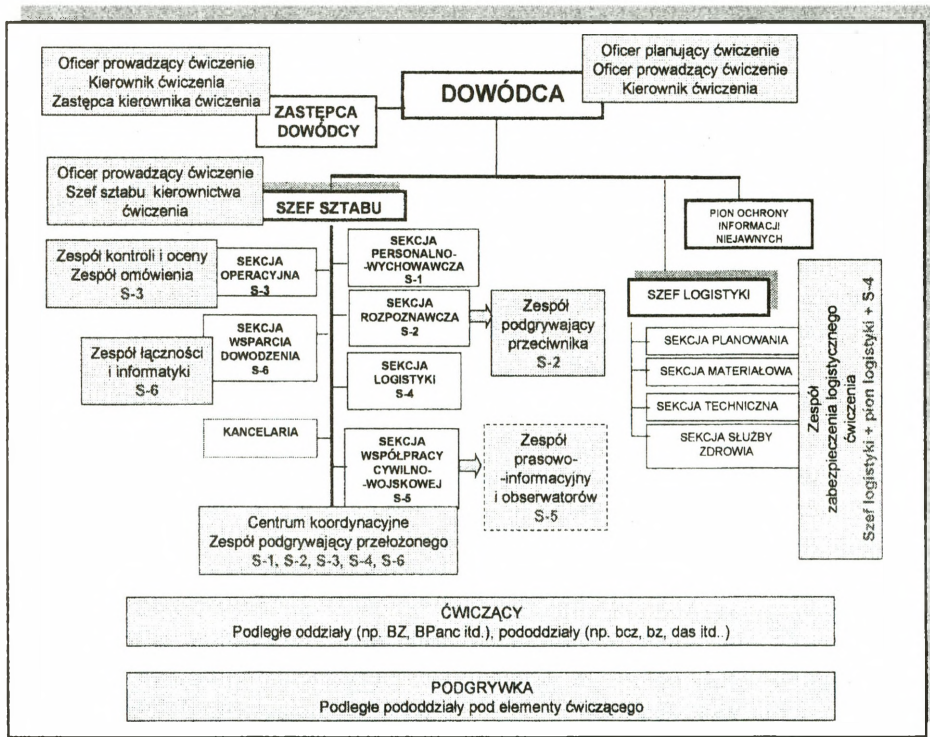
Struktury organiczne występują w dwóch formach:

- zadaniowej,
- „czystej” struktury organicznej.

W strukturach dowództw szczebla taktycznego ma zastosowanie przede wszystkim struktura zadaniowa. Istotą **struktury zadaniowej** jest tworzenie zespołów zadaniowych. Pod pewnymi względami odpowiadają one zespołom przedmiotowym w strukturze macierzowej. Struktura zadaniowa na ogół towarzyszy strukturze hierarchicznej, ale jej nie zastępuje. Uczestnicy organizacji mają przydział do stałych komórek w układzie hierarchicznym. Są powoływani w skład zespołu zadaniowego na czas trwania zadania i tym samym trwania zespołu. Mogą być na ten czas całkowicie lub tylko częściowo zwolnieni z obowiązków w macierzystej komórce. W skład zespołu mogą być też powoływani specjaliści z zewnątrz, okresowo zatrudniani w danej organizacji.

Ze względu na to, że zespoły zadaniowe powoływane są na ogół do rozwiązywania trudnych problemów, stosunki wewnętrzne w zespole muszą sprzyjać kreatywności oraz dużemu zaangażowaniu i harmonijnej współpracy jego uczestników. Rolą kierownika takiego zespołu jest głównie koordynacja, a nie wydawanie poleceń czy kontrolowanie. Liczą się przede wszystkim wiedza, skuteczność w realizacji zadań oraz wzajemna lojalność i współdziałanie uczestników. Rozwiązane jest grupowe rozwiązywanie problemów, przy czym często wykorzystywane są różnorodne techniki twórczego myślenia.

Struktury zadaniowe mogą, podobnie jak struktury macierzowe, być z powodzeniem zastosowane w placówkach naukowo-badawczych. Wobec coraz większej liczby nowych, często jednorazowych problemów (uruchomienie nowej produkcji, wprowadzenie rozwiązań informatycznych, problemy ekologiczne) są one coraz częściej wykorzystywane w różnego rodzaju organizacjach. W czasie pokoju powyższa struktura ma zastosowanie w organizacjach wojskowych szczebla taktycznego, szczególnie podczas likwidacji klęsk żywiołowych, gdy ze struktury organizacyjnej dowództwa, np. brygady, wydzielona zostaje część specjalistów do likwidacji danego zagrożenia. Kolejne zastosowanie można byłoby znaleźć podczas wydzielania z danego dowództwa części specjalistów do realizacji zadań w trakcie misji pokojowych. Dobrym przykładem zastosowania struktury zadaniowej (rys. 10) w organizacjach wojskowych jest tworzenie w ramach dowództwa szczebla taktycznego kierownictwa ćwiczenia do przeprowadzenia ćwiczenia wojskowego danego szczebla organizacyjnego.



Opracowanie własne.

Rys. 10. Przykładowa struktura zadaniowa utworzona z dowództwa szczebla taktycznego (oddziału) wojsk lądowych do realizacji ćwiczenia wojskowego

Główną **zaletą** struktury zespołowej jest to, że uelastycznia ona funkcjonowanie organizacji bez burzenia dotychczasowych stosunków hierarchicznych. Innymi jej zaletami są:

- koncentracja zespołu na określonym zadaniu,
- dobra koordynacja realizacji zadania,
- dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów.

**Wadą** tego typu struktury jest natomiast możliwość konfliktu interesów między stałymi komórkami a zespołami zadaniowymi oraz konfliktu ról: uczestnika zespołu i równocześnie uczestnika stałej komórki. Przy częściowym oddelegowaniu do zespołu może to prowadzić do trudności w godzeniu obowiązków płynących z obu ról. Przy oddelegowaniu pełnym trudny może być powrót do stałej komórki, zwłaszcza gdy uczestnictwo w zespole zadaniowym trwa dłuższy czas.

Prowadząc badania nad ewolucją struktur organizacyjnych, przyjęto za podstawę strukturę liniową (rys. 11), w której wszystkie zależności funkcjonalne pokrywają się z zależnościami hierarchicznymi. Za kierunek rozwoju przyjęto wzrost wielkości organizacji oraz wzrost zmienności otoczenia i złożoności technologii.

Po włączeniu specjalistów do struktury liniowej powstaje struktura, zwana w literaturze przedmiotu strukturą liniowo-sztabową. Wspecjalizowane komórki doradcze pomagają kierownikom w podejmowaniu decyzji. W strukturze tej obserwuje się zależności funkcjonalne, które występują obok zależności hierarchicznych (w organizacjach wojskowych rozkazodawcze). Jest to typowa struktura dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych występująca obecnie w Siłach Zbrojnych RP.

Innym czynnikiem różnicującym struktury typu liniowo-sztabowego jest kryterium grupowania komórek, znajdujące swój wyraz w formach rozczłonkowania systemu wytwórczego, czyli tzw. departamentalizacji i dywizjonalizacji.

Departamentalizacja jest starszą formą rozczłonkowania organizacji. Polega ona na tworzeniu struktury, której cechą charakterystyczną jest specjalizacja poszczególnych pionów organizacyjnych ze względu na rodzaj realizowanych funkcji (działań). Przykładem takiej organizacji jest struktura pionów scalonych<sup>1</sup>. W tej strukturze wszystkie komórki organizacyjne łącznie z doradcami podlegają bezpośrednio dyrektorowi, który kieruje działalnością za pomocą swoich zastępców.

Dywizjonalizacja polega na odejściu od specjalizacji w ścisłym tego słowa znaczeniu, czyli wykonywaniu funkcji, na które składają się podobne czynności. Ma zastosowanie w dużych organizacjach, charakteryzujących się dużą samodzielnością wyodrębnionych jednostek, posiadających własne komórki sztabowe.

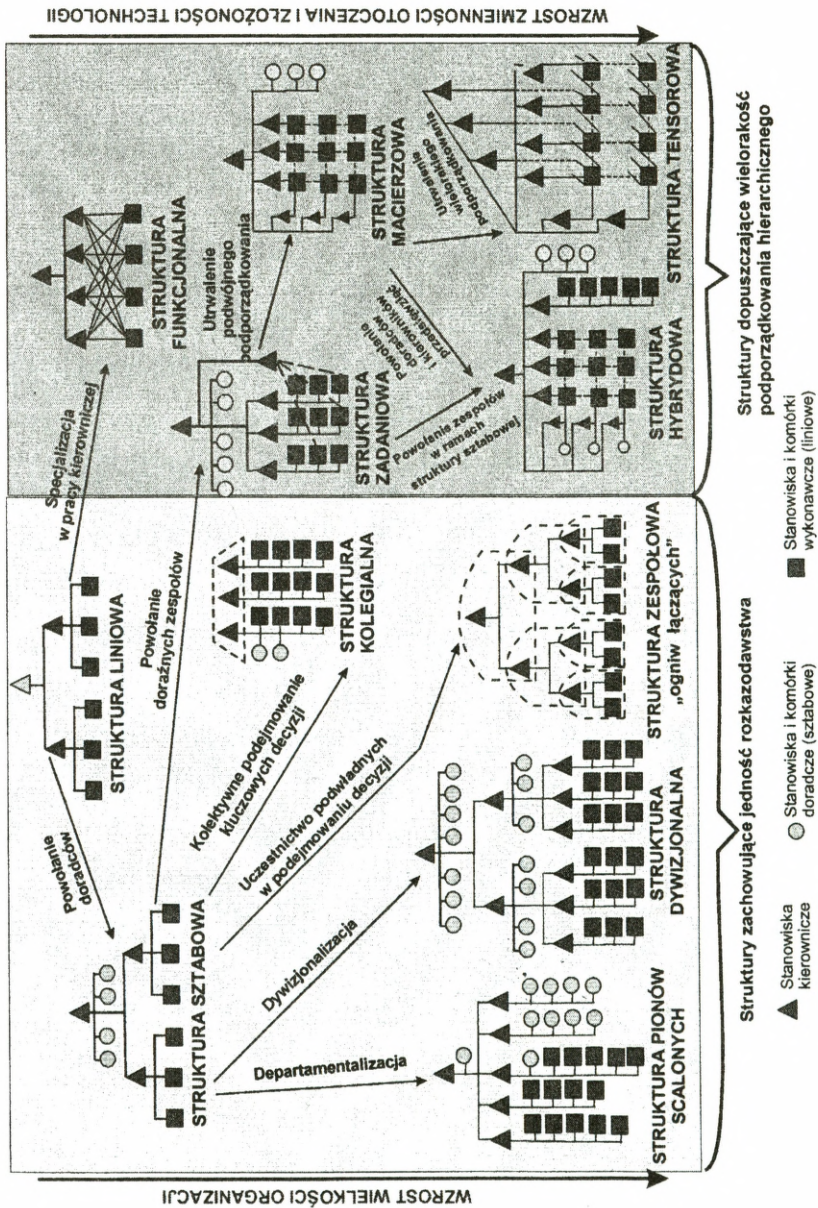
Jeśli w strukturze liniowo-sztabowej wprowadzone zostaje uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji, można wtedy mówić o strukturze zespołowej (ogniw łączących – według R. Likerta<sup>2</sup>, zwanej także „konceptcją zachodzących grup”). Istota tej struktury polega na stworzeniu wielu zespołów, które są połączone ze sobą za pomocą ludzi będących równocześnie członkami dwóch grup. Przełożony grupy hierarchicznie najniższej jest równocześnie podwładnym w grupie wyższej hierarchicznie. W tej koncepcji R. Likert ważną rolę przypisuje właśnie tym kierownikom, nazywając ich „spoiwem”, ponieważ łączą ze sobą dwie grupy. Odgrywają oni podwójną rolę. Po pierwsze, realizują funkcje kierownicze w stosunku do własnej grupy, po drugie, w grupie nadrzędnej są tylko członkami, ale realizują czynności koordynacyjne w stosunku do obu płaszczyzn hierarchicznych.

Bardzo zbliżona do struktury zespołowej jest struktura kolegialna, której cechą charakterystyczną jest kolegialne (zespołowe) podejmowanie decyzji przez cały zespół, a nie tylko przez kierownika.

---

<sup>1</sup> A. Stabryła (red. nauk.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, s. 23.

<sup>2</sup> Por. R. Likert, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 294; K. Zimmiewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań 1984, s. 122.



Źródło: A. Stabryła (red. nauk.) *Doświadczenia w ewolucji struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, s. 21.

Rys. 11. Ewolucja konfiguracji struktury organizacyjnej

Po powołaniu doraźnych zespołów zadaniowych w strukturze liniowo-sztabowej ma się do czynienia ze strukturą zadaniową. Używanie takiej nazwy wydaje się uzasadnione w przypadkach, gdy dominującą formą organizacji wewnętrznej instytucji staje się eksponowanie zależności operacyjnych i powołanie zespołów do określonych zadań. Struktura zadaniowa jest strukturą przejściową między tradycyjną strukturą sztabową a strukturą zwaną macierzową<sup>1</sup>.

Istotą funkcjonowania struktury macierzowej jest podwójne podporządkowanie pracowników. Z jednej strony podlegają oni kierownikom stale funkcjonujących komórek, z drugiej – kierownikom określonych przedsięwzięć. Jeśli w budowie organizacji tworzy się inne wymiary niż te, które występują w strukturze macierzowej, można wtedy mówić o strukturze tensorowej.

Powołanie zespołów w ramach struktury liniowo-sztabowej oraz powołanie doradców i kierowników poszczególnych przedsięwzięć pozwala utworzyć strukturę hybrydową. W szerokim znaczeniu oznacza to, że w jednej organizacji funkcjonują różne rozwiązania strukturalne. Obok zespołów zadaniowych funkcjonuje również stabilna część struktury typu liniowo-sztabowego.

Jeśli w strukturze liniowej dokonuje się specjalizacji w pracy kadry kierowniczej, mówi się wtedy o strukturze funkcjonalnej. Poszczególni kierownicy wyspecjalizowani w swojej specjalności zachowują uprawnienia do wydawania poleceń pracownikom w ramach przypisanego im zakresu działania. Struktura taka jest zdominowana przez zależności funkcjonalne w tym sensie, że zależności hierarchiczne zostają nałożone na ustalone wcześniej zależności doradcze.

Podsumowując problematykę struktur organizacyjnych organizacji wojskowych w świetle teorii organizacji i zarządzania, można sformułować szereg **wnio-sków**, które powinny być uwzględnione przy modyfikacji organizacji wojskowych (dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych). Za najważniejsze uznano:

1. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż wymieszanie rozwiązań strukturalnych wywodzących się z logiki różnych konfiguracji jest często dysfunkcyjne, np. przez: ograniczenie autonomii pracowników w biurokracji profesjonalnej, przez rozbudowę hierarchii kierowniczej w adhocracji lub przez centralizację decyzji dotyczących działania oddziałów w strukturze dywizyjnej.

2. Nie należy ulegać modzie na jakieś rozwiązania strukturalne czy typ struktury, natomiast zawsze należy się zastanawiać, czy pasuje ona do sytuacji i strategii organizacyjnej. Szczególnego znaczenia wnioski ten nabiera w przypadku organizacji wojskowych, zwłaszcza struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

3. Nie wystarczy ukształtowanie spójnego zestawu parametrów struktury, musi być on dostosowany do czynników sytuacyjnych. Dostosowanie parametrów struktury organizacyjnej do czynników sytuacyjnych może się odbywać w sposób ewolucyjny (drobne zmiany) lub rewolucyjny (głęboka reorganizacja). Zmiany ewolucyjne są łatwiejsze do wprowadzenia, ale muszą być podporządkowane wizji

---

<sup>1</sup> Por. tamże, s. 24.

docelowej, bowiem w przeciwnym wypadku trudno uzyskać spójny zestaw parametrów struktury. Zmiana rewolucyjna, czyli reorganizacja polegająca na przejściu do innego typu struktury, jest zwykle kosztowna i okresowo obniża sprawność działania organizacji, ale stwarza większe gwarancje wzajemnego dopasowania parametrów struktury.

4. Należy zwrócić szczególną uwagę na autonomizację celów organizacji, tzn. zastąpienie celu głównego przez inny cel (nieformalny, podrzędny, cząstkowy). Zjawisko autonomizacji celów może się również przejawiać w tym, że organizacja realizuje cel niezgodny z oczekiwaniami jej otoczenia lub następuje zachwianie równowagi między komórkami pomocniczymi i usługowymi a podstawowymi w strukturze organizacyjnej.

5. Organizacja wojskowa (jaką jest dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych) uwzględnia w swojej strukturze poszczególne części organizacji oraz relacje zachodzące między nimi. Modyfikując strukturę dowództwa, należy wziąć pod uwagę cele i zadania, jakie dane dowództwo realizuje, ludzi (obsadę personalną dowództwa), którzy kształtują tę organizację, oraz wyposażenie techniczne (technologię).

6. Struktura organizacyjna dowództwa taktycznego wojsk lądowych powinna być traktowana jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności, z uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami.

## 1.2. Czynniki ludzkie w organizacji wojskowej

W kontekście przeprowadzonych rozważań należy stwierdzić, iż poszczególni autorzy, definiując organizację, w różnym stopniu kładą nacisk na czynnik ludzki w organizacji jako na najbardziej istotny element organizacji. Nie należą do rzadkości stanowiska stawiające znak równości między organizacją a człowiekiem (w organizacji wojskowej: oficer, podoficer, szeregowy, pracownik wojska). Taki pogląd prezentuje między innymi R.W. Griffin, pisząc, iż „organizacja to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”<sup>1</sup>. Aktualnie coraz bardziej eksponuje się zachowanie człowieka, jego miejsce i znaczenie dla funkcjonowania zorganizowanych całości<sup>2</sup>. I tak, koncentrując się na zachowaniach ludzi, funkcjonowanie organizacji można analizować z dwóch punktów widzenia, z których humanistyczny (socjologiczno-psychologiczny) jest zapewne ważniejszy i koresponduje z problematyką niniejszej publikacji. Zgodnie z tym punktem widzenia istotę organizacji stanowią ludzie, bez których nie może ona funkcjonować<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 35.

<sup>2</sup> J. Borkowski i in., *Ludzie w organizacji*, Warszawa 1999, s. 10.

<sup>3</sup> Tamże.

Dla każdej organizacji ważni są nie tylko ludzie, ale również ich zachowania podczas wykonywania obowiązków. Zachowanie się kadr dowództw wojsk lądowych w organizacji wojskowej – rozumiane jako zespół czynności, za pomocą których regulują oni swoje stosunki z otoczeniem, dążąc do równowagi – jest procesem wyjątkowo złożonym i trudnym do analizy teoretycznej. Kadry organizacji wojskowej w swoim zachowaniu nie kierują się regułą, lecz złożoną wartością pracy i życia, rzeczywistość postrzegają w sposób subiektywny, a ich zachowanie zmienia się często wraz ze zmianą sytuacji czy zadania. „*Muszą się oni przystosować do ról narzuconych im przez struktury społeczne. Muszą się przystosować do środowiska przyrodniczego, społecznego i kulturalnego i z tego powodu muszą być plastyczni i łatwo formowalni. Zasoby ludzkie w organizacji wojskowej mają także zdolność do zmieniania swego środowiska i dlatego są twórcze. Plastyczność i twórczość, zasadnicze atrybuty człowieka, są punktem wyjściowym do analizy człowieka*”<sup>1</sup>.

Człowiek jest istotą świadomie przyswajającą sobie rzeczywistość, posiada określoną wiedzę o sobie i świecie, wyznaje określony światopogląd, posługuje się określonymi kategoriami ocen i wartościowania, nadaje własne znaczenie tworzonemu i przeżywanym procesom oraz zjawiskom. Jest on – jak stwierdza L. von Bertalanffy – „(...) systemem osobowości aktywnej; (...) nie jest biernym odbiorcą bodźców płynących ze świata zewnętrznego, ale w zupełnie konkretnym sensie tworzy swój świat”<sup>2</sup>. Każde jego działanie jest zwykle wyrazem całej zintegrowanej osobowości. Człowiek jest oczywiście kształtowany przez rzeczywistość, ale zarazem jest twórcą tej rzeczywistości. Rzeczywistość, w której żyje, zakreśla granice jego działania, ale on często w różnoraki sposób przekracza te granice, poszukując korzystniejszych warunków i lepszych rozwiązań; stara się nawet przekraczać czas, przestrzeń i stworzone oraz narzucone mu prawdy. Zauważa to H. Selye, stwierdzając: „(...) charakterystyczną cechą człowieka nie jest jego mądrość, lecz jego nieustanna chęć pracy nad doskonaleniem swego środowiska i siebie samego”<sup>3</sup>.

W wielu przypadkach człowiek ogranicza swoje aspiracje (ogół pragnień i dążeń dotyczących osobistej przyszłości) i dostosowuje swoje pragnienie tego, co jest pożądane, do tego, co jest możliwe, kierując się życiową mądrością, która jest sztuką wyboru i umiejętnością wybierania z wielu możliwości tego, co dla wybierającego jest rozwiązaniem optymalnym w danej sytuacji, i dawkując sobie tyle złudzeń – ile nadziei, by w świecie ludzi i rzeczy znajdować potrzebną równowagę<sup>4</sup>.

Człowiek często tworzy sobie dodatni obraz samego siebie, przecenia swe możliwości, zawyża aspiracje, podejmuje zadania przekraczające jego możliwości i awansuje aż do „szczytu swych niekompetencji”. „*Większość ludzi – pisze J. Szczepański – tworzy sobie dodatni obraz samego siebie (...), większość ludzi nie*

<sup>1</sup> E. Tangström, B. Jungen, *Ekologia człowieka – pole działania i metody*, „Problemy” 1987, nr 7, s. 34.

<sup>2</sup> L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, Warszawa 1984, s. 246 i 231.

<sup>3</sup> H. Selye, *Stres okiełznany*, Warszawa 1977, s. 64.

<sup>4</sup> J. Szczepański, *Sprawy ludzkie*, Warszawa 1988, s. 255 i 281.

*ma nic do powiedzenia i dlatego nie dociekając swojej autentyczności, konstruuje sobie dodatni obraz siebie i nosi go jako osłonę przed sobą nie tylko w świecie zewnętrznym, ale także w świecie wewnętrznym. Dodatnie wyobrażenie o sobie jest obroną przed wewnętrzną pustką. Jest po prostu koniecznością życiową, jest podtrzymywaniem zdolności do działania”<sup>1</sup>.*

Wiele teorii wyjaśniających ludzkie zachowania bardzo upraszcza ich rzeczywistość złożoną naturę. Warto przybliżyć teorię równowagi organizacyjnej<sup>2</sup>, która głosi, że:

- organizacja jest systemem powiązanych zachowań społecznych pewnej liczby osób, które mogą być nazwane jej członkami;
- wobec każdego uczestnika organizacja stosuje pewne środki zachęty, które w zamian zobowiązują go do pewnych wkładów na jej rzecz;
- każdy uczestnik pozostaje w organizacji tak długo, jak długo otrzymywane od niej środki zachęty są nie mniejsze od wymaganego od niego wkładu;
- wkłady poszczególnych uczestników są źródłem, z którego organizacja czerpie środki zachęty lub które „przetwarza” na te środki;
- organizacja może istnieć tylko tak długo, jak długo wkłady poszczególnych uczestników są dostatecznie wielkie, aby uzyskać z nich tyle środków zachęty, by wystarczyły do skłonienia uczestników do dalszych wkładów.

Powyższa teoria sugeruje, że każda jednostka będzie uczestniczyć w zespole tylko tak długo, jak długo wartość oferowanych jej przez zespół środków zachęty będzie nie mniejsza niż wartość świadczeń, które ma ponieść na rzecz zespołu. Jest to oczywiście pewne uproszczenie. Rozumowanie to pomija zupełnie poziom aspiracji człowieka, a także fakt, że człowiek często musi pozostawać w zespole.

Z uprzednim stwierdzeniem koresponduje koncepcja Douglasa McGregora, znana w teorii organizacji jako **teoria X** i **teoria Y**. Zawiera dwa skrajne poglądy na naturę i zachowanie się człowieka w organizacji<sup>3</sup>. Według teorii X *przeciętny człowiek cechuje się wrodzoną niechęcią do pracy i unika jej, jak tylko może, dlatego też należy go na ogół zmuszać, kierować nim i rozkazywać, grożąc karami na wypadek oporu*. Przeciętny człowiek ma niewielkie aspiracje zawodowe, unika odpowiedzialności, nie podejmuje inicjatywy, pragnie spokoju i bezpieczeństwa i chętnie poddaje się kierownictwu innego człowieka. Tego rodzaju jednostki nie będą więc aktywnie uczestniczyć w procesie zmian.

Całkiem innych postaw można oczekiwać od osób, które według teorii Y zachowują się całkiem inaczej. Teoria ta została opracowana na podstawie badań nad postawami pracowników w procesach pracy. Według teorii Y *niechęć do pracy nie jest wrodzoną cechą człowieka*. Ciągły nadzór i zagrożenie karą nie są w żadnym wypadku *jedynym środkiem, który skłania każdego do czynnego uczestnictwa w realizacji celów przedsiębiorstwa*. Korzystna dla tych celów jest taka sytuacja,

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 45–46.

<sup>2</sup> J.G. March, H. Simon, *Teoria organizacji*, Warszawa 1964, s. 140.

<sup>3</sup> D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, New York 1960, s. 33–34 i 47–48.

w której człowiek dysponuje niezbędną samodzielnością, czuje się zobowiązany do realizacji tych celów i wykorzystuje możliwości oparcia się na dyscyplinie wewnętrznej i samokontroli. W świetle tej teorii przymus nie jest jedynym sposobem skłaniającym jednostkę do podejmowania wysiłku dla osiągnięcia celów. Człowiek może bowiem kierować sam sobą, jeśli wykonuje zadania, za które czuje się odpowiedzialny. Każdy chce być za coś odpowiedzialny, skłonność do ponoszenia odpowiedzialności stanowi istotny czynnik mobilizujący.

Powyższa teoria ma zarówno wielu zwolenników, jak i przeciwników. Są osoby, które twierdzą, iż założenia te nie przystają do organizacji początku XXI wieku, gdzie człowiek postrzegany jest według innych reguł niż było to kilkadziesiąt lat temu. Jest to oczywiste, ale pewne kwestie są ponadczasowe, mają swoje ponadczasowe odniesienie. Podobnie jest przecież z teorią potrzeb A. Masłowa, który swoje poglądy opublikował w 1954 roku, ale są one nadal aktualne i niejednokrotnie stanowią swego rodzaju filozofię postępowania człowieka, który najpierw zainteresowany jest spełnieniem potrzeb pierwszego rzędu (podstawowych), aby potem mógł myśleć o potrzebach wyższego rzędu. Zachowanie się ludzi w organizacji przebiega według pewnych reguł (zasad), przy czym charakter tych reguł może być znacznie zróżnicowany. Jest to generalnie wynikiem wzajemnych oddziaływań jednostki, grupy i środowiska organizacji jako zindywidualizowanego układu, na podstawie którego każdy pracownik buduje cały system swego postępowania. Jednostki i grupy różnią się swoimi preferencjami co do ograniczającego i swobodnego charakteru środowiska. W wyniku ich procesów poznawczych, przebiegających między organizmem a środowiskiem, formują się właśnie zachowania. Toteż *„działanie i zadowolenie jednostki zawsze będzie zależało od szczególnej kombinacji cech jednostki i środowiska (...). Układ bodźców, jakim jest środowisko organizacji, ogranicza zbiór możliwych do podjęcia zachowań (...). Źródła ograniczeń tkwią najczęściej w przepisach i procedurach umożliwiających efektywne dyrygowanie złożonymi procesami organizacyjnymi i służących utrzymaniu zgodności między delegowaną w dół decyzją, a celami organizacji. Procedury te są oczywiście konieczne, ale mają one także niezamierzone konsekwencje w postaci wykluczenia pewnych rodzajów zachowań”*<sup>1</sup>.

Jednak pomimo różnic, często nawet zasadniczych, które kształtują ludzkie orientacje ukierunkowujące aktywność i zachowania, w każdej organizacji istnieje pewien system zachowań oraz pewne mechanizmy powodujące, że ludzkie postawy są zdeterminowane. Toteż można założyć, że istnieją pewne zachowania typowe dla większości organizacji, będące rezultatem pełnionych przez pracowników ról zawodowych oraz ich nastawienia na działania praktyczne. Reguły te<sup>2</sup>, za B. Szczepańskim, można sformułować następująco:

**1. Człowiek w organizacji działa racjonalnie**, co oznacza, że ocenia każdą sytuację z punktu widzenia własnych interesów, reaguje na bodźce zewnętrzne,

<sup>1</sup> *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. W.E. Scott i L.L. Cummings, Warszawa 1983, s. 12.

<sup>2</sup> B. Szczepański, *Człowiek w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1981, nr 7, s. 266–268.

będące pochodną systemu motywacji oraz jego światopoglądu rozumianego jako pewien swoisty układ przekonań o sensie świata i życia ludzkiego, z którego wynikają podstawowe wskazówki zachowania się w każdej konkretnej sytuacji. Człowiek, jako istota myśląca i poszukująca sensu, dokonuje wyboru wartości cenniejszych, ujemnie ocenia systemy przekonań, akceptuje w sposób mniej lub bardziej świadomy cele pochodzące z zewnątrz, a szczególnie od tych, których darzy zaufaniem bądź szacunkiem. Stara się też unikać sytuacji przykrych, dąży do działalności skutecznej.

**2. Człowiek w organizacji ma zhierarchizowany (ustopniowany) system wartości, potrzeb i aspiracji.** System wartości składa się z wartości naczelných, tj. takich, z których dobrowolnie nie jest nikt w stanie zrezygnować, i drugorzędnych, tj. takich, którym przypisuje się mniejsze znaczenie i bez których można się obejść. Wartości uświadomione i pożądane stają się potrzebami. Potrzeby naczelne to takie, których zaspokojenie pozwala realizować wartości naczelne. Ludzie preferują te wartości, których brak odczuwają i te, które wyżej cenią, a jednocześnie te, które uznają za możliwe do osiągnięcia. Wszystko to zależy od kultury narodu, a także od podmiotowych i przedmiotowych warunków działania. Wartości można badać, wykrywać i opisywać ich funkcjonowanie w ludzkiej świadomości poprzez badanie aspiracji, a więc zamierzeń, pragnień, dążeń, czyli celów życiowych. Aspiracje występują, podobnie jak potrzeby, w postaci względnie konkretnych celów działania. Mogą one być realistyczne, zaniżone i zawyżone. Aspiracje realistyczne cechuje dostosowanie do warunków osobistych jednostki, zaniżone oznaczają stawianie sobie zadań zbyt łatwych, zaś zawyżone nie odpowiadają możliwościom skutecznego działania wyznaczonym przez warunki osobiste. Wartości, potrzeby i aspiracje spełniają określone funkcje motywacyjne. Trudno jednak określić, na ile możliwość osiągnięcia danej wartości czy nawet jej osiągnięcie, które daje zadowolenie z działania, wpływa na zachowanie pracownika, gdyż dopiero uporządkowany układ, czyli hierarchia czynników zadowolenia, zdaje się wyjaśniać to zachowanie w sposób wystarczający.

**3. Człowiek w organizacji posiada pewien system interesów,** tj. strukturalnie określonych orientacji działań. Są one wyznaczane przez relacje między potrzebami odpowiedzialności, uprawnień, prestiżu i władzy a systemem realizacji tych potrzeb. Interesy poznane przez pracownika stają się źródłem jego świadomych działań: interesy oceniane jako korzystne aktywizują działanie, zaś oceniane jako niekorzystne spowalniają je lub hamują. Dla działania człowieka zasadnicze znaczenie mają oczywiście interesy podstawowe, tj. takie, których realizacja w dostępnym stopniu zmienia sytuację jednostki bądź grupy w organizacji. Zagrożenie tych interesów wywołuje mechanizmy obronne polegające na uruchamianiu sił przeciwstawiających się zagrożeniu, przy czym owe mechanizmy są tym silniejsze, im wyżej w hierarchii usytuowane są interesy zagrożone. W przypadku zagrożenia tych interesów jednostki lub grupy łączą się, tworząc koalicję. Skuteczność działania koalicji jest znacznie większa niż poszczególnych jednostek czy grup interesu.

**4. Człowiek przynależny do organizacji poprzez mikrostruktury** jest motywowany nie przez cele i dążenia makrostruktury (organizacji), lecz przez cele i dążenia grupy pierwotnej, rozumianej jako zespół ludzi związanych wspólnie podejmowanymi działaniami, w którym to zespole możliwe są kontakty bezpośrednie między wszystkimi jego członkami. Człowiek bowiem poszukuje oparcia emocjonalnego w małej grupie i przez taką właśnie grupę postrzega więzi społeczne. W takiej też grupie rozwijają się postępowania w procesie pracy, normy moralne i opinie na temat słuszności działań i podejmowanych decyzji, tworzy się wewnętrzny system zachowań, składający się z sieci współzależnych czynności, uczuć i struktury grupowej, a współpraca staje się spontaniczna, nie zaś wymuszona. Jeśli pracownik identyfikuje się z regułami obowiązującymi w grupie, grupa w sposób bezpośredni będzie wyznaczać jego zachowania, odczucia i motywację<sup>1</sup>. Elementem wyróżniającym daną grupę ze zbiorowości społecznej (organizacji) oraz określającym kierunek jej działania jest jej cel i wynikający stąd system wartości.

Człowiek w organizacji uczy się i doskonali swe umiejętności, zdobywa mądrość i doświadczenie życiowe. Doświadczenia nabyte w organizacji stanowią dla niego istotny punkt odniesienia w ocenie nowych zjawisk, swoiste kryteria preferencji. Jeśli ludzie wykonują w organizacji pracę odpowiedzialną, wymagającą zaangażowania intelektu i podejmowania decyzji na „własny rachunek”, to będą również skłonni do widzenia świata w taki sposób, że potrafią w nim dostrzec miejsca na indywidualne działanie osoby odpowiedzialnej za siebie i za innych. Osoby o małym zakresie swobody działania, poddawane restrykcyjnej kontroli, przyzwyczajone do podporządkowania będą się natomiast skłaniać do takiego postrzegania otoczenia i swych własnych możliwości, że konformizm będzie się im wydawał niezbędny, a zarazem właściwy<sup>2</sup>. Zachowania, którym towarzyszą nagrody, są wzmacniane, zaś te, którym towarzyszą kary – hamowane i eliminowane. Jednak nagradzanie niemoralnych działań niszczy kreatywny stosunek do pracy, zawodu oraz celów i dążeń organizacji. System nagród powinien być więc tak skonstruowany, aby nagradzane były zachowania korzystne dla firmy oraz dla społeczeństwa, a zarazem oceniane przez pracowników jako pożyteczne i etyczne. Próby kształtowania pozytywnych zachowań, które nie są w organizacji nagradzane, zawsze będą bezowocne.

**5. Człowiek realizuje cele organizacji, jeśli uzna je za własne**, tzn. jeśli dostrzega zależność funkcjonalną między tymi celami a celami własnymi lub grupowymi. Nie jest on biernym podmiotem w określeniu własnych ról ani biernym odbiorcą bodźców płynących ze świata zewnętrznego, ale w zupełnie konkretnym sensie tworzy swój własny świat wartości, własne wyobrażenie o tym, co jest słuszne i godne pożądanego. Sam wybiera rodzaje, środki i cele działania spośród

---

<sup>1</sup> Por. U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Katowice 1994, s. 52–62.

<sup>2</sup> Por. M.L. Kohn, C. Schooler, *Praca i osobowość. Studium współzależności*, Warszawa 1986, s. 119–121.

dostępnych mu możliwości. Jedne cele wybiera, inne ignoruje – w zależności od nastroju i subiektywnego rozumienia ich hierarchii. Realizowanie celów organizacji przez pracownika uwarunkowane jest obowiązującym w niej systemem motywowania oraz stopniem, w jakim system ten preferuje wartości i zachowania uważane przez niego za słuszne i społecznie godziwe. Cele zgodne z systemem wartości pracownika wywołują w nim silniejsze zaangażowanie i uznanie dla podejmowanych decyzji. Zaangażowanie to może być przez organizację osłabione lub wzmocnione, przy czym osłabienie mogą powodować dysfunkcyjne zachowania kierownictwa, natomiast wzmocnione – wypracowanie własnej „ideologii”, która stale wpajana członkom organizacji ułatwia im internalizację celów (tj. przyswajanie pożądanego norm, wartości i zasad postępowania) oraz zapewnia im konformizm i lojalność.

Wszelkie analizy sposobów zachowania się ludzi w organizacji dokonywane są na podstawie pewnych wyobrażeń i obserwacji mniej lub bardziej prawdziwych zjawisk i procesów, badanych i opisywanych przez specjalistów z różnych dziedzin nauki. Podstawą tego zachowania są procesy interpersonalne, mające miejsce w organizacjach w związku z procesami kierowania oraz wypełnianiem przez pracowników ich ról zawodowych. Są one po prostu jego wyznacznikami.

Z przedstawionych kwestii jednoznacznie wynika, iż na postawy (zachowania) pracownika w organizacji wpływa wiele czynników. Czasami są one trudne do określenia, kiedy indziej można je stosunkowo łatwo zidentyfikować. Współcześnie coraz większą rolę odgrywają zagadnienia związane z funkcjonowaniem w organizacji systemu motywacyjnego.

### **1.3. Determinanty sojusznicze dotyczące organizacji wojskowych**

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych armii państw NATO (rys. 12) regulowana jest przede wszystkim przez ustalenia zawarte w publikacji sojuszniczej *ATP-3.2*<sup>1</sup>. Istotną cechą opisanych tam struktur jest podział komórek organizacyjno-funkcyjnych organów dowodzenia na grupy posiadające ściśle wyznaczone obszary odpowiedzialności. Grupy te, przez analogię do terminologii stosowanej w wojskach lądowych różnych państw NATO, można umownie określić jako:

- grupę dowódcy,
- grupę główną,
- grupę specjalistyczną,
- (grupę) oficerów łącznikowych.

---

<sup>1</sup> ATP-3.2 *Land Operations*, NATO, Military Agency for Standardizations, March 1997, to uaktualniona publikacja sojusznicza ATP-35(B) przyjęta zgodnie z jednolitą klasyfikacją publikacji NATO.

Wszystkie wymienione grupy tworzą dowództwo (*Command*), zaś trzy ostatnie sztab (*Staff*) stanowiący jedną z zasadniczych części dowództwa.

Dokładne nazwy tych grup mogą się oczywiście różnić w poszczególnych armiach, jednakże wstępna analiza różnic narodowych dostrzeganych we właściwych regulaminach (np. *FM 101-5*<sup>1</sup> w armii amerykańskiej, *ADP-2*<sup>2</sup> w armii Wielkiej Brytanii czy *HDv 100/200*<sup>3</sup> w armii niemieckiej) wskazuje, że różnice te nie mają istotnego znaczenia dla jednolitego pojmowania tych struktur.



Opracowanie własne.

Rys. 12. Typowe elementy składowe organizacji wojskowej według ustaleń Sojuszu Północnoatlantyckiego

Oprócz *ATP-3.2* informacje dotyczące mniej lub bardziej bezpośrednio struktur organizacyjnych dowództw są zawarte także w sojuszniczej doktrynie działań połączonych *AJP-01*<sup>4</sup> oraz *STANAG-u 2101* dotyczącym problematyki organizacji służby łącznikowej.

*Grupa dowódcy* składa się z adiutanta (adiutantów) dowódcy, jego doradców oraz oficerów (osób funkcyjnych) wyznaczonych do rozwiązywania w imieniu dowódcy problemów innych niż pozostające w gestii szefa sztabu.

<sup>1</sup> *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997.

<sup>2</sup> *ADP-2 Command*, HQDT 1994.

<sup>3</sup> *HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer*, Boon 1996.

<sup>4</sup> *AJP-01 Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standardizations, September 2000.

*Oficerowie łącznikowi* to odpowiednio przeszkoleni i posiadający właściwe kwalifikacje oficerowie, przeznaczeni do zapewnienia<sup>1</sup> współdziałania i wzajemnego zrozumienia dowódców sił realizujących wspólne (zbieżne) cele oraz koordynacji wzajemnego wsparcia.

*Grupę główną* tworzą komórki oznaczone literami S (w zasadzie do szczebla brygady) lub G (w zasadzie od szczebla dywizji wzwyż)<sup>2</sup>. Nie jest to jednak zasadą niepodważalną. W Bundeswehrze na szczeblu brygady obok komórek S-1, S-2 i S-6 występują także G-3 i G-4, co w tym wypadku oznacza, iż kierownicy tych dwóch ostatnich są „oficerami w służbie Sztabu Generalnego”, czyli innymi słowy – oficerami dyplomowanymi. Tymczasem w wojskach lądowych USA oznaczenia G używa się, gdy dowódcą jednostki jest generał, natomiast S – gdy jest nim pułkownik lub oficer niższej rangi. Ponadto w dowództwach sił połączonych (*Joint Force Command*) stosuje się do ich oznaczania literę J (*Joint*) lub zestawienie CJ (*Combined Joint*) w przypadku dowództw wielonarodowych sił połączonych. Należy jednak jednoznacznie stwierdzić, iż ATP- 3.2 nie definiuje tego problemu, zaś fragmenty dokumentu dotyczące struktury sztabu zawierają tylko symbol literowy G.

Analiza treści publikacji sojuszniczej ATP-3.2 wskazuje, że przeznaczenie i zadania omawianych komórek postrzegane są następująco<sup>3</sup>:

*G-1 – komórka do spraw personalnych i administracyjnych (Personnel and Administration)*, odpowiada za: zarządzanie stanami osobowymi, administrację zasobami ludzkimi (w tym rezerwami i uzupełnianiem strat), zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku, opiekę nad jeńcami wojennymi oraz procedury związane z ponoszonymi stratami.

*G-2 – komórka do spraw rozpoznania (Intelligence)*, obejmuje zwykle: *centrum rozpoznania* zapewniające na potrzeby sztabu informacje rozpoznawcze pochodzące z wszelkich dostępnych źródeł oraz monitorujące sytuację rozpoznawczą, *komórkę rozpoznawczo-operacyjną* zapewniającą właściwą dystrybucję informacji, *komórkę wsparcia rozpoznania* odpowiedzialną za systemy wsparcia rozpoznania oraz gromadzenia informacji.

*G-3 – komórka do spraw operacyjnych (Operations)*, koordynuje pracę wszystkich organizacyjno-funkcyjnych elementów składowych w dowództwie i odpowiada za: dowodzenie w trakcie bieżących działań poprzez nadzór nad realizacją planu oraz nad komórkami realizującymi zadania walki o przewagę w obszarze dowodzenia (*Command and Control Warfare – C2W*), wsparcie operacyjne<sup>4</sup> poprzez doradzanie w takich specyficznych obszarach, jak zasady użycia siły (*Rules of Engagement – ROE*), meteorologia, działania poszukiwawczo-ratunkowe, przygotowywanie meldunków dla dowódcy, sprawozdań i komunikatów, działania z wykorzystaniem broni jądrowej oraz obronę przed bronią ABC.

---

<sup>1</sup> STANAG 2101, s. 2-4.

<sup>2</sup> Zob. FM 101-5 *Staff Organization...*, wyd. cyt., s. 2-3–2-4.

<sup>3</sup> ATP-3.2, s. 2-54–2-56.

<sup>4</sup> W oryginale *operational support*.

G-4 – komórka do spraw wsparcia logistycznego oraz opieki medycznej<sup>1</sup> (*Logistics and Medical Support*), odpowiada za: zabezpieczenie logistyczne, opiekę medyczną oraz koordynację problematyki logistycznej w ramach wsparcia przez państwo gospodarza (*Host Nation Support – HNS*).

G-5 – komórka do spraw planowania (*Plans and Policy*), realizuje przedsięwzięcia w zakresie: planowania działań i prowadzenia ocen sytuacji, planowania wyprzedzającego, planowania alternatywnego i analiz operacyjnych.

G-6 – komórka do spraw systemów łączności i transmisji informacji (*Communications and Information Systems – CIS*), skupia swoją działalność na problematyce: zarządzania systemami łączności i informacyjnymi (niektóre kraje włączają problematykę WE do obszaru działania G-6), zarządzania częstotliwościami, kryptografii.

G-7 – komórka do spraw doktryn i szkolenia (*Doctrine and Training*), występuje zwykle w pokojowej strukturze dowództwa i odpowiada za rozwój i wdrażanie obowiązujących doktryn oraz planowanie ćwiczeń.

G-8 – zasoby i finanse (*Resources and Finance*), komórka ta jest odpowiedzialna za zarządzanie personelem cywilnym i planowanie budżetu.

G-9 – komórka do spraw współpracy cywilno-wojskowej (*Civil-Military Cooperation – CIMIC*), zapewnia współpracę z właściwymi władzami cywilnymi w zakresie: negocjacji co do uzgodnień i organizacji wsparcia, koordynacji wsparcia cywilno-wojskowego, koordynacji przedsięwzięć z narodowymi, cywilnymi strukturami planowania działań w wypadku sytuacji kryzysowych.

Grupa specjalistyczna („Rodzaje wojsk i służb” – *Arms and Services*), obejmuje specjalistów wspomagających dowódcę w rozwiązywaniu szczegółowych problemów wykorzystania wojsk i służb. Większość z nich ściśle współdziała z właściwymi komórkami grupy głównej (na przykład specjalista od transportu z G/S-4), a niektórzy wspierają dowódcę bez pośrednictwa innych oficerów sztabu. Są to oficerowie (komórki) następujących rodzajów wojsk: artylerii, wojsk inżynierskich, lotnictwa wojsk lądowych, obrony przeciwlotniczej i łączności. Oficerowie ci są zazwyczaj jednocześnie dowódcami jednostek tych rodzajów wojsk i pełnią rolę oficerów grupy specjalistycznej nadrzędnego dowództwa. Bezpośredni kontakt z dowódcą oznacza w tym przypadku przede wszystkim doradztwo w decydujących momentach walki, gdyż całość sporządzanych dokumentów bojowych jest koordynowana przez mającą w tym względzie szczególne znaczenie komórkę operacyjną G/S-3.

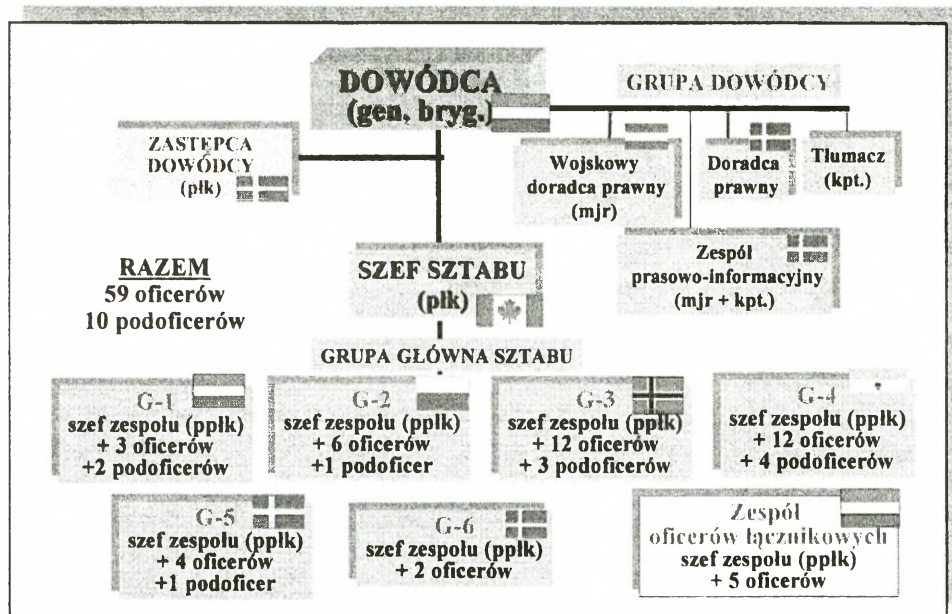
Poniżej rozpatrzono przykładowe struktury dowództw, które były utworzone na podstawie poszczególnych dokumentów sojuszniczych.

W strukturze dowództwa brygady (rys. 13) szybkiego reagowania ONZ można wyróżnić:

---

<sup>1</sup> Niektóre państwa NATO traktują opiekę medyczną jako kompleks przedsięwzięć niewchodzących w skład logistyki.

- dowódcę,
- zastępcę dowódcy,
- grupę dowódcy,
- szefa sztabu,
- grupę główną sztabu,
- zespół oficerów łącznikowych.



Opracowanie własne.

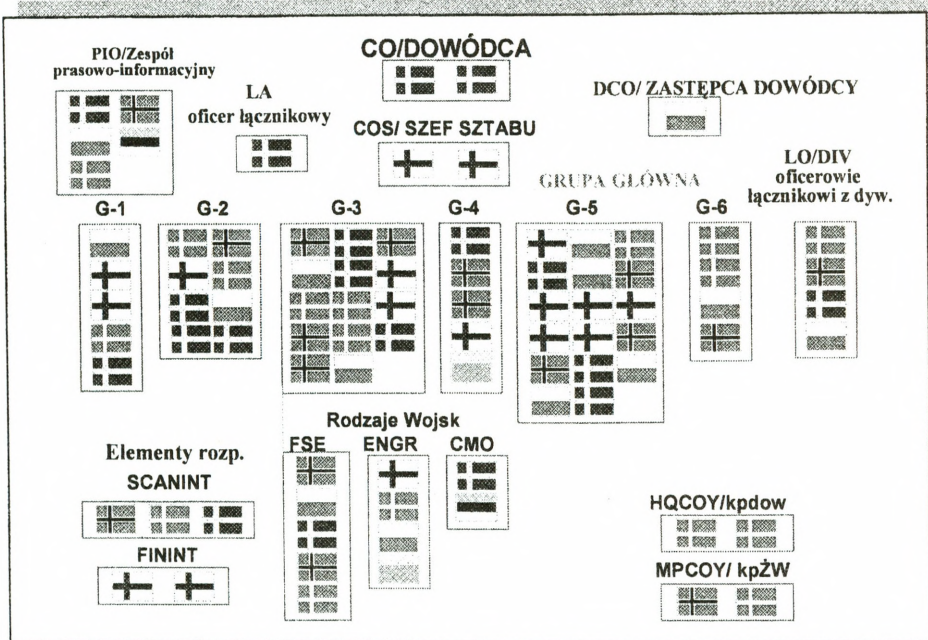
Rys. 13. Struktura organizacyjna dowództwa brygady szybkiego reagowania ONZ (SHIRBRIG)

Analizując strukturę tej brygady, można zaobserwować duże podobieństwo dowództwa tej brygady do struktur dowództw zawartych w publikacjach sojuzniczych. Poszczególne komórki organizacyjne grupy głównej mają takie same oznaczenia: od G-1 po G-6, i spełniają podobne zadania.

W kolejnym przykładzie struktury dowództwa (rys. 14) brygady nordycko-polskiej można zaobserwować te same podobieństwa do głównych części struktury dowództwa typowego w NATO.

W strukturze dowództwa można wyróżnić:

- dowódcę,
- zastępcę dowódcy,
- szefa sztabu wraz z grupą główną; ciekawym rozwiązaniem jest zaliczenie oficerów rodzaju wojsk w skład G-3 (podobnie jak w Bundeswehrze),
- zespół oficerów łącznikowych,
- pododdziały dowodzenia, żandarmerii wojskowej oraz rozpoznania.



Opracowanie własne.

Rys. 14. Struktura organizacyjna dowództwa brygady nordycko-polskiej

Dokonując analizy struktur organizacyjnych dowództw sił połączonych, celowe wydaje się jednoznaczne wyjaśnienie kilku terminów ściśle związanych z działaniami takich sił. Chodzi tu o pojęcia *joint*, *combined*, *allied* itp. Analiza dokumentów normatywnych NATO oraz literatury<sup>1</sup> z tego zakresu pozwala na identyfikację pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład.

Wśród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

- *Joint Forces* – siły połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa;
- *Allied Forces* – siły sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów co najmniej dwóch państw członkowskich NATO;
- *Combined Forces* – siły wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych z dwóch lub większej liczby państw, nie tylko członków NATO.

<sup>1</sup> Por. AJP-01 *Allied Joint...*, wyd. cyt.; AJP 3.2.1 *Command and Control of Land Forces*, NATO, Military Agency of Standardizations, February 2001; ATP 3.2 *Land Operations*, wyd. cyt.; J. Kręcikij, *Wielonarodowe problemy kierowania zgrupowaniami sił połączonych*, AON, Warszawa 2003; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.

Z kombinacji poszczególnych pojęć tworzone są nazwy zgrupowań adekwatnie do ich rzeczywistego składu. Zgodnie z tą zasadą zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa-członka NATO określane jest terminem *Allied Joint Forces* – sojusznicze siły połączone. Natomiast zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa (w tym spoza sojuszu) nazywane jest *Combined Joint Forces*, czyli wielonarodowe siły połączone.

Struktura organizacyjna dowództwa w działaniach połączonych (*Joint Operations*) różni się nieco od przedstawionych powyżej struktur sojuszniczych; zazwyczaj obejmuje następujące elementy:

- dowódcę wraz z grupą dowódcy,
- doradców politycznych i prawnych,
- przedstawicieli dowódców komponentów i kontyngentów,
- oficerów łącznikowych i łącznikowe zespoły logistyczne sił narodowych i międzynarodowych,
- narodowe komórki rozpoznawcze (*National Intelligence Cells* – NIC), przeznaczone do zapewnienia przepływu informacji między narodowymi strukturami rozpoznawczymi a CJ-2,
- połączony sztab kierowany przez szefa sztabu (*Chief of Staff* – COS) i zorganizowany w komórki funkcjonalne grupy głównej. Jej ogólny zarys przedstawiono w tabeli 1.

Różnice dotyczą głównie symboli użytych do oznaczenia poszczególnych komórek oraz rozbudowanej struktury J-3, co wynika z istoty działań połączonych. Należy jednak podkreślić, iż w poprzednim wydaniu ATP-3.2 (czyli ATP-35(B)) różnice te były znacznie większe i dotyczyły liczby, nazw oraz zadań poszczególnych komórek sztabu.

Powołanie do życia programu Partnerstwo dla Pokoju (PdP), wzrost znaczenia tożsamości europejskiej oraz wydarzenia w byłej Jugosławii doprowadziły do identyfikacji, a następnie dopracowania koncepcji wielonarodowych działań połączonych (*Combined Joint Task Force Concept* – CJTF Concept). Punktem wyjścia tej koncepcji było założenie, iż sojusz może być zaangażowany do różnego rodzaju operacji innych niż wojna (*Military Operations other than War* – MOOTW), w tym także operacje wymuszania pokoju (*Peace Enforcement*). Działania takie miałyby miejsce poza obszarem odpowiedzialności NATO, w sytuacji całkowitego braku wsparcia przez państwo-gospodarza (*Host Nation Support* – HNS). Ponadto działające tam siły mogłyby być zagrożone aktami terrorystycznymi, czy wręcz otwartymi atakami.

Tabela 1<sup>1</sup>**Główne komórki organizacyjno-funkcyjne połączonego sztabu oraz ich zasadnicze zadania**

| Oznaczenie komórki | Nazwa komórki                  | Funkcje   |
|--------------------|--------------------------------|---|
| J-1                | Personalna i administracyjna   | Sprawy personalne, przestrzeganie dyscypliny, opieka nad jeńcami wojennymi  |
| J-2                | Rozpoznanie                    | Zdobywanie wiadomości, planowanie i prowadzenie rozpoznania, ocena przeciwnika, kontrwywiad   |
| J-3                | Operacyjna                     | Monitorowanie i koordynowanie działań, nadzór nad całością działań, meteorologia, obrona przed bronią ABC, przygotowywanie meldunków                    |
| J-3(N)             | Operacyjna (marynarka wojenna) | Działania morskie, w tym walka z okrętami nawodnymi i podwodnymi, obrona przeciwminowa, morskie operacje desantowe                                      |
| J-3(L)             | Operacyjna (wojska lądowe)     | Działania wojsk lądowych, w tym powietrzno-desantowych i aeromobilnych  |
| J-3(A)             | Operacyjna (siły powietrzne)   | Ofensywne i defensywne działania lotnicze, taktyczne rozpoznanie powietrzne, transport powietrzny   |
| J-3(SF)            | Operacyjna (siły specjalne)    | Działania sił specjalnych   |
| J-4                | Logistyka                      | Zabezpieczenie logistyczne i medyczne, transport, koordynacja wsparcia przez państwo-gospodarza   |
| J-5                | Planowanie                     | Prowadzenie oceny sytuacji i planowania działań, planowanie i koordynacja kolejnych działań, planowanie alternatywne, przygotowanie analiz operacyjnych |
| J-6                | Systemy łączności              | Łączność, zarządzanie systemami informacyjnymi, częstotliwościami, kryptografia   |
| J-7                | Doktryna i szkolenie           | Wypracowywanie doktryny działań połączonych, planowanie ćwiczeń   |
| J-8                | Zasoby i finanse               | Problematyka personelu cywilnego, planowanie finansowe, zawieranie kontraktów   |
| J-9                | Sprawy cywilne                 | Kontakty polityczne, uwarunkowania prawne, koordynacja kontaktów z mediami, społeczeństwem, koordynacja planowania w sytuacjach kryzysowych             |

Źródło: opracowanie własne na podst. *AJP-01*.

Wstępny, ogólny zarys koncepcji powstał już w marcu 1994 roku. Na spotkaniu najwyższych władz sojuszu określono, iż koncepcja CJTF ma zapewnić sojuszowi w nowej strukturze zdolność do szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe dzięki pozyskaniu możliwości błyskawicznego przemieszczania i rozmieszania

<sup>1</sup> *AJP-01*, s. 4 A1-1-4 A1-3.

sił. W koncepcji uwzględniono także wymagania wynikające z nowych założeń strategicznych NATO, dotyczące większej elastyczności działania oraz potrzeby posiadania bardziej mobilnych sił. W założeniu koncepcja ta miała także stanowić narzędzie pozwalające sojusznikom na udział w reagowaniu kryzysowym oraz działaniach dla wsparcia pokoju. Ułatwione miały być również wspólne działania z państwami partnerskimi, które nie są członkami NATO.

Koncepcja przewidywała integrację wysiłku sił lądowych, powietrznych i morskich NATO, UZE, państw uczestniczących w programie PdP i innych niezrzeszonych krajów. Tego typu działania, ze względu na ich połączone i wielonarodowy charakter, określono terminem *Combined Joint* (wielonarodowe, połączone), w odróżnieniu od działań „czysto” sojuszniczych, czyli *Allied Operations*. Właśnie te dwa założenia: *działanie poza obszarem odpowiedzialności NATO* oraz *wspólne wykonywanie zadań z państwami spoza sojuszu* tworzyły nową jakość badanej koncepcji.

Prowadzenie rzeczywistych działań poza obszarem odpowiedzialności NATO spowodowało, iż istniejąca struktura dowodzenia sojuszu nie była w stanie zapewnić sprawnego dowodzenia. Toteż ważnym elementem nowej koncepcji było założenie formowania w razie potrzeby (na czas realizacji zadań przez CJTF) **dowództwa wielonarodowych sił połączonych** (CJTF HQ), które zdefiniowano jako:

„(...) mobilne (łatwe do przemieszczenia i rozmieszczenia) wielonarodowe, połączone dowództwo o wielkości zależnej od potrzeb, tworzone w celu dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi w trakcie realizacji różnych zadań, w tym operacji wsparcia pokoju (...)”<sup>1</sup>.

Określenie „różne zadania” obejmuje następujące możliwe przedsięwzięcia: odstraszenie potencjalnego przeciwnika i działania w ramach artykułu 5 traktatu waszyngtońskiego, działania w sytuacjach klęsk żywiołowych, działania w ramach PdP, OBWE, operacje wsparcia pokoju, działania humanitarne oraz ewakuację personelu cywilnego z zagrożonych obszarów.

Rozwijając koncepcję CJTF, ustalono, że załączki powoływanych w razie potrzeby CJTF HQ będą na stałe rozmieszczone w wybranych, istniejących w czasie pokoju dowództwach NATO, nazywanych „dowództwami macierzystymi” (*parent headquarters*). W dowództwach tych tworzy się grupę oficerów kluczowych (*key nucleus staff*) oraz grupę oficerów załączkowych (*nucleus staff*).

Grupa oficerów kluczowych wykonuje zadania związane z planowaniem powoływania, organizowania i rozmieszczenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych na bazie swojego dowództwa macierzystego. Celem głównym tej grupy jest płynne wprowadzenie podległych sobie komórek organizacyjnych (od CJ-1 do CJ-9) w tryb pracy całego dowództwa, zgodnie z procedurami NATO.

Grupa oficerów załączkowych składa się z oficerów wcześniej wyznaczonych i przygotowanych przez dowództwo macierzyste. Zasadniczym celem tej grupy jest zapewnienie sprawnej pracy we wszystkich zespołach funkcjonalnych dowództwa wielonarodowego.

---

<sup>1</sup> J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt., s. 57.

Obie grupy stanowią jedynie szkielet dowództwa wielonarodowego, niezdolnego jeszcze do wykonywania stojących przed nim zadań. Istnieje ponadto grupa oficerów zakwalifikowanych do uzupełnienia czy też wzmocnienia funkcjonowania takiego dowództwa. W skład tego uzupełnienia wchodzi oficerowie z dowództw sojusznicych, dowództw państw NATO oraz z dowództw państw spoza sojuszu.

Prowadząc rozważania nad strukturami dowództw wielonarodowych, dochodzi się do wniosku, iż w skład tego dowództwa wchodzi następujące elementy:

- dowódca wraz z grupą dowódcy,
- doradcy polityczni i prawni,
- przedstawiciele dowódców komponentów,
- oficerowie łącznikowi i logistyczne zespoły łącznikowe z przydzielonych jednostek międzynarodowych,
- wielonarodowy sztab połączony, kierowany przez szefa sztabu, zorganizowany w komórki organizacyjne, takie same jak w dowództwie sojusznicych (od CJ-1 do CJ-9) i posiadające takie same zadania.

Struktura dowództwa jest elastyczna i stanowi odpowiedź na konkretne potrzeby wynikające z zadania, do którego wykonania siły zostały powołane. Na przykład samodzielna komórka CJ ENG (saperzy), podporządkowana bezpośrednio szefowi sztabu, nie występuje w „typowym” dowództwie połączonym.

Typowy dla struktury CJTF HQ jest brak komórki CJ-7 (doktryna i szkolenie), gdyż dowództwo wielonarodowych sił połączonych z założenia jest powoływane do wykonywania określonych zadań – w dowództwie takim nie będzie czasu na szczegółowe studia założeń doktrynalnych. Inaczej wygląda sytuacja w funkcjonujących stale dowództwach połączonych, dla których problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest wciąż aktualna i stanowi ważną część codziennego funkcjonowania.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że ustalenia sojusznicych w obszarze struktur organizacyjnych dowództw dotyczą:

- ogólnego podziału dowództwa na konkretne komórki organizacyjne,
- określenia głównych zadań tych komórek,
- jednoznacznego rozgraniczenia zadań, jakie powinny być realizowane przez dowódcę i jego sztab.

Pomimo niewielkiego stopnia szczegółowości zapisy te zobowiązują kompetentne władze wojskowe państw NATO do takiego konstruowania struktur organów dowodzenia, które nie narusza ustaleń zawartych na przykład w ATP-3.2. W sposób oczywisty wpływa to na treści narodowych regulaminów, a w konsekwencji na kształt organizacyjny dowództw. Istotne dla identyfikacji standardów sojusznicych jest również określenie w ATP-3.2 zadań dla dowódcy i sztabu.

Główne *zadania dowódcy* to: znajomość zamiaru działania przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji, określanie zadań dla podwładnych, dowodzenie podległymi siłami, utrzymanie zdolności bojowej podległych wojsk, motywowanie podwładnych, przywództwo.

*Zadania sztabu* obejmują: gromadzenie informacji, ich ocenę, przewidywanie rozwoju sytuacji, informowanie dowódcy, przedstawianie dowódcy propozycji

wariantów działania, wydawanie zarządzeń w imieniu dowódcy, prowadzenie nadzoru, koordynację działań, podział sił i środków do wykonania zadania.

Analiza zadań sztabu wskazuje, że traktowany jest on jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma bardzo istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić zamiar<sup>1</sup> oraz sprecyzować główny zarys planu działań. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do dowodzenia, a głównym celem jego funkcjonowania jest doradztwo i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowództwom niższych szczebli. Tak określona rola sztabu nie zwalnia dowódcy od pełnej odpowiedzialności za wykonanie stojącego przed podległymi mu siłami zadania oraz ciągłego orientowania się w sytuacji na polu walki. Publikacja *ATP-3* zawiera wręcz regułę nakazującą dowódcy dokonanie oceny sytuacji z perspektywy dwóch szczebli dowodzenia w górę i w dół. Dopiero tak szerokie „pole widzenia” ma dać dowódcy wystarczające podstawy do podjęcia optymalnej w danej sytuacji decyzji. Jednocześnie należy podkreślić, iż publikacje sojusznicze nie wykluczają i nie zastępują istnienia narodowych regulaminów i instrukcji<sup>2</sup>.

Dla ścisłości i obiektywnego sądu zaznaczyć również trzeba, że w publikacjach sojuszniczych trudno zidentyfikować dokładne ustalenia dotyczące struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia w wojskach lądowych. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, iż w tym zakresie dopuszczalne są narodowe rozwiązania, zgodne z potrzebami i możliwościami poszczególnych państw członkowskich NATO.

Poza wspomnianymi w tym rozdziale wymaganiami i cechami struktur organizacyjnych dowództw do szczególnie istotnych szczegółów przedstawionych w dokumentach sojuszniczych należy zaliczyć umiejscowienie komórek sztabu odpowiedzialnych za problematykę logistyczną, finansową, personalną oraz szkoleniową w strukturach sztabu, to znaczy w obszarze jurysdykcji szefa sztabu. Jest to zgodne z filozofią funkcjonowania sztabu w prawie wszystkich armiach państw NATO. Powszechnie jest tam bowiem przekonanie, iż sztab został stworzony po to, aby wspomagać pracę dowódcy we wszystkich obszarach jego działalności. Problematyka logistyczna, kadrowa, finansowa i szkoleniowa z pewnością do takich obszarów należy. Wyłączenie wielu obszarów problemowych z kompetencji historycznie do tego powołanych komórek sztabu powoduje, że narodowe odmienności przekształcają się w łamanie ustaleń powszechnie przyjętych w sojuszu, zaś tak „okrojony” sztab przestaje być zdolny do realizacji stojących przed nim zadań.

Dokonując oceny poszczególnych sposobów organizacji dowodzenia siłami połączonymi, nie sposób nie wyciągnąć kolejnego wniosku. Sposób zorganizowania dowodzenia poprzez dowódców komponentów narodowych może niekiedy wymagać tworzenia dodatkowego szczebla dowodzenia siłami połączonymi (jeżeli dowódca narodowy będzie dowodził siłami właśnie o charakterze połączonym), co

---

<sup>1</sup> Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli przeprowadzenia walki, natomiast określa na jej podstawie zamiar – zobrazowaniem kolejności i sposobu wykonania zadania.

<sup>2</sup> Zob. załączniki 1, 2, 3.

wydłuża tym samym drogę obiegu informacji i czas trwania cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Najbardziej logiczny w takiej sytuacji wydaje się sposób zorganizowania dowodzenia poprzez dowódców komponentów (funkcjonalnych) rodzajów sił zbrojnych. Natomiast rozważania nad koncepcją CJTF HQ pozwalają na sformułowanie wniosku, iż struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych jest w swej formule zbliżona do organizacji dowództwa sił połączonych. Ze względu na specyfikę sił tworzących CJTF oznaczenie J dla poszczególnych komórek sztabu zmieniono na CJ (*combined joint* – wielonarodowy, połączony). Struktura dowództwa pozostaje jednak elastyczna, co umożliwi jej dostosowanie do konkretnych potrzeb wynikających z zadania, do którego wykonania siły zostały powołane. Dowodem na tę elastyczność może być samodzielna komórka CJ ENG (saperzy), sformowana zgodnie z wymogiem chwili w ramach grupy głównej i podporządkowana bezpośrednio szefowi sztabu.

Typowy dla struktury CJTF HQ wydaje się również brak komórki CJ-7 (doktryna i szkolenie). Jest to jednak zrozumiałe, zważywszy, iż dowództwo wielonarodowych sił połączonych z samego założenia jest powoływane do wykonywania określonych zadań. W tego rodzaju dowództwie normą będzie rozwiązywanie problemów operacyjnych, nie zaś kreowanie doktryn czy planowanie ćwiczeń na wielką skalę. Stanowi to zresztą jeden z wyróżników dowództwa sił typu CJTF w porównaniu z innymi, funkcjonującymi stale dowództwami połączonymi, dla których problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest jak najbardziej aktualna i stanowiąca ważną część codziennego, pokojowego funkcjonowania.

#### 1.4. Struktury organizacyjne dowództw wojsk lądowych

Po rozwiązaniu Układu Warszawskiego oraz wyrażeniu akcesu wstąpienia w struktury organizacyjne NATO przystąpiono do modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw w celu dostosowania ich do wymagań sojuszniczych. Porównując struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego<sup>1</sup> z lat dziewięćdziesiątych XX wieku ze strukturami współczesnymi, można dojść do następujących stwierdzeń:

- zlikwidowano etat zastępcy dowódcy ds. politycznych, w to miejsce wprowadzono etat oficera wychowawczego w S/G-1 w sekcji społeczno-wychowawczej,
- zamiast etatu zastępcy ds. liniowych utworzono etat zastępcy dowódcy,
- z wydziału/sekcji operacyjnej utworzono S/G-3,
- z wydziału/sekcji rozpoznania utworzono S/G-2,
- z wydziału łączności utworzono S/G-6,
- zlikwidowano etat szefa szkolenia,

---

<sup>1</sup> Zob. załącznik 4.

– szefów rodzajów wojsk, którzy podlegali szefowi szkolenia, włączono do S/G-3,

– z wydziału oświatowo-wychowawczego utworzono sekcję i włączono w skład S/G-1,

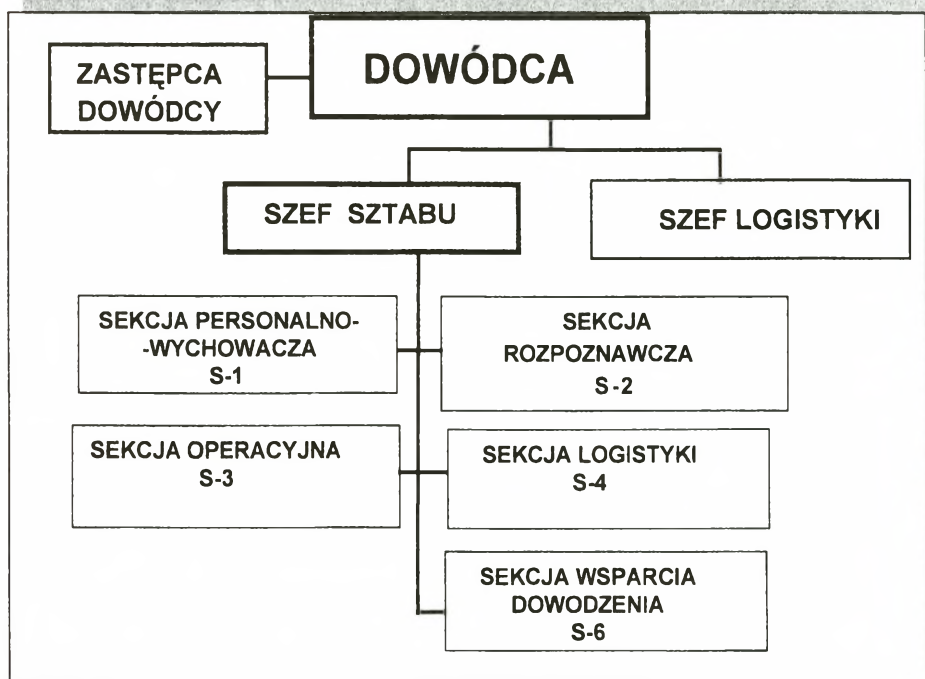
– wydział duszpasterstwa włączono w skład grupy dowódcy,

– wydział kadr włączono w skład S/G-1,

– pozostawiono pion szefa logistyki pomimo utworzenia w grupie głównej sztabu komórki S/G-4 odpowiadającej również za problematykę logistyki.

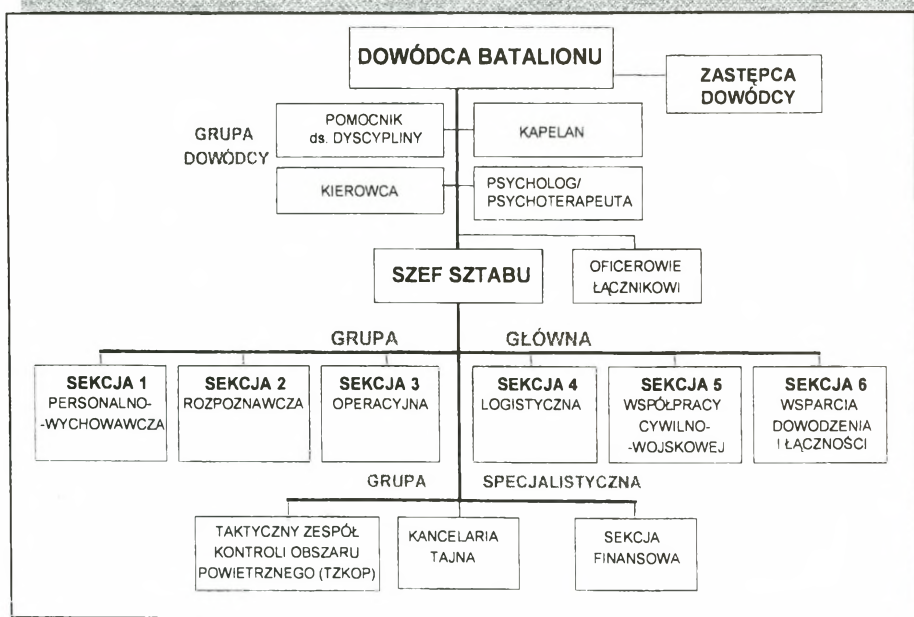
Po wielu próbach dostosowania naszych struktur narodowych do rozwiązań sojuszniczych poszczególne struktury dowództw szczebla taktycznego przedstawiają się jak na rysunkach 15–18. Na szczeblu pododdziału wyróżnia się dowódcę, zastępcę dowódcy oraz szefa sztabu. W grupie głównej, w zależności od rodzaju pododdziału, funkcjonują komórki organizacyjne od S-1 do S-6. W batalionie realizującym zadania poza granicami kraju obserwuje się rozbudowane poszczególne komórki dowództwa, jak również wydzieloną grupę specjalistyczną.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że w strukturach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP początku XXI wieku można wyróżnić następujące ich części składowe:



Opracowanie własne.

Rys. 15. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów



Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów z 10 BK Panc.

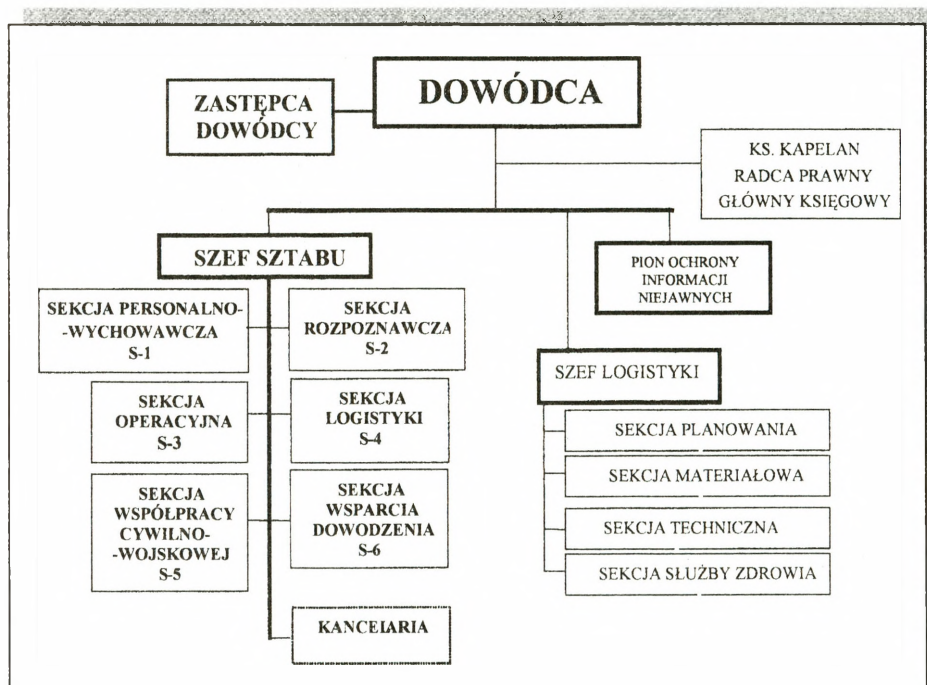
Rys. 16. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego wykonującego zadania poza granicami kraju – KFOR

- dowódcę,
- zastępcę dowódcy,
- grupę dowódcy, składającą się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca,
- sztab, na czele którego stoi szef sztabu; w sztabie można wyodrębnić grupę główną, składającą się z poszczególnych komórek organizacyjnych od S/G-1 do S/G-6,

- szefa logistyki z podległymi mu komórkami, komórkę zajmującą się ochroną informacji niejawnej.

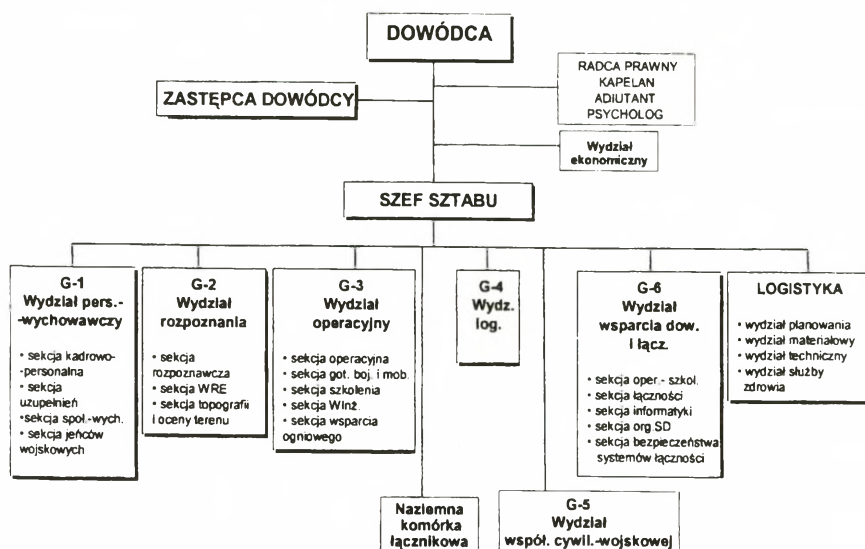
W dowództwie<sup>1</sup> każda z komórek organizacyjnych spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje przydzielone zadania. Od stopnia znajomości zadań przez poszczególne osoby funkcyjne, umiejętności skoordynowania działań każdej

<sup>1</sup> **Dowództwo** to zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy którego dowódca dowodzi podległymi wojskami. W skład dowództwa wchodzi dowódca, jego zastępcy oraz sztab. W niektórych armiach świata do dowództwa zalicza się również ogniwa sztabowe szefostw rodzajów wojsk, komórki logistyczne i inne. Por. *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, pod red. A. Tomaszewskiego, AON, Warszawa 1996, s. 323; J. Michniak i in., *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, część I. *Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1997, s. 9.



Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów źródłowych z jednostek wojskowych.

Rys. 17. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej



Źródło: opracowanie własne na podst. materiałów źródłowych z jednostek wojskowych.

Rys. 18. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej

z komórek, obiegu informacji między nimi będzie w znacznym stopniu zależało powodzenie wykonywanego zadania. Dlatego istotne jest, aby każda z osób funkcyjnych dowództwa znała zakres swoich uprawnień, obowiązków oraz we właściwy sposób potrafiła współpracować z innymi osobami (komórkami).

**Dowódca** jest najważniejszą osobą określonego dowództwa szczebla taktycznego. Podlegają mu bezpośrednio – oprócz zastępcy, szefa sztabu oraz grupy dowódcy – również dowódcy oddziałów (brygad, pułków) lub pododdziałów (batalionu, dywizjonu, kompanii) w zależności od szczebla organizacyjnego. Posiada on uprawnienia do wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom i pracownikom cywilnym wojska. Ma prawo wydawać rozkazy, polecenia, wytyczne i instrukcje we wszystkich sprawach dotyczących danego szczebla organizacyjnego. Kieruje działalnością dowództwa, korzystając z pomocy zastępcy i szefa sztabu poprzez wyznaczanie zasadniczych celów, stawianie zadań i egzekwowanie ich wykonania, stwarzając jednocześnie podwładnym warunki zapewniające niezbędną samodzielność działania oraz pełne wykorzystanie ich inicjatywy. W swojej działalności dowódca powinien zasięgać opinii podwładnych i korzystać z ich doświadczenia i wiedzy fachowej. Zakres jego obowiązków obejmuje m.in. sprawy dotyczące utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej, utrzymania na odpowiednim poziomie stanu wykszolenia podległych mu żołnierzy, ich dyscypliny, prowadzenia działalności kadrowej i logistycznej. Jest on również kluczową postacią, bez której proces dowodzenia nie miałby miejsca. Dowódca analizuje otrzymane zadania i jest odpowiedzialny za sprecyzowanie zadania własnego. Określa swą myśl przewodnią, strukturę działania podległych mu oddziałów (pododdziałów); jest osobą, która zamiar przeprowadzenia walki sformułowany przez przełożonego przekłada na swój własny. Podejmuje decyzje, wciela je w życie i jest odpowiedzialny za ich realizację. Jednakże na tym nie kończy się jego rola. Podczas kontroli, oprócz sprawdzenia stopnia przygotowania podległych oddziałów (pododdziałów) do wykonania zadania, ma również obowiązek zapewnić właściwą jego realizację. Poza dowodzeniem w walce udziela również wytycznych oraz stawia zadania dotyczące planowania przyszłych działań. Warunki współczesnego pola walki zmuszają dowódcę do śledzenia sytuacji oraz wywierania wpływu na jej kształtowanie, a także do ciągłej wymiany informacji z przełożonym, podwładnymi oraz przydzielonymi i wspierającymi jednostkami. Od umiejętnego wykorzystania przez dowódcę pracy podległych osób funkcyjnych, a także właściwego sformułowania celu działania zależy powodzenie wykonywanego zadania. Aby móc spełnić swoją rolę, dowódca musi być w pełni „mobilny”. Jego funkcjonowanie nie może się ograniczać do jednego miejsca, stanowiska dowodzenia, czy też pojazdu, z którego dowodzi. Powinien posiadać możliwość natychmiastowej, elastycznej reakcji na zmiany zachodzące w sytuacji.

**Zastępca dowódcy** asystuje dowódcy w wykonywaniu zadań, realizuje zadania określone przez dowódcę i zastępuje go podczas jego nieobecności. Koordynuje realizację zadań zleconych przez dowódcę oraz ma prawo do wydawania poleceń i wytycznych wszystkim osobom funkcyjnym dowództwa. Zastępując do-

wódcę, posiada jego pełne kompetencje, chyba że dowódca zastrzeże pewien obszar działania do swojej wyłączności.

Podczas działań bojowych istotne jest, aby zastępca dowódcy na bieżąco orientował się w sytuacji, znał zadania stojące przed nim oraz plan działania przyjęty do realizacji. Spełniając ten warunek, zastępca w każdej chwili jest gotowy do przejęcia dowodzenia. W czasie działań zastępca dowódcy na ogół wykonuje swoje zadania w rejonie określonym mu przez dowódcę. Może na przykład być odpowiedzialny za prowadzenie działań w rejonie tyłowym, integrować wykorzystanie zabezpieczenia logistycznego, utrzymywać stały kontakt i wymieniać informacje dotyczące sytuacji u przełożonego i sąsiadów.

**Szef sztabu**<sup>1</sup> jako bezpośredni przełożony osób funkcyjnych sztabu odpowiada przed dowódcą za terminową, właściwą i zgodną z procedurami pracę podległych mu komórek organizacyjnych.

Z powyższego wynika, że w strukturze dowództwa szczebla taktycznego szef sztabu jest bezpośrednim podwładnym dowódcy oraz przełożonym szefów wszystkich komórek organizacyjnych grupy głównej, a także grupy specjalistycznej dowództwa (z wyłączeniem dowódców wspierających i przydzielonych pododdziałów rodzajów wojsk). Do jego podstawowych zadań należy: dbałość o wyszkolenie podległych mu szefów zespołów, utrzymywanie wysokiego stopnia wyszkolenia i zgrania pododdziału dowodzenia w zakresie rozwijania i funkcjonowania stanowiska dowodzenia, koordynacja pracy komórek organizacyjnych dowództwa w sposób zapewniający jego funkcjonowanie, zapewnienie funkcjonowania i trwałości systemu dowodzenia i łączności.

Nie sposób wymienionych powyżej zadań nie uzupełnić o obowiązki, które szef sztabu z racji pełnionej funkcji wykonuje w procesie dowodzenia. Jak to już zaznaczono powyżej, jest on *koordynatorem*, którego głównym zadaniem jest czuwanie nad właściwym kierunkiem pracy zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Powinien więc być pośrednikiem między dowódcą a podległymi mu zespołami. To on przekazuje podległym mu osobom funkcyjnym myśl przewodnią oraz zamiar działania dowódcy, a także wytyczne do opracowania wariantów działania. Uczestniczy w wypracowaniu wariantów działania, prowadzi odprawy (spotkania robocze) służące wymianie informacji między poszczególnymi zespołami. Podczas rozważania wariantów działania zachowuje bezstronność i dąży do obiektywnego skonfrontowania wypracowanych wariantów z przewidywanym działaniem przeciwnika. Czuwa nie tylko nad poprawnością przebiegu planowania, lecz również nad dyscypliną czasową pracy. Po podjęciu decyzji przez dowódcę szef sztabu swój wysiłek koncentruje na koordynacji prac nad opracowaniem dokumentów rozkazodawczych oraz przesłaniu ich do wykonawców.

Jednakże szef sztabu to nie tylko koordynator, ale również *decydent* praktycznie we wszystkich kwestiach dotyczących organizacji pracy stanowiska dowodzenia.

---

<sup>1</sup> W wybranych wariantach struktur dowództw szczebla taktycznego szef sztabu pełni również rolę zastępcy dowódcy. Wtedy w strukturze dowództwa nie przewiduje się etatu zastępcy dowódcy.

Tak więc podobnie jak dowódca, szef sztabu dla podległych mu komórek organizacyjnych grupy głównej jest *przełożonym*, od którego zależeć będzie organizacja i kierunki pracy dowództwa.

Oficerowie sztabu (**sztab**<sup>1</sup>) pomagają swemu dowódcy podjąć decyzję, pozyskując, analizując i przetwarzając dostępne informacje. W związku z tym sztab powinien dążyć w swej pracy do uzyskania niezbędnych informacji do podjęcia decyzji, przetworzyć je na propozycje dla dowódcy, uczestniczyć w przekazaniu decyzji wykonawcom, a także prowadzić kontrolę stopnia przygotowania podległych pododdziałów do wykonania zadania. Sztab opracowuje szereg dokumentów dowodzenia, włącznie z wykonaniem i przesłaniem do podległych wojsk rozkazu operacyjnego, a zatem oprócz pozyskiwania i przetwarzania informacji również ją przekazuje.

W celu sprawnego wykonywania swoich zadań sztab powinien posiadać stan liczebny umożliwiający płynną i ciągłą pracę, adekwatnie do wykonywanych zadań, prostą strukturę organizacyjną, być mobilny oraz utrzymywać stałą gotowość do działania.

**Sekcja/grupa**<sup>2</sup> **personalno-wychowawcza** (S/G-1) jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, uzupełnianie stanów osobowych, prowadzenie działalności organizacyjno-etatowej, kształtowanie poziomu dyscypliny i morale oraz przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa.

Zakres jej działania obejmuje:

- analizę, planowanie oraz realizację przedsięwzięć dotyczących ukompletowania dowództwa i podległych oddziałów (pododdziałów), przebiegu służby żołnierzy, jak również prowadzenie ewidencji stanu osobowego,
- sporządzanie zapotrzebowań na żołnierzy rezerwy w celu ukompletowania dowództwa i oddziałów (pododdziałów),
- opracowywanie rozkazów personalnych,
- prowadzenie spraw personalnych żołnierzy zawodowych,

---

<sup>1</sup> **Sztab** to organ dowodzenia występujący od szczebla pododdziału do szczebla centralnego. Organizuje on przygotowanie oraz prowadzenie działań. Przygotowuje wszelkie kalkulacje oraz dane potrzebne dowódcy do podjęcia przez niego decyzji. W okresie pokoju głównym zadaniem sztabu jest organizowanie szkolenia dowództw i wojsk. Słowo „sztab” zostało zapożyczone z języka niemieckiego i zaadaptowane w wielu językach. W języku niemieckim *stab* w znaczeniu wojskowym oznacza organ dowodzenia, dowództwo, kierownictwo. W języku angielskim wyraz *staff* jako rzeczownik oznacza „personel”, jako czasownik ma znaczenie „obsadzać personelem”. *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979, s. 435.

**Organ dowodzenia** to dowództwo pododdziału, oddziału, związku taktycznego (kierownictwo instytucji) o charakterze dowódczo-sztabowym, którym podlegają organizacyjnie jednostki wojskowe. Dowódcy stojący na czele organu dowodzenia odpowiadają za całokształt działalności podległych jednostek, mają prawo rozkazywania im oraz podejmowania decyzji o ich użyciu. Sztab pododdziału, oddziału i związku taktycznego jest głównym organem dowodzenia dowódcy. *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979, s. 287.

<sup>2</sup> Na szczeblu pododdziału i oddziału występuje S jako sekcja, na szczeblu związku taktycznego G jako grupa, z tym że w SZ RP na szczeblu związku taktycznego G reprezentuje wydział.

– zbieranie, opracowywanie i przedstawianie dowódcy wniosków i propozycji w sprawach wyznaczania żołnierzy na stanowiska, przenoszenia i mianowania na kolejne stopnie wojskowe,

– planowanie, koordynację, organizację i prowadzenie działalności wychowawczej,

– inicjowanie przedsięwzięć profilaktycznych sprzyjających wzrostowi dyscypliny wojskowej, analizowanie jej stanu, określanie zagrożeń dla wykonywania zadań oraz sposobów przeciwdziałania im,

– rozpoznawanie, analizę nastrojów, opinii i postaw żołnierzy, przedstawianie stosownych wniosków dowódcy w tym zakresie,

– sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością personalno-wychowawczą w podległych oddziałach (pododdziałach).

**Sekcja/grupa rozpoznania (S/G-2)** jest organem odpowiedzialnym za zdobywanie informacji i danych rozpoznawczych, analizowanie tych danych, ich ocenę oraz określenie najważniejszych celów w obszarach oddziaływania (zainteresowania). Zakres działania sekcji/grupy obejmuje gromadzenie, analizowanie, ocenianie i rozpowszechnianie informacji na temat:

- sytuacji polityczno-wojskowej i ekonomicznej państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w wyznaczonym rejonie zainteresowania oraz rejonach kryzysów i konfliktów lokalnych;

- organizacji, wyposażenia, zasad działania armii obcych;

- charakterystyk geograficzno-wojskowych obszaru własnego państwa i państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru wyznaczonych stref zainteresowania i odpowiedzialności oraz stref konfliktów;

- stopnia zabezpieczenia danego dowództwa i podległych mu oddziałów (pododdziałów) w dziedzinach:

- obiegu informacji,

- działalności obcych wywiadów,

- działalności terrorystycznej, przestępczości zorganizowanej i zwykłej,

- ochrony tajemnicy służbowej i państwowej,

- oddziaływania psychologicznego.

Dodatkowo sekcja/grupa może planować i organizować bieżącą działalność rozpoznawczą oraz kierować nią poprzez dowódcę pododdziału rozpoznawczego. Jest również odpowiedzialna za planowanie i koordynację szkolenia dowództwa i podległych oddziałów (pododdziałów) w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania, w ścisłym współdziałaniu z sekcją/grupą operacyjną.

**Sekcja/grupa operacyjna (S/G-3)** jest odpowiedzialna za realizację przedsięwzięć związanych z planowaniem oraz bieżącą działalnością szkoleniową. Zajmuje się problematyką szkoleniową danego dowództwa szczebla taktycznego oraz podległych oddziałów (pododdziałów), opracowuje i uaktualnia dokumentację związaną z osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej. Do jej szczegółowych obowiązków należy:

- nadzór nad realizacją programu szkolenia,
- przygotowanie i nadzorowanie szkolenia danego dowództwa szczebla taktycznego,
- pomoc dowódcy w ustalaniu priorytetów szkolenia,
- dostosowanie potrzeb (wymagań) szkoleniowych do realiów pola walki,
- określanie potrzebnych środków zaopatrzenia materiałowego,
- określanie stanu zdolności bojowej podległych sił,
- prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości dotyczącej realizacji procesu szkolenia,
- opracowanie projektów rozkazów dowódcy szczebla taktycznego, zastępcy, zarządzeń szefa sztabu i innych dokumentów,
- opracowanie dokumentacji szkoleniowej oraz sprawozdań szkoleniowych w części dotyczącej działalności taktyczno-ogniowej,
- przygotowanie ćwiczeń prowadzonych przez dowódcę lub szefa sztabu,
- współuczestniczenie w procesie planowania oraz ocenie realizowanych przedsięwzięć szkoleniowych.

**Sekcja/grupa logistyczna (S/G-4)** – zadaniem tej komórki organizacyjnej jest planowanie użycia pododdziałów logistycznych stosownie do decyzji dowódcy oraz kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego organicznych i przydzielonych oddziałów (pododdziałów), szczególnie pod względem materiałowym, technicznym i medycznym. Współdziała z innymi komórkami organizacyjnymi danego dowództwa szczebla taktycznego w zakresie wymiany informacji o aktualnej sytuacji, potrzebach wojsk, przebiegu realizacji, a także w zakresie opracowania dokumentów (rozkazów, meldunków).

**Sekcja/grupa współpracy cywilno-wojskowej (S/G-5)** jest odpowiedzialna za całokształt przedsięwzięć związanych z kontaktowaniem się z organizacjami rządowymi i pozarządowymi w rejonie działania danego szczebla organizacyjnego.

Do jej podstawowych obowiązków należy:

- pozyskiwanie oraz wprowadzanie do użytku nowych konwencji, porozumień i doktryn,
- nadzorowanie przestrzegania postanowień organizacji międzynarodowych,
- znajomość aktualnych nastrojów społecznych,
- utrzymywanie kontaktów z organizacjami rządowymi i pozarządowymi,
- organizacja pomocy humanitarnej dla poszkodowanej ludności cywilnej,
- zapobieganie wybuchom konfliktów między ludnością cywilną a żołnierzami,
- czuwanie nad przestrzeganiem prawa wojennego, prawa międzynarodowego, prawa państwa-gospodarza oraz traktatów, porozumień, a także rozkazów dowódców wyższych szczebli dowodzenia, ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do ludności cywilnej oraz jeńców wojennych,
- znajomość i przestrzeganie obyczajów miejscowej ludności,
- zachowanie bezstronności w kontaktach ze stronami konfliktu w celu uniknięcia zadrażnień z którąkolwiek z nich.

**Sekcja/grupa wsparcia dowodzenia i łączności (S/G-6)** jest organem odpowiedzialnym za całokształt działalności planistyczno-organizatorskiej w zakresie systemu dowodzenia, łączności, informatyki oraz obiegu informacji. Do jej podstawowych obowiązków należy:

- kierowanie planowaniem i funkcjonowaniem systemu łączności danego szczebla organizacyjnego,
- organizowanie systemu utajniania oraz sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad ochrony tajemnicy,
- organizowanie stanowiska dowodzenia,
- kierowanie właściwym wykorzystaniem i utrzymaniem techniki informatycznej,
- planowanie i organizowanie systemu łączności,
- organizowanie ćwiczeń i szkoleń zgrywających połowy system dowodzenia i łączności.

Analiza zadań sztabu wskazuje, że jest on traktowany jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma bardzo istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić myśl przewodnią oraz sprecyzować główny zarys planu działań. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do *dowodzenia*, a głównym celem jego funkcjonowania jest doradztwo i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowództwom niższych szczebli. Tak postawiona rola sztabu nie zwalnia dowódcy od pełnej odpowiedzialności za wykonanie stojącego przed podległymi mu siłami zadania oraz ciągłego orientowania się w sytuacji na polu walki.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących struktur organizacyjnych dowództw sojusznicych oraz funkcjonujących w wybranych armiach państw NATO<sup>1</sup>, można stwierdzić, iż w tych strukturach istnieją zarówno liczne podobieństwa, jak i pewne rozbieżności w rozwiązaniach narodowych. W zasadzie rozpatrywane armie konstruują swoje dowództwa na podstawie modelu standardowego w sojuszu, zgodnego z ustaleniami zawartymi w *ATP-35 (B)*, *AJP-1* oraz nowym dokumencie *ATP-3.2*. Wynikają stąd następujące konsekwencje:

- zauważalny podział dowództw na umowne grupy: dowódcy, główną i specjalistyczną,
- standardowe nazewnictwo komórek grupy głównej,
- w zasadzie tożsame zadania tych komórek.

Różnice dotyczą przede wszystkim:

- narodowej nomenklatury wojskowej stosowanej w niektórych wypadkach (na przykład grupa koordynacyjna zamiast głównej w wojskach lądowych USA),
- mniejszej liczby komórek grupy głównej w strukturach narodowych,
- szczegółowego zakresu zadań poszczególnych komórek, co powoduje różne od przedstawianego w *ATP-3.2* podejście do relacji między G-4 i problematyki opieki medycznej czy też zadań G-3 i G-5,

---

<sup>1</sup> Zob. załączniki 1, 2 i 3.

– sposobu rozwiązania problemu przeznaczenia komórki G-6, co jednakże nie stanowi naruszenia zapisów ATP-3.2,

– braku w rozpatrywanych strukturach narodowych komórek 7, 8 i 9 (wynikając to może z prowadzonych dopiero ustaleń w tym zakresie),

– określenia zależności między komórkami grupy głównej i specjalistycznej.

Pewne różnice w zakresie podziału obowiązków G-3, G-5 oraz brak w strukturach narodowych komórek G-7, 8 i 9 wynikają tego, że publikacja sojusznicza ATP-3.2 *Land Operations* jest dokumentem nowym, wciąż podlegającym dyskusjom, a w konsekwencji zmianom. Nie można zresztą nie dostrzec podobieństw między proponowaną strukturą i zadaniami komórek od G-1 do G-9 a istniejącą dotychczas strukturą dowództw połączonych od J-1 do J-9.

W związku z prowadzonymi rozważaniami można zaproponować, aby grupa główna dowództwa szczebla taktycznego składała się z następujących komórek organizacyjnych:

S/G-1 – komórka ds. personalnych i administracji,

S/G-2 – komórka ds. rozpoznania,

S/G-3 – komórka ds. operacyjnych,

S/G-4 – komórka ds. wsparcia logistycznego oraz opieki lekarskiej,

S/G-5 – komórka ds. planowania,

S/G-6 – komórka ds. systemów łączności i transmisji informacji,

S/G-7 – komórka ds. doktryn i szkolenia,

S/G-8 – zasoby i finanse,

S/G-9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej.

Powyższe rozwiązanie struktury organizacyjnej dowództwa szczebla związku taktycznego ma zastosowanie w międzynarodowej dywizji prowadzącej działania w Iraku (rys. 19).

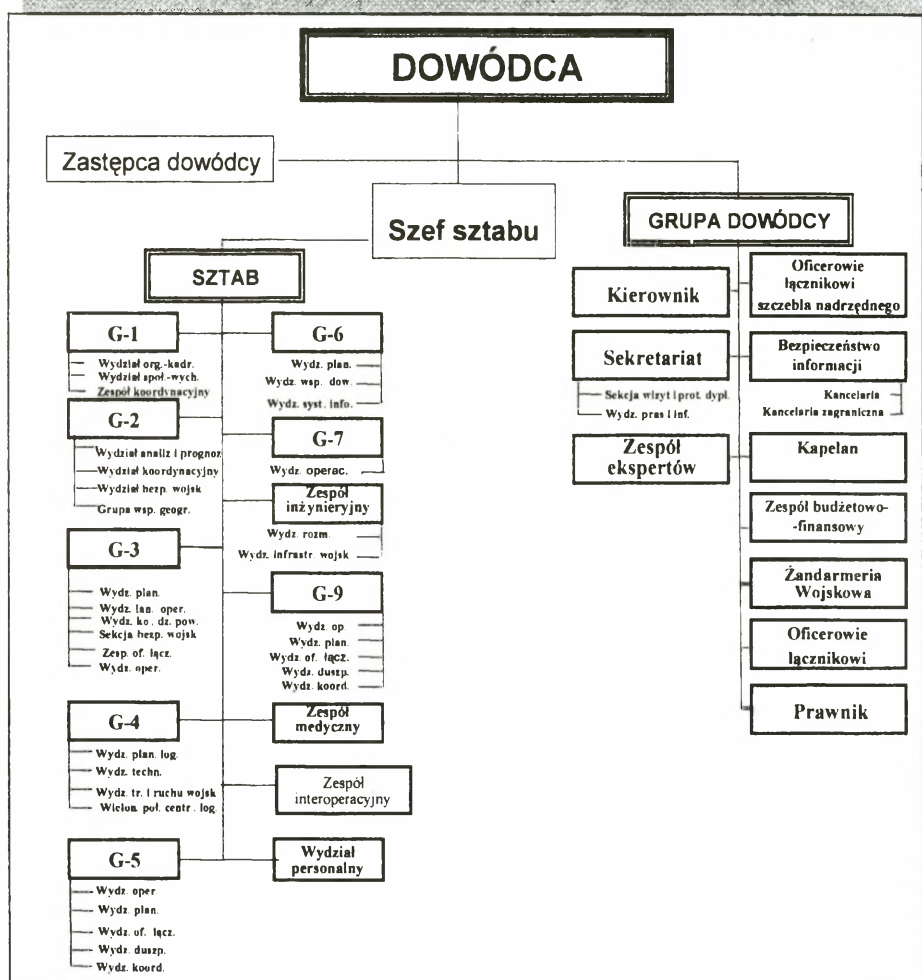
Dotychczasowe ustalenia dotyczące wojsk lądowych zawarte były w poprzedniej wersji tej publikacji – ATP-35 (B). W stosunku do przedstawionych tam zapisów różnice narodowe są minimalne. Celowe wydaje się także przypomnienie istotnego fragmentu wstępu do doktryny ATP-3.2, dotyczącego implementacji ustaleń zawartych w omawianym dokumencie. Chodzi tu o punkty 7a) i 7b), w których zapisano:

*„Jeżeli nie zostanie określone inaczej przez poszczególne państwa, to kraje członkowskie NATO w wyniku ratyfikacji STANAG-u wprowadzającego ATP-3.2 zgadzają się, że:*

*– w trakcie operacji wielonarodowych będzie stosowana doktryna zawarta w tej publikacji,*

*– podczas działań wspólnych z agendami NATO i państwami członkowskimi, terminologia zawarta w publikacji znajdzie zastosowanie we wszystkich aspektach użycia wojsk lądowych (...).”*

Istota problemu standaryzacji struktury dowództw nie tkwi jednak w liczbie komórek G. Struktura dowództwa musi bowiem być elastyczna i gotowa do zastosowania się do nowych wymagań stawianych przed organami dowodzenia.



Źródło: opracowano na podst. materiałów szkoleniowych z DWI.ąd.

Rys. 19. Struktura organizacyjna międzynarodowego dowództwa dywizji realizującej zadania w Iraku podczas pierwszej zmiany

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych w NATO<sup>1</sup> oraz w SZ RP<sup>2</sup> dotyczących problematyki organizacji wojskowych wskazują, że struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny odpowiadać następującym kryteriom postępowania w procesie ich modyfikacji (organizowania):

<sup>1</sup> Analizą objęto regulaminy: *sojusznicze* – AJP-01..., wyd. cyt.; AJP 3.2.1..., wyd. cyt.; ATP 3.2..., wyd. cyt.; *amerykański* – Field Manual FM 101-5..., wyd. cyt.; *niemiecki* – jako podstawowy HDv 100/200 VS NfD..., wyd. cyt.

<sup>2</sup> Za podstawę do rozważań przyjęto: *Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP.*

1. Główną rolę w strukturze organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego pełni **sztab**, który realizuje szereg zadań. Do nich można między innymi zaliczyć wspieranie dowódcy w całym procesie dowodzenia, a więc podczas przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych. Powinien on nie tylko informować dowódcę o sytuacji, lecz również doradzać mu, przygotowywać decyzje i rozkazy, jak i nadzorować ich wykonanie.

2. Ważną rolę odgrywa dobra współpraca między dowódcą a jego sztabem, bowiem tylko wówczas będzie istniało wzajemne zrozumienie. Dowódca stawia jasno sformułowane zadania, określa to, co w nich jest najważniejsze w danym momencie pozostawiając sztabowi szczegóły problemu do rozstrzygnięcia. Zadaniem dowódcy jest scalenie jego koncepcji rozegrania operacji (walki) z fachową wiedzą i umiejętnościami współpracowników oraz podległych dowódców i wykorzystanie w jednolitym działaniu zmierzającym do osiągnięcia zamierzonego celu.

3. Zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych powinny być precyzyjnie określone i przez wszystkich przestrzegane. Zignorowanie tych reguł prowadzi zwykle do niepewności w dowodzeniu i rozmywa odpowiedzialność. Takich zjawisk należy unikać.

4. Szef sztabu kieruje pracą i koordynuje działania sztabu. Jest on doradcą dowódcy. Gdy dowódca i jego zastępca są nieobecni, może podejmować niezbędne decyzje.

5. Sztab wspomaga dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności. Oznacza to, iż w strukturze sztabu muszą się znajdować komórki przeznaczone do realizacji zadań wynikających z tych obszarów. Dokładna liczba tych komórek będzie zależna od specyfiki jednostki i szczebla dowodzenia. Zredukowanie struktury sztabu o określone komórki prowadzi bezpośrednio do obniżenia sprawności sztabu. Tym samym przestaje on być zdolny do realizacji swego głównego celu – wspierania dowódcy w pełnym zakresie jego zadań.

6. Do szczególnie istotnych cech struktury dowództw przedstawianej w dokumentach sojuszniczych, które nie mogą nie być brane pod uwagę podczas modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego, należy umiejscowienie komórek sztabu odpowiedzialnych za problematykę: *logistyczną, finansową, personalną, szkoleniową* w strukturach sztabu, to znaczy w obszarze jurysdykcji szefa sztabu. Jest to zgodne z „filozofią” funkcjonowania sztabu w prawie wszystkich armiach państw NATO. Powszechnie jest tam bowiem przekonanie, iż sztab stworzony został po to, aby wspomagać pracę dowódcy we wszystkich obszarach jego działalności. Problematyka logistyczna, kadrowa, finansowa i szkoleniowa z pewnością do takich obszarów należy. Wyłączanie szeregu obszarów problemowych z kompetencji historycznie do tego powołanych komórek sztabu powoduje, iż narodowe odmienności przekształcają się w złamanie ustaleń powszechnie przyjętych w sojuszu, zaś tak „okrojony” sztab przestaje być zdolny do realizacji stojących przed nim zadań.

7. Struktura organizacyjna dowództw na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych (rys. 20), powinna składać się z następujących osób funkcyjnych (komórek organizacyjnych):

- dowódca,
- zastępca dowódcy,
- grupa dowódcy (wydziały, oddziały, sekcje i pojedyncze stanowiska – w zależności od szczebla – bezpośrednio podległe dowódcy na danym szczeblu organizacyjnym, np. sekretariat, główny księgowy wraz z jego pionem, psycholog itd.),
- szef sztabu,
- sztab (danego dowództwa) – składa się z poszczególnych oddziałów, wydziałów, sekcji (w zależności od szczebla organizacyjnego), bezpośrednio podległych szefowi sztabu i odpowiadających za:

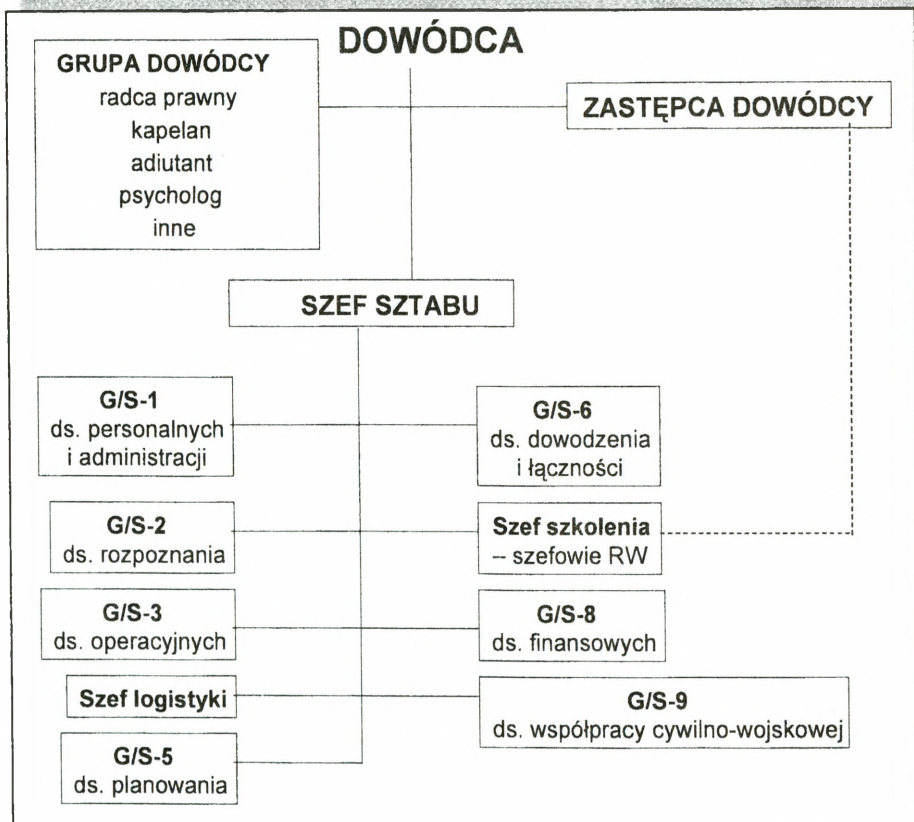
Tabela 2

Struktura grupy głównej dowództwa szczebla taktycznego

| STRUKTURA<br>„1-6”                                      | STRUKTURA<br>„1-9”                                      |
|---|---|
| 1 – komórka ds. personalnych i administracji            | 1 – komórka ds. personalnych i administracji            |
| 2 – komórka ds. rozpoznania                             | 2 – komórka ds. rozpoznania                             |
| 3 – komórka ds. operacyjnych                            | 3 – komórka ds. operacyjnych                            |
| 4 – komórka ds. logistycznych                           | 4 – komórka ds. logistycznych                           |
| 5 – komórka ds. współpracy<br>cywilno-wojskowej (CIMIC) | 5 – komórka ds. planowania                              |
| 6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia                     | 6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia                     |
|   | 7 – komórka ds. doktryn i szkolenia                     |
|   | 8 – komórka ds. finansowych                             |
|   | 9 – komórka ds. współpracy<br>cywilno-wojskowej (CIMIC) |

Opracowanie własne.

Grupa główna dowódcy powinna się składać z komórek organizacyjnych od S/G-1 do S/G-9, w zależności od potrzeb wynikających ze szczebla dowodzenia. Przyjmując te ustalenia sojusznicze, zachowano by rozwiązania narodowe w zakresie pozostawienia nazw szefa szkolenia zamiast S/G-7 oraz szefa logistyki zamiast komórki S/G-4. Szefowi szkolenia podporządkowano by poszczególnych szefów rodzajów wojsk. Komórka ta odpowiadałaby za problematykę przygotowania dowództw i wojsk do realizacji zadań w okresie kryzysu i wojny. Funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu oraz ich obsada personalna uzależnione byłyby od szczebla organizacyjnego.



Opracowanie własne.

Rys. 20. Proponowana struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego

Analiza istniejących ustaleń i rozwiązań wskazuje, iż typowe jest przyjęcie następującej struktury sztabu:

- **pododdział, oddział** – S-1, S-2, S-3, S-4, S-5 (w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju), S-6, S-7,
- **związek taktyczny** – G-1, G-2, G-3, G-4, G-5 (w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju), G-6, G-7, G-8, G-9,
- poszczególne komórki, przyjmują za symbol G – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest generał (dywizja, brygada), S – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest pułkownik (pułk, batalion).

Liczbę stanowisk – w oddziałach, wydziałach, sekcjach – powinno się przyjmować zgodnie z potrzebami funkcjonowania danego dowództwa w czasie „W” jako stanowiska dowodzenia zapewniającego m.in. dwuzmianową pracę na stanowisku dowodzenia. Na czas „P” oraz „K” liczba stanowisk powinna zapewnić funkcjonowanie jednej zmiany (diennej) dowództwa.

Liczba wydziałów (sekcji) w oddziałach (wydziałach) uzależniona jest od charakteru i zakresu zadań realizowanych przez specjalistów danej komórki sztabu w czasie „P”, „K” oraz „W”. W zależności od szczebla organizacyjnego: oddział posiada wydziały, wydział – sekcje, sekcje – pojedyncze stanowiska (minimum 2 wydziały, sekcje, pojedyncze stanowiska). Możliwy (dopuszczalny) jest podział, np. oddziału na wydziały, a w tym sekcje – jeżeli takie są zadania komórki. Z drugiej strony każda struktura wymaga indywidualnego rozpatrzenia i tam, gdzie można, należy stosować łączenie komórek o podobnych zadaniach.

Pion ochrony informacji niejawnych (wraz z kancelariami) powinien znajdować się w komórce ds. wsparcia dowodzenia – G/S-6.

## 2. WIĘZI INFORMACYJNE W ORGANIZACJI

O jakości i sposobie przepływu informacji w organizacjach wojskowych decyduje struktura informacyjno-decyzyjna, przez którą należy rozumieć określony jakościowo i organizacyjnie stały porządek przestrzenno-czasowych relacji, związanych z wymianą różnych informacji, zwłaszcza rozkazów, zarządzeń i decyzji oraz meldunków, sprawozdań, danych o przeciwniku, jego możliwościach bojowych oraz parametrach taktyczno-technicznych wykorzystywanych środków walki. Obieg tego rodzaju informacji między zhierarchizowanymi organami dowodzenia i elementami tworzącymi zgrupowania zadaniowe, funkcjonującymi na określonych poziomach dowodzenia, odbywa się za pomocą środków łączności i informatyki. Każdy element tej struktury stanowi mniej lub bardziej rozbudowany węzeł sieci informacyjnej, w którym zbiegają się zbiory informacyjne (informacja sytuacyjna i informacja decyzyjna) pochodzące z różnych źródeł, w postaci ustalonych sygnałów, najczęściej depech (telegramów) oraz maszynowych nośników informacji. Środki i relacje łączności oraz dokonywane w nich procesy informacyjne jednoczą poszczególne elementy składowe systemu w jednolitą, zintegrowaną informacyjno-decyzyjną całość, z nałożonymi obwodami informacyjno-decyzyjnymi podsystemów: *organów i stanowisk dowodzenia, łączności, rozpoznania i kontroli sytuacji*.

Projektując podsystem informacyjny dla organizacji wojskowych szczebla taktycznego wojsk lądowych, należy pamiętać o tym, że<sup>1</sup>:

- jest on ściśle powiązany z systemem dowodzenia, strukturą organizacyjną, układem ośrodków decyzyjnych, podziałem pracy, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi;
- istotę podsystemu stanowi uporządkowany układ kanałów komunikacyjnych, objętych strukturą organizacyjną, łączącą nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie dowodzenia;
- integralną częścią podsystemu jest zespół środków służących do uzyskiwania, przetwarzania, przekazywania, przedstawiania i przechowywania informacji;
- informacje powinny być dostosowane w treści i formie do odbiorcy;

---

<sup>1</sup> J. Michniak, J. Wołęjszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. III. *Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowisku dowodzenia* pk „*Transformacja-3*”, AON, Warszawa 2003, s. 41.

– każdy odbiorca powinien otrzymywać informacje niezbędne do wykonywania zadań, za które ponosi on odpowiedzialność;

– formalizując podsystem informacyjny, należy określić obowiązki informacyjne nadawców i odbiorców informacji, postać, częstotliwość, rodzaj przetwarzania przesyłanych informacji, język i kanały informacyjne.

Struktura organizacyjna dowództw szczebla taktycznego dotyczy zbioru stosunków organizacyjnych, czyli takich, które mają znaczenie w realizacji określonego celu działania i których wyrazem są określone więzi organizacyjne.

Mianem „więzi informacyjnych organizacji wojskowych” można określić utrwalone drogi przepływu informacji między elementami danego dowództwa bądź między danym dowództwem a systemem wyższego przełożonego i otoczeniem, niezbędne do integrowania i koordynowania prowadzonej działalności.

## **2.1. System dowodzenia w organizacji wojskowej**

Zmiany w dziedzinie bezpieczeństwa europejskiego oraz obronności naszego państwa spowodowały, że organizacje wojskowe (dowództwa szczebla taktycznego) powinny być współcześnie przygotowane do realizacji szerokiego spektrum zadań. Ich treść i zakres niejednokrotnie będą uzależnione od konieczności wywiązania się z zobowiązań sojuszniczych, sytuacji polityczno-militarnej oraz operacyjno-taktycznej. Mogą one bowiem zostać użyte do obrony przed agresją potencjalnego przeciwnika, prowadzonej w ramach wojny globalnej, ale także do wykonania zadań związanych z bezpieczeństwem lokalnym i utrzymywaniem pokoju. Działania wojsk lądowych szczebla taktycznego zazwyczaj będą prowadzone w ramach operacji połączonych, które rozłożone w czasie i przestrzeni będą toczyć się ze zmienną intensywnością. Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności poszczególnych osób funkcyjnych dowództw szczebla taktycznego. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim do umiejętnego wykorzystania, skoordynowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesyłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i często nieprzewidywalnych warunkach.

Kolejną ważną właściwością współczesnych organizacji wojskowych (dowództw wojsk lądowych) jest realizacja funkcji zarówno w systemie narodowym, jak też sojuszniczym i międzynarodowym, w odniesieniu do zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych i różnych zagrożeń zewnętrznych. Wywiązywanie się z porozumień sojuszniczych sugeruje, iż poszczególne dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą brać udział w różnych działaniach. Mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności sojuszu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym

niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej i taktycznej. Każda z tych operacji wymaga od poszczególnych dowództw właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla nich wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach organizacje wojskowe (dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych) będą realizować swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jak i zagrożenia oraz wojny. Nieprzewidywalność, a zarazem niepowtarzalność potencjalnych sytuacji, w których mogą działać wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, wymagają efektywnego przygotowania dowództw szczebla taktycznego do właściwego opracowania planów operacji – zwłaszcza, że mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność sytuacji wymaga także skutecznego dowodzenia podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji. Dowodzenie jest wtedy skuteczne, jeżeli dysponując określonym potencjałem, zostanie osiągnięty zamierzony cel działania. Sama zaś skuteczność dowodzenia to zdolność *systemu dowodzenia* do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego celu, czyli wykonania postawionego zadania<sup>1</sup>. Osiągnięcie zakładanych celów operacji w obecnych warunkach funkcjonowania wymaga porównania narodowego i sojuszniczego ujęcia *systemu dowodzenia* oraz ich elementów składowych. Ma to szczególne znaczenie wobec konieczności osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności tych systemów.

Analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, Control and Information System* – C2I System) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO jest postrzegany jako zintegrowany system, obejmujący<sup>2</sup>:

- doktrynę (*Doctrine*),
- procedury (*Procedures*),
- strukturę organizacyjną (*Organizational Structure*),
- stany osobowe (*Personnel*),
- wyposażenie (*Equipment*),
- środki łączności i połączenia informacyjne (*Facilities and Communications*).

Celem funkcjonowania tego systemu jest wspieranie dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

Ustalenia sojusznicze stanowią podstawę do narodowych ustaleń zawartych we właściwych regulaminach i instrukcjach. Jako przykład można przytoczyć amerykański regulamin dowodzenia wojsk lądowych *FM 101-5 Organizacja i działania*

---

<sup>1</sup> M. Strzoda, *Determinanty i właściwości organizowania dowodzenia wojskami lądowymi*, [w:] *Założenia systemu dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach na obszarze kraju*, pod red. Z. Ścibiorka, AON, Warszawa 2003, s. 51.

<sup>2</sup> Por. AAP-6, s. 2-C-6; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt., s. 17.

sztabu (*Staff Organization and Operations*), w którym znalazł się zapis, iż na system dowodzenia (*Command and Control System*) składają się<sup>1</sup>:

- stany osobowe (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;

- łączność (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;

- wyposażenie (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz inne, zapewniające wsparcie dowodzenia;

- miejsca pracy (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;

- procedury (*Procedures*), w tym sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i obowiązujących procedur działania (*Standing Operating Procedure – SOP*).

Jednocześnie jednak inne normatywne dokumenty wojsk lądowych USA zawierają nieco odmienne podejście do terminu „system dowodzenia”. Na przykład w regulaminie *FM 101-15 Działania korpusu (Corps Operations)* system ten postrzegany jest jako całość integrująca w sobie<sup>2</sup>:

- organizację (*strukture*) dowodzenia (*C2 organization*), oznaczającą zadania dowództw i relacje między nimi, ich strukturę organizacyjno-funkcjonalną, w tym także zakres władzy i odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek;

- proces dowodzenia (*C2 process*), obejmujący proces decyzyjny oraz procedury i techniki działania stosowane podczas pracy przez dowództwo w celu: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań i nadzorowania ich wykonania. Zawiera on także dokumenty dowodzenia;

- środki dowodzenia (*C2 facilities*), przez które rozumie się: stanowiska dowodzenia jako miejsca pracy dowództw, systemy automatyzacji dowodzenia oraz systemy łączności.

Najbardziej prawdopodobną przyczyną takiej różnicy poglądów jest fakt, iż regulamin *FM 101-15* opublikowany został w 1989 roku. W tym czasie w siłach lądowych USA obowiązywał regulamin dowodzenia *FM 101-5* (edycja z 1984 roku), w którym zawarto właśnie taką, jak wspomniana powyżej, interpretację terminu „system dowodzenia”.

W podobny sposób system dowodzenia jest postrzegany w wojskach lądowych Bundeswehry. Uważa się tam, że obejmuje on:

- organizację (*strukture*) dowodzenia, rozumianą jako podział na szczeble dowodzenia, funkcjonalne obszary działalności osób funkcyjnych, jak również strukturę i rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;

---

<sup>1</sup> FM 101-5..., wyd. cyt., s. 1-2.

<sup>2</sup> FM 101-15 *Corps Operations*, HQ Department of the Army, Washington 1996, s. 4-0.

– *proces dowodzenia*, polegający na stosowaniu odpowiednich procedur w celu podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie; wspomniane procedury regulują także zasady współpracy w ramach dowództw;

– *środki dowodzenia*, traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia podległymi siłami<sup>1</sup>.

Zestawienie składowych systemu dowodzenia zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3

**Składowe systemu dowodzenia**

| AAP-6<br>(NATO)  | FM 101-5<br>(USA)   | HDv 100/200<br>(Niemcy)  | Regulamin działań<br>wojsk lądowych (RP)   |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• doktryna</li> <li>• procedury</li> <li>• struktury organizacyjne</li> <li>• stany osobowe</li> <li>• wyposażenie</li> <li>• środki łączności i powiązania informacyjne</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stany osobowe</li> <li>• łączność</li> <li>• wyposażenie</li> <li>• miejsca pracy (SD)</li> <li>• procedury</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacja dowodzenia</li> <li>• proces dowodzenia</li> <li>• środki dowodzenia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacja dowodzenia</li> <li>• środki dowodzenia</li> <li>• proces dowodzenia</li> </ul> |

Opracowanie własne

Rozumienie systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP przedstawiane jest w wielu opracowaniach<sup>2</sup>. Najczęściej jednak definicje te sprowadzają się do przedstawienia systemu dowodzenia jako uporządkowanej, zgodnie z zasadami i wymaganiami dowodzenia, całości złożonej z organów i środków dowodzenia sprzężonych z sobą informacyjnie i zapewniającej podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Stanowi on integralną część systemu operacji tworzoną przez funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie, proceduralne i materiałowe wzajemnie z sobą powiązane i uzależnione od siebie.

<sup>1</sup> HDv 100/200..., wyd. cyt., par. 301.

<sup>2</sup> Por. J. Michniak, *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, cz. I, wyd. cyt., s. 17; J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 33; M. Strzoda, *Determinanty...*, wyd. cyt., s. 54; J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003, s. 15; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, IZiD, Warszawa 2003, s. 39; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt., s. 19; J. Wolejszo, Z. Fiołna, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie*, AON, Warszawa 2002, s. 10; *Leksykon wiedzy wojskowej...*, wyd. cyt., s. 426; *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 280.

Reasumując, można stwierdzić, że system dowodzenia tworzą następujące komponenty:

- organizacja dowodzenia,
- środki dowodzenia,
- proces dowodzenia.

W skład *organizacji dowodzenia* wchodzi następujące elementy: ogólne zasady działania – doktryny, sposób organizacji dowództw i stanowisk dowodzenia, relacje między dowództwami i stanowiskami dowodzenia, uprawnienia i odpowiedzialność dowódców i osób funkcyjnych poszczególnych dowództw, podział dowództw na stanowiska dowodzenia i strukturę funkcjonalną tych stanowisk dowodzenia.

*Środki dowodzenia* to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do wykorzystania w systemie dowodzenia, zorganizowane jako stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, pocztowe, sygnalizacyjne, wspomaganie dowodzenia itp. Zalicza się do nich m.in. środki i urządzenia telekomunikacyjne, środki automatyzacji dowodzenia, biurowe, transportu, techniczno-organizacyjne.

*Proces dowodzenia* przyjmowany jest jako proces informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwa rozmieszczone w sieci stanowisk dowodzenia swojego szczebla organizacyjnego, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie ich przetwarzaniu w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców.

Tak pojmowany system dowodzenia powinien zapewniać w wojskach: żywotność obiektów i środków dowodzenia; zdolność współdziałania, koordynację i synchronizację działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, komponentami sił zbrojnych państw sojusznicych, administracją w kraju oraz kraju ewentualnego obszaru działań; zdolność reagowania i dostosowania się do potrzeb dowodzenia w zależności od prowadzonego rodzaju działań. System dowodzenia stanowi integralną część systemu działań, w których uczestniczą siły zbrojne.

Kolejny etap rozważań poświęcony jest wypracowaniu teoretycznych podstaw, które mogą być wykorzystane przy budowaniu formalnoprawnej strony systemu dowodzenia wojskami lądowymi. W literaturze przedmiotu te teoretyczne podstawy konstrukcji systemu dowodzenia są określane jako zasady i wymagania dowodzenia.

Dokonując próby zdefiniowania terminu „zasada dowodzenia”, za punkt wyjścia przyjęto ogólną definicję zasady i dyrektywy praktycznej zaproponowanej przez T. Pszczołowskiego<sup>1</sup>. Dążąc do wyjaśnienia terminu zasady dowodzenia, stwierdzić należy, że definicje tego terminu spotykane w literaturze przedmiotu są bardzo ogólne i niewiele wyjaśniają. Stąd też pod pojęciem „**zasady dowodzenia**”<sup>2</sup> rozumieć należy grupę czynników (jak: twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki) wywodzących się z tradycji dowodzenia opracowanych

<sup>1</sup> T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii...*, wyd. cyt., s. 53 i 290.

<sup>2</sup> J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, wyd. cyt., s. 20.

teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają racjonalne sposoby działania dowództw podczas przygotowania i prowadzenia działań (walki, operacji). Natomiast „wymagania dowodzenia” to całokształt warunków, wskaźników, wielkości i oczekiwań, którym powinno odpowiadać i do których należy dostosowywać dowodzenie. Odnoszą się one do czterech zasadniczych obszarów, tj.:

1. Wymagania w zakresie tworzenia struktur organizacyjnych (np.: jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia).

2. Wymagania w zakresie proceduralnym (np.: jednakowe rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych, procedur sztabowych itp.).

3. Wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość).

4. Wymagania techniczne (np.: ciągłość, wierność i szybkość przekazu informacji, mobilność itp.).

W takim kontekście, w niniejszym opracowaniu dążono przede wszystkim do ustalenia i określenia ogólnych zasad dowodzenia<sup>1</sup>, które obowiązują niezależnie od okresu funkcjonowania systemu. Następnie podjęto próbę sformułowania wymagań, którym powinien sprostać system dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju, kryzysu i wojny. W takim też porządku zaprezentowano wyniki prowadzonych dociekań. Podkreślić przy tym należy, że w tej części opracowania sformułowano wymagania, które dotyczą głównie strony organizacyjno-funkcjonalnej. Podczas wypracowania ogólnych wymagań dotyczących systemu dowodzenia wojsk lądowych korzystano w dużym stopniu z dotychczasowego dorobku teoretyków wojskowych, lecz istotna część wyników badań ma charakter oryginalny i stanowi efekt prac badawczych realizowanych w ostatnich latach w Wydziale Wojsk Lądowych AON. Dotyczy to w głównej mierze wymagań i zasad określanych potocznie jako J3, tj. *jedności, jednoosobowości i jednolitości*.

Zasada jedności dowodzenia ma szczególne znaczenie w warunkach równorzędnego traktowania rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, tzn. w warunkach systemu dowodzenia obowiązującego w siłach zbrojnych państw NATO, opartego – jak wiadomo – na systemie amerykańskim. Ma ona również niezwykle ważne znaczenie dla kooperacji koalicyjnego systemu dowodzenia z systemem dowodzenia o charakterze narodowym. Jej istota polega na tym, że w wypadku organizowania działań różnych sił (wojsk), przeznaczonych do wykonania zadania we wspólnym rejonie (obszarze) lub realizujących wspólny cel, należy wyznaczyć jednego dowódcę.

Potrzeba takiej organizacji dowodzenia wynika z tego, że działania realizowane w myśl zamiaru (koncepcji) jednego dowódcy, jak wskazuje historia sztuki wojennej, zwykle kończą się sukcesem. Jednym z najbardziej wymownych przykładów

---

<sup>1</sup> Por. A. Tomaszewski (red. nauk.) *Wojska lądowe w operacjach potężnych*, AON, Warszawa 2003, s. 118–120; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, wyd. cyt., s. 21; S. Piotrowski, *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995, s. 29.

jest bitwa pod Kannami, w której głównej przyczyny klęski Rzymian upatruje się w niewłaściwie zorganizowanym dowodzeniu, tj. braku jedności dowodzenia, czyli jednego dowódcy.

Struktury dowództw szczebla taktycznego powinny być jak najbardziej uproszczone. Można tu się odwołać do ogólnych reguł skutecznego działania. Struktury organizacyjne tworzy się bowiem do określonych działań. Są one tym bardziej funkcjonalne, im bardziej są zbliżone w okresie przygotowawczym do spełnienia swych funkcji w okresie działania. Przekładając to na język dowodzenia, można sformułować zasadę, iż im bardziej struktury okresu pokojowego zbliżone są do struktur okresu wojennego, tym bardziej stają się funkcjonalne. Dobrze zatem będzie, jeżeli struktury okresu pokojowego nie będą zmieniane w okresie zagrożenia, a tym bardziej w okresie wojny.

Zasada *jednoosobowego dowodzenia* dotyczy z kolei sposobu podejmowania decyzji. Jest ona ściśle związana z zasadą operatywności dowodzenia. Jednoosobowość jest zaprzeczeniem kolegalności, mieści się w obszarze kompetencji dowódcy i jego organów dowodzenia, a znajduje to odbicie w formalnoprawnej stronie systemu dowodzenia. Z zasadą jednoosobowego dowodzenia wiąże się zwykle usankcjonowanie pełnej, osobistej odpowiedzialności dowódców za podejmowane decyzje.

Jak wskazują badania, nie ma obecnie podstaw do twierdzenia, że zasada ta nie powinna nadal obowiązywać, także w zmodyfikowanym systemie dowodzenia. Podstawę do jej realizacji stanowią właściwie opracowane struktury organów dowodzenia.

*Jednolitość* to wymaganie, które dotyczy sfery metod dowodzenia. Można je wyrazić lapidarnie: *Jedna komenda, jedno wykonanie*. Jest ona dzisiaj, w warunkach rewolucyjnych wręcz przeobrażeń systemowych, szczególnie ważna. Biorąc pod uwagę wymagania związane z integracją z siłami zbrojnymi państw NATO, należy optować za jak najszybszym i w możliwie najszerszym zakresie przejęciem przez nasze siły zbrojne procedur dowodzenia obowiązujących w sojuszu. Tak między innymi wskazują wyniki prowadzonych w ostatnim okresie badań<sup>1</sup>.

Do fundamentalnych zasad dowodzenia należy zaliczyć *ciągłość dowodzenia*. Jest ona niejako warunkiem sprawowania dowodzenia. Wiąże się ona z problemem żywotności systemu dowodzenia, który rozwiązuje się między innymi przez organizowanie odpowiedniej liczby stanowisk dowodzenia oraz właściwe ich rozmieszczenie i rozbudowę. Z uwagi na charakter przyszłych działań taktycznych i operacyjnych wojsk lądowych, które mają być prowadzone głównie na obszarze własnego kraju, system dowodzenia szczebla operacyjnego powinien być w dużej mierze oparty na stacjonarnych, uprzednio rozbudowanych fortyfikacyjnie oraz odpowiednio wyposażonych stanowiskach dowodzenia. Dotyczy to zwłaszcza najwyższych szczebli dowodzenia (dowództwa wojsk lądowych i być może korpu-

---

<sup>1</sup> Por. *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, AON, Warszawa 1996.

su/dowództwa okręgu), a także dowództw regionalnych w układzie terytorialnym. Natomiast dowództwa taktyczne wojsk operacyjnych powinny mieć już wcześniej rozpoznane i przygotowane rejony stanowisk dowodzenia w obszarze operacyjnego rozwinięcia wojsk.

Ciągłość dowodzenia umożliwia przede wszystkim dobrze zorganizowaną łączność. Z tych względów w procesie dowodzenia, zwłaszcza w wymiarze operacyjnym, należy wykorzystać w pełnym zakresie możliwości telekomunikacyjne państwa. Organiczne środki dowodzenia powinny na tych szczeblach uzupełniać i zwielokrotniać możliwości stacjonarnego systemu łączności, opartego na telekomunikacji państwowej. Biorąc powyższe wymagania pod uwagę, należy wskazać na pilną potrzebę przygotowania, zgodnie z wymaganiami łączności wojskowej, odpowiednio zorganizowanego systemu łączności państwa w układzie centralnym i terytorialnym. Oznacza to, że budowa i modernizacja sieci telekomunikacyjnej państwa powinna być realizowana zgodnie z wymaganiami operacyjnymi (obronności). Niezależnie od wykorzystania systemu stacjonarnego wojska lądowe powinny dysponować własnym, autonomicznym, polowym systemem łączności, który pozwalałby nie tylko zorganizować bezpośrednią łączność między stanowiskami dowodzenia, ale także umożliwiałby korzystanie z najbliższych węzłów łączności rozbudowanych w systemie przestrzennym. Dotyczy to zwłaszcza elementów dowodzenia szczebla taktycznego.

Ponadto podkreślić należy, że ciągłość dowodzenia w sferze organizacyjnej zapewnia się głównie poprzez:

- wyznaczenie przez dowódcę zastępcy,
- trwałą i nieprzerwaną łączność,
- zamienność funkcji w dowództwach,
- zamienność i organizację zapasowych stanowisk dowodzenia,
- orientowanie podwładnych o zamiarach przełożonego, tak aby w razie utraty łączności mogli działać zgodnie z jego decyzją,
- tworzenie struktur (zgrupowań) zdolnych do samodzielnego wykonywania zadań.

Z zasadą ciągłości dowodzenia koresponduje wymaganie *operatywności dowodzenia*. Zasada operatywności dowodzenia nakazuje tak organizować procesy informacyjne, aby reakcja dowództw na zaistniałą sytuację mieściła się w granicach tzw. czasu krytycznego, to znaczy czasu, po upływie którego informacja decyzyjna traci swoją użyteczność.

Z omawianą zasadą ściśle jest związana zasada *skrytości dowodzenia*. Polega ona na zachowaniu w tajemnicy przed przeciwnikiem własnych zamiarów i działań. Zasada ta niejednokrotnie kłóci się z wymaganiami ciągłości dowodzenia, np. informowanie podwładnych o koncepcji walki (operacji) sprzyja ciągłości dowodzenia, natomiast stwarza zagrożenie ujawnienia przeciwnikowi własnych zamiarów. Stąd m.in. wynika obowiązek przekazywania rozkazów operacyjnych (bojowych) w formie ogólnej, tylko przez wyznaczonych oficerów sztabu lub osobiście.

*Integracja dowodzenia* wyraża się głównie w racjonalnym zaprojektowaniu systemu dowodzenia i struktur dowództw. Powinna zapewnić skoordynowane i skuteczne wykorzystanie możliwości bojowych poszczególnych komponentów zgrupowania zgodnie z ich przeznaczeniem. W tym celu niezbędna jest odpowiednia struktura systemu dowodzenia zapewniająca sprawny obieg informacji między dowództwami szczebla taktycznego wojsk lądowych, a także między całym otoczeniem, w jakim te dowództwa funkcjonują.

Natomiast struktura danego dowództwa szczebla taktycznego powinna odzwierciedlać skład zgrupowania i posiadać niezbędne elementy, konieczne do planowania użycia wszystkich elementów dowodzenia nimi zgodnie z decyzją dowódcy.

Z integracją dowodzenia w powyższym znaczeniu ściśle wiąże się *przejrzystość struktur dowodzenia*. Chodzi bowiem o to, by zapewniając zintegrowane użycie wszystkich elementów dowodzenia szczebla taktycznego w działaniach, zachować jednocześnie logiczny i przejrzysty układ w systemie dowodzenia i w miarę możliwości wyeliminować z niego elementy (ogniwa) zbędne oraz zapewnić sprawny, możliwie najkrótszy obieg informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Poprzez *decentralizację dowodzenia* (przekazanie części swojej władzy niższym ogniwom) dowódcy zapewniają swoim podwładnym swobodę działania i możliwość wykazania inicjatywy w zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej. Powinni oni przy tym znać zamiar i cele przełożonego i podporządkować im własne decyzje. Decentralizacja w dowodzeniu wymaga zatem spełnienia następujących warunków:

- dowódcy powinni realizować przede wszystkim zadania wynikające z decyzji przełożonego,
- oficerowie danego dowództwa muszą w pełni rozumieć zamiar i cel określony przez dowódcę i przejawiać inicjatywę w ramach tych ustaleń.

Decentralizacja nie powinna zakłócać obiegu informacji w relacjach systemu. Szczególnie ważne będą wówczas relacje zapewniające terminowy obieg informacji sytuacyjnych, zwłaszcza z przełożonym i sąsiadami.

We współczesnych warunkach niezwykle ważnym wymogiem jest *elastyczność dowodzenia*. Przejawia się ona w umiejętności reagowania dowódców na powstałą sytuację, w odpowiednim oddziaływaniu na podległe ogniwa dowodzenia i wprowadzaniu do uprzednio opracowanych planów korekt oraz nowych elementów. Dowodzenie elastyczne jest przeciwieństwem schematyzmu w dowodzeniu. Pozwala podwładnym wykazywać się inicjatywą, a przełożonych nie zmusza do ciągłego reagowania na sytuację na niższych szczeblach. Elastyczność wyraża się także tym, że poszczególne ogniwa (szczeble) dowodzenia dysponują odpowiednimi uprawnieniami, stosownie do zakresu wykonywanych zadań cząstkowych. Elastyczność w dowodzeniu nie eliminuje automatycznie potrzeby centralizacji dowodzenia. Centralizacja nie tylko nie zaprzecza elastyczności, ale w określonych sytuacjach jest wręcz jej potwierdzeniem. Polega ona na częściowym lub całkowitym

tym wyłączeniu podległych ogniw dowodzenia z procesu podejmowania decyzji. Na przykład ma zastosowanie w systemie alarmowania, wprowadzania wyższych stanów gotowości bojowej oraz podczas zwalczania wyjątkowo ważnych obiektów przeciwnika.

Podstawowym wymogiem dotyczącym systemów dowodzenia, które warunkuje ich sprawne działanie, jest ciągła gotowość systemu dowodzenia do kierowania wojskami. Gotowość systemu warunkuje przede wszystkim stan jego materialnych komponentów, czyli sprawność technicznych środków dowodzenia oraz odpowiednie zorganizowanie organów dowodzenia, tj. dowództw. Stopień gotowości bojowej, a w tym również gotowość systemu dowodzenia, wyraża się w odpowiednio do potrzeb skalkulowanych jednostkach czasowych. Obowiązuje w tym względzie podstawowa zasada, że system dowodzenia powinien osiągnąć gotowość wcześniej niż wojska, tzn. organ dowodzenia powinien kierować procesem osiągania gotowości bojowej wojsk.

Drugim wymogiem dotyczącym terminu osiągnięcia gotowości systemu dowodzenia do działania, jak wskazują badania, jest terminowe osiągnięcie gotowości przez wojska na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Wynika to z potrzeb użycia wojsk w określonych warunkach w systemie alarmowym lub z odpowiednio wcześniej opracowanych planów działania. W myśl powyższej reguły stan etatowy dowództw szczebla taktycznego czasu „P” powinien być zbliżony do stanu okresu wojny.

W świetle wyżej sformułowanych ogólnych wymagań dotyczących systemu dowodzenia wojsk – w kolejnym etapie sprecyzowano wymagania dotyczące poszczególnych okresów jego funkcjonowania, tzn. w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Za podstawę do sprecyzowania wymagań charakteryzujących poszczególne okresy funkcjonowania systemu dowodzenia przyjęto zakres głównych zadań realizowanych w tych okresach oraz warunki ich realizacji.

W *okresie pokoju* głównym zadaniem systemu dowodzenia wojsk lądowych jest kierowanie całokształtem szkolenia wojsk lądowych, m.in. dowództw szczebla taktycznego. W związku z tym zadaniem realizuje się również przygotowanie rezerw osobowych, lecz najważniejsze jest osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu wyszkolenia oddziałów i związków taktycznych, szczególnie wydzielonych do działania w układzie koalicyjnym. Oznacza to, że *wysoką gotowością systemu dowodzenia* powinny się charakteryzować przede wszystkim oddziały (pododdziały) i związki taktyczne wojsk lądowych.

Stosownie do zasady (wymagań) *jednolitości* system dowodzenia w okresie pokoju powinien posiadać strukturę określoną potrzebami okresu wojny, przy czym na wszystkich szczeblach powinny być zorganizowane identyczne lub zbliżone pionki funkcjonalne. Taki system zapewnia bowiem nie tylko szybki przepływ informacji w tych pionach, ale także może się przyczynić do zmniejszenia wymiany informacji na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

Wyniki przeprowadzonych analiz literatury pozwalają sądzić, że system dowodzenia okresu pokoju powinien być systemem bardzo żywotnym, opartym na roz-

budowanych głównych i zapasowych miejscach pracy dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia. Zapasowe miejsca pracy powinny być wyposażone w system łączności, umożliwiający bezkolizyjne uruchomienie polowych (ruchomych) elementów systemu. Miejsca pracy (główne i zapasowe) powinny być także wyposażone w środki automatyzacji dowodzenia, kompatybilne ze środkami zamontowanymi w systemie polowym.

Zgodnie z zasadą ciągłości i operatywności dowodzenia, a także stosownie do zasady skrytości system dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju powinien zapewnić automatyczne przekazywanie sygnałów dowodzenia w ramach procesu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej w formie zakodowanej (zaszyfrowanej). Automatyczny sposób przekazywania tych informacji, w myśl wymienionych zasad, powinien być dublowany w ramach technicznych środków dowodzenia oraz w wypadku ich awarii również ruchomymi środkami łączności (dowodzenia).

System dowodzenia w okresie zagrożenia kryzysem militarnym powinien przede wszystkim zapewnić bezkolizyjne przekazanie w pierwszej kolejności informacji dotyczących osiągania gotowości bojowej oraz związanych z rozwinięciem wojennego systemu dowodzenia i bazy mobilizacyjnej, a także bazy logistycznej wojsk operacyjnych. System powinien umożliwić, stosownie do potrzeb, aktualizację wszystkich danych, niezbędnych dowództwom do podjęcia decyzji związanych z użyciem wojsk. Wynika stąd ogólna konkluzja, że w okresie pokoju dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny być odpowiednio przygotowane, aby *stworzyć odpowiednie warunki i możliwości do użycia wojsk*.

Współcześnie jesteśmy świadkami niezwykle dynamicznego wzrostu zagrożeń funkcjonowania państwa i jego gospodarki. Szczególnie dużo niebezpieczeństw spowodowanych jest działalnością terrorystyczną, międzynarodową przestępczością oraz ogniskami lokalnych konfliktów zbrojnych, najczęściej o podłożu etnicznym. W tych warunkach istnieje potrzeba utrzymania wysokiego poziomu gotowości sił zbrojnych, także w celu przeciwdziałania tym zjawiskom. Bazą organizacyjną przeznaczoną do działania w warunkach zagrożeń (kryzysu) powinien być narodowy system dowodzenia i kierowania obroną militarną państwa. Powinien on zapewnić możliwości skutecznej reakcji poszczególnych dowództw wojsk lądowych stosownie do skali zagrożeń. Jest to zatem praktyczna realizacja wymagań elastyczności dowodzenia.

Organizacje wojskowe (dowództwa) mogą, w zależności od skali zagrożeń, przejść do działań w zapasowych miejscach pracy. Na specjalny rozkaz w tym zakresie dowództwa wojsk lądowych powinny uruchomić rozwinięcie polowego systemu dowodzenia, np. rozwinąć zapasowe stanowiska dowodzenia. Wynika to z tego, że w okresie kryzysu, jak już wspomniano, może nastąpić użycie wojsk w celu przeciwdziałania zagrożeniom oraz może być uruchomiony proces operacyjnego rozwinięcia wojsk, tzn. zajęcia rejonów alarmowych i przegrupowania do rejonów operacyjnego przeznaczenia. Dowództwa szczebla taktycznego muszą zatem w tym okresie osiągnąć gotowość do wykonywania funkcji dowodzenia w pełnym zakresie, zgodnie z wymogami wojennego systemu dowodzenia. Po-

nadto w tym okresie jednym z głównych zadań będzie aktualizacja planów operacyjnego użycia wojsk. Stosownie do skali zagrożeń i potrzeb organy dowodzenia będą kierowały procesem osiągania gotowości bojowej wojsk i ich mobilizacyjnym rozwinięciem.

W warunkach wojny lub po wprowadzeniu pełnej gotowości bojowej w siłach zbrojnych organizacje wojskowe (dowództwa szczebla taktycznego) powinny przystąpić do realizacji wszystkich swoich funkcji, zgodnie z planem rozwinięcia wojennego systemu dowodzenia i planami operacyjnego użycia wojsk.

Analiza literatury przedmiotu<sup>1</sup> wskazuje, że zorganizowanie systemu dowodzenia dla potrzeb współczesnego dowodzenia wojskami w różnego rodzaju działaniach podczas pokoju, kryzysu czy ostatecznie na polu walki ulega poważnej komplikacji. Wpływ na to ma zarówno oddziaływanie środowiska (otoczenia), jak i potrzeby angażowania w działaniach wysoce manewrowych sił, zdolnych do szybkiego przemieszczania się zarówno drogą lądową, jak i powietrzną, czy też wodną, wyposażonych ponadto w różnorodny sprzęt i zdolnych do działania w każdych warunkach meteorologicznych i terenowych. Należy również pamiętać o konieczności zapewnienia dowódcy oraz podległym mu organom sztabowym możliwości dowodzenia i współdziałania, zarówno w ramach działań sił połączonych, jak i wielonarodowych sił połączonych.

W czasie realizacji poszczególnych zadań przez dowództwa wojsk lądowych należy liczyć się z poważnymi zakłóceniami w funkcjonowaniu systemu obiegu informacji między poszczególnymi dowództwami. Będzie to ujemnie wpływać na sprawność dowodzenia wojskami i naruszy równowagę między poszczególnymi fazami procesu dowodzenia, szczególnie między fazą planowania (działań) i fazą kontroli (ich przebiegu). Zagrożenia te narzucają konieczność stałego usprawniania pracy organów dowodzenia, wykorzystania środków dowodzenia znajdujących się w strukturach organizacyjnych jednostek wsparcia dowodzenia, a także wzmocnienia ich nowymi – zautomatyzowanymi systemami wsparcia dowodzenia i kierowania środkami walki.

W celu zapewnienia ciągłości w procesie organizowania systemu dowodzenia należy bezwzględnie przestrzegać następujących **zasad**:

- dowódca jednostki wspierającej jest odpowiedzialny za organizację wymiany informacji z jednostką wspieraną;
- w ramach organizacji współdziałania dowódca znajdujący się na lewym skrzydle jest odpowiedzialny za organizację systemu wymiany informacji z sąsiadem z prawej (jeżeli nie zmienia tego rozkazy);

---

<sup>1</sup> J. Michniak, *Dowodzenie w teorii...*, wyd. cyt.; M. Strzoda, *Determinanty...*, wyd. cyt.; J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia...*, wyd. cyt.; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, wyd. cyt.; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt.; J. Wołęjszo, Z. Fiolna, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną...*, wyd. cyt.; J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.

– dowódca jest odpowiedzialny za organizację systemu dowodzenia, w tym: za organizację dowodzenia na własnym szczeblu, z podwładnymi oraz jednostkami przydzielonymi;

– organizacja pracy na stanowiskach dowodzenia powinna zapewniać ich ciągłość, w związku z czym skład osobowy najczęściej dzieli się na dwie zmiany (dotyczy to GSD);

– w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia organizuje się zapasowe stanowisko dowodzenia, przejmujące zasadnicze funkcje GSD lub TSD w wypadku zniszczenia tych pierwszych;

– w szczególnych przypadkach, np. w działaniach manewrowych, wymagających dużej mobilności, w celu zapewnienia ciągłości i żywotności systemu dowodzenia taką rolę może spełniać stale funkcjonujące wysunięte stanowisko dowodzenia (lub proponowane przez płk. dr. hab. inż. Józefa Michniaka – ZSD „Mini”<sup>1</sup>).

Z chwilą przystąpienia Polski do NATO zmieniła się dotychczasowa filozofia organizacji dowodzenia siłami zbrojnymi. W założeniach i przewidywaniach trzeba bowiem uwzględnić konieczność wkomponowania naszego systemu dowodzenia w system sojuszniczy. Przy opracowywaniu prognozy systemu dowodzenia wojsk lądowych na najbliższe lata za podstawę przyjęto aktualny stan prawny, potrzeby narodowe, wymagania NATO, a także odpowiednie założenia organizacji dowodzenia, zgodne z ogólnymi zasadami i wymaganiami w tym zakresie. Wprowadzone zmiany mają na celu pełną integrację ze strukturami NATO oraz wdrażanie, w miarę możliwości, zachodnioeuropejskich standardów.

Reasumując, stwierdzić można, iż dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP może być realizowane poprzez<sup>2</sup>:

– *system dowodzenia w ramach sojuszu* (koalicji), obejmujący dowództwa strategiczne, regionalne, podregionalne (komponentowe) oraz organy przeznaczone do dowodzenia formacjami zbrojnymi poszczególnych państw podporządkowanych tym dowództwom,

– *narodowy system dowodzenia SZ*, jako integralną część systemu kierowania obroną państwa, przeznaczony do dowodzenia siłami zbrojnymi na obszarze kraju, współdziałający z system sojuszniczym. Spełniać on będzie także rolę zabezpieczającą działania wojsk operacyjnych wydzielanych do zgrupowań sojuszniczych oraz dowodzenia wojskami pozostającymi na obszarze kraju.

Tendencje i kierunki zmian strukturalnych i charakter funkcjonowania systemu dowodzenia NATO wskazują na przyjęcie takiego rozwiązania, którego istotą byłoby pełne i zintegrowane dowodzenie wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden organ dowodzenia na szczeblu strategicznym oraz rozgraniczenie funkcji dowodzenia operacyjnego od funkcji kierowania wszechstronnym zabezpieczeniem działań zbrojnych.

---

<sup>1</sup> J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia...*, wyd. cyt., s. 8.

<sup>2</sup> Por. tamże, s. 9.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących tworzenia nowej konfiguracji strukturalnej systemu dowodzenia, sformułowano następujące **wnioski**:

1. Przy tworzeniu systemu dowodzenia należy przede wszystkim uwzględniać **potrzeby narodowe**, głównie z zakresu bezpieczeństwa państwa, obligujące do uwzględnienia postanowień konstytucyjnych, strategii bezpieczeństwa państwa i strategii obronnej RP oraz aktualnej sytuacji polityczno-militarnej, tj. skali i stopnia zagrożeń różnego rodzaju, struktury organizacyjnej sił zbrojnych oraz całego resortu obrony narodowej, a także planów użycia sił zbrojnych, zgodnie z planami operacyjnymi (*Contingency Plannig for Poland*) i innych obowiązujących dokumentów dyrektywnych.

2. Kolejnym elementem branym pod uwagę przy tworzeniu nowej konfiguracji systemu dowodzenia są **wymagania NATO**, które obligują do uwzględnienia:

- gotowości do wykonania pełnego zakresu zadań i misji zgodnie z celem Inicjatywy Zdolności Obronnych,
- celów dla SZ RP, zapewniających spójność organów dowodzenia oraz ciągłe i bezkolizyjne współdziałanie,
- realizacji zadań w zakresie integracji, standaryzacji zasad i procedur działania oraz zasad sprawnego przekazania dowodzenia siłami operacyjnymi (*Transfer of Authority*) dowództwom sojuszniczym,
- obowiązku zapewnienia ciągłego i wszechstronnego zabezpieczenia wojsk operacyjnych będących w podporządkowaniu sojuszniczym i realizujących zadania w ramach zgrupowań wielonarodowych,
- możliwości realizacji pełnego zakresu zadań i zobowiązań wynikających z roli państwa-gospodarza (HNS).

3. Istotnym elementem przy tworzeniu struktur systemu dowodzenia są **ogólne zasady i wymagania dowodzenia wojskami**, polegające m.in. na:

- przestrzeganiu zasady jednoosobowego dowodzenia i jednoznacznej odpowiedzialności za realizację zadań,
- przejrzystych relacjach podporządkowania dowództw i wojsk oraz zakresach kompetencyjnych dowódców i sztabów na wszystkich szczeblach organizacyjnych dowodzenia,
- integracji dowodzenia wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden połączony organ dowodzenia, a także spełnieniu głównych wymagań dowodzenia.

Złożona struktura organizacyjna dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, występowanie w niej różnych rodzajów wojsk i służb, różnych rodzajów urzędów i środków, szeroki wachlarz wykonywanych zadań oraz duża różnorodność sposobów prowadzenia działań stawiają szczególne wymagania w zakresie systemu dowodzenia<sup>1</sup> wojskami lądowymi SZ RP. Poza tym dowodzenie w wojskach lądowych ma pewne cechy szczególne, odróżniające je od dowodzenia w innych rodzajach sił zbrojnych. Wynikają one przede wszystkim z charakteru prowadzonych działań. Siły wojsk lądowych prowadzą działania w trzech środowi-

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 13.

skach: w powietrzu, na lądzie i w eterze. Wymaga to od dowódców znajomości i doświadczenia w zakresie planowania i organizowania działań w rozległym zakresie problemowym oraz uwzględnienia specyficznych cech tych środowisk. Kolejną właściwością dowodzenia na szczeblach taktycznych wojsk lądowych jest to, że pojedyncze zgrupowania taktyczne oraz oddziały i związki taktyczne dowodzone są z reguły z mobilnych stanowisk dowodzenia i jedynym środkiem dowodzenia w tych warunkach jest łączność radiowa i radioliniowa. Wymaga to znacznej operatywności, dużej wyobraźni i samodzielności, ze strony dowódców znajdujących się zarówno na lądzie, jak i na powietrznych stanowiskach (punktach) dowodzenia. Wynika to z tego, że przy rozbudowanym systemie walki radioelektrycznej (WRe) potencjalnego przeciwnika dowodzenie siłami wojsk lądowych w ugrupowaniu sformowanym do działań może być zrywane, a nawet niemożliwe. Ważną właściwością jest to, że stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego rozwijane są w ugrupowaniu jednostek (elementów) biorących bezpośredni udział w działaniach. Pozostają więc one w zasięgu ciągłego oddziaływania środków bojowych i uzbrojenia przeciwnika. Oprócz tego, ze względu na niewielką przestrzeń w wozach dowodzenia (WD), wozach dowódczo-sztabowych (WDSz), wozach sztabowych (WSz), zarówno liczebność obsady personalnej, jak i wyposażenie stanowisk dowodzenia (SD) są ograniczone. Wszystko to wpływa na znaczne obciążenie personelu stanowisk dowodzenia (SD) i wywołuje naturalne dążenie do automatyzacji czynności w procesie dowodzenia.

Przeprowadzone analizy pozwalają sądzić, że dowodzenie na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych powinno być działalnością dowódców i dowództw, ukierunkowaną na utrzymanie związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów w ciągłej gotowości bojowej, przygotowanie ich do działań oraz kierowanie nimi w czasie ich prowadzenia. Dowodzenie takie powinno obejmować:

- ciągle zdobywanie, zbieranie, studiowanie i uogólnianie danych o sytuacji oraz prognozowanie jej zmian; podejmowanie decyzji we właściwym czasie;
- planowanie działań; stawianie zadań podległym jednostkom;
- organizowanie i utrzymywanie ciągłego współdziałania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego;
- utrzymanie gotowości i zdolności bojowej wojsk;
- organizowanie systemu dowodzenia;
- kierowanie przygotowaniem do działań, powiadamianie sił podległych, podporządkowanych i sąsiadów o zmianach sytuacji;
- stałe kontrolowanie wykonywania zadań przez związki, oddziały, pododdziały oraz udzielanie im pomocy.

Powinno też zapewniać jak najlepsze wykorzystanie możliwości bojowych podległych wojsk i terminowe wykonanie przez nie postawionych zadań w każdych warunkach i przy jak najmniejszych stratach własnych.

W literaturze przedmiotu podkreślane jest wielokrotnie, że pod względem organizacyjnym *system dowodzenia*, tak jak każdy system kierowania, stanowi zbiór określonych relacji sprzężonych ze sobą informacyjnie lub technicznie, niezależnie

od hierarchicznego poziomu (szczebla) dowodzenia. Jest więc on zbiorem ludzi wyposażonych w określone środki dowodzenia, powiązanych ze sobą, odpowiednio do struktury organizacyjnej poszczególnych dowództw oraz decyzji dowódcy podejmowanych w ramach wykonywania funkcji dowodzenia. Infrastrukturę systemu dowodzenia na szczeblach taktycznych wojsk lądowych stanowią:

– *mobilno-stacjonarne i mobilne (aeromobilne)* stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblach taktycznych;

– *sieci telekomunikacyjne* organizowane przy użyciu środków łączności: radiowej, radioliniowej, przewodowej, satelitarnej;

– *sieci informatyczne* organizowane przy użyciu urządzeń i środków informatycznych dostarczających informacje o sytuacji: powietrznej, lądowej, elektromagnetycznej (w eterze), chemicznej (punkty obserwacji wzrokowej lub technicznej i elementy zintegrowanego rozpoznania) itp.

Reasumując, stwierdzić można, że **system dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych jest to hierarchicznie uporządkowany zbiór stanowisk dowodzenia funkcjonujący w środowisku sieci łączności i informatyki oraz kierujący działaniami w obszarze powietrzno-lądowym**. Ważnym elementem w tym systemie dowodzenia są stanowiska dowodzenia, które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie w każdym rodzaju działań. Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. W wojskach lądowych na szczeblach taktycznych powinno się organizować następujące rodzaje stanowisk dowodzenia:

– *stale funkcjonujące*: główne stanowiska dowodzenia (GSD), zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD), tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD),

– *doraźnie funkcjonujące*: wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD), punkty dowódczo-obserwacyjne (PDO) i powietrzne punkty dowodzenia (PPD) – wydzielane z GSD.

*Główne stanowiska dowodzenia (GSD)* na wszystkich szczeblach dowodzenia wojsk lądowych przeznaczone są do planowania działań taktycznych oraz do bezpośredniego dowodzenia wojskami. Stanowią zasadnicze miejsca pracy dowódcy i jego sztabu. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

– łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego oraz z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia i powietrznym punktem dowodzenia,

– łączność z przełożonym i sąsiadami,

– ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji,

– przygotowywanie planów i rozkazów,

– koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł,

– koordynację wsparcia ogniowego,

– koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego,

- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego,
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku działań (walki, operacji),
  - kontrolę nad realizacją zadań,
  - planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych.

*Zapaszowe stanowiska dowodzenia (ZSD)* organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zapaszowe stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z GSD. Zajmują się głównie kontrolowaniem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia (GSD). Struktura organizacyjna ZSD powinna zapewnić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

*Tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD)* organizowane są w celu zapewnienia realizacji funkcji dowodzenia w obszarze tyłowym oraz w sytuacji, gdy nie organizuje się zapaszowego stanowiska dowodzenia dla podtrzymania zasadniczych funkcji dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zajmują się one głównie koordynacją wsparcia personalnego i zabezpieczenia logistycznego, kontrolowaniem rozwoju sytuacji w obszarze sił głównych, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia (GSD) oraz realizacją planu działania w obszarze tyłowym. Struktura organizacyjna tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) powinna umożliwić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

*Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD)* rozwijane są okresowo, stosownie do potrzeb, w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację i skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji (walki). Obsada operacyjna tych stanowisk wydzielana jest z głównego stanowiska dowodzenia (GSD), w zależności od potrzeb dowodzenia i decyzji dowódcy. Niemniej jednak powinny one zapewnić:

- kontrolę nad prowadzonymi działaniami bojowymi,
- kontrolę i koordynację manewru i wsparcia ogniowego,
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej,
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD,
- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska,
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym, zapaszowym i tyłowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Bazę obsady wysuniętego stanowiska dowodzenia (WSD) stanowi personel komórki S/G-3 dowództwa szczebla taktycznego, uzupełniony według potrzeb oficerami specjalistami, wyposażonymi w mobilne środki łączności. WSD rozwija się w czasie i miejscu zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia.

*Punkty dowódczo-obszernacyjne (PDO)* organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygady, pułku, batalionu (równorzędnym) w celu zapewnienia

dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację oraz skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi pododdziałami (elementami ugrupowania).

*Powietrzne punkty dowodzenia* (PPD) stanowią element składowy głównego stanowiska dowodzenia i wykorzystywane są do zapewnienia dowodzenia w czasie: przemieszczania się dowódcy, przegrupowania (przemieszczania) związków operacyjnych i taktycznych, wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

Rodzaje stanowisk dowodzenia, jakie powinny wystąpić na poszczególnych szczeblach dowodzenia, przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4

Rodzaje stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych

| SZCZEBEL<br>DOWODZENIA    | RODZAJ STANOWISKA DOWODZENIA |     |       |     |        |     |
|---------------------------|------------------------------|-----|-------|-----|--------|-----|
|                           | GSD                          | ZSD | TSD   | WSD | PPD*** | PDO |
| Korpus                    | X                            | *   | X     | X   | X      |     |
| Dywizja                   | X                            | *   | X     | X   | X      |     |
| Brygada                   | X                            |     | X**** | X** | X      | X** |
| Pułk                      | X                            |     | X**** |     |        | X   |
| Batalion<br>(równorzędny) | X                            |     |       |     |        | X   |

Legenda: \*przy odpowiednim stanie sił i środków dowodzenia w jednostkach wsparcia dowodzenia, \*\*alternatywnie z PDO, \*\*\*część składowa GSD, \*\*\*\*w miarę potrzeb i możliwości

Źródło: J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003, s. 23.

Dla każdego stanowiska dowodzenia przewiduje się 1–2 zapasowe rejonu rozwinięcia.

Po wprowadzeniu do wojsk zautomatyzowanych systemów dowodzenia na szczeblu korpusu i dywizji powinny być stale organizowane tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) i zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD).

Przeprowadzone analizy literatury pozwalają sądzić, że w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych przyjmuje się tworzenie i funkcjonowanie dwóch typów stanowisk dowodzenia: mobilno-stacjonarnego, oraz mobilnego (aeromobilnego).

*Mobilno-stacjonarne stanowisko dowodzenia* może być rozmieszczane w obiektach, które nie zaspokajają potrzeb w zakresie łączności, a mobilne środki łączności stanowią główną bazę w zakresie zaspokojenia potrzeb dowodzenia na usługi łączności i informatyki.

*Mobilne (aeromobilne) stanowisko dowodzenia* jest przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez obiektów

stacjonarnych, a praca sztabowa może być prowadzona na środkach mobilnych lub aeromobilnych, autonomicznych pod względem usług łączności i informatyki.

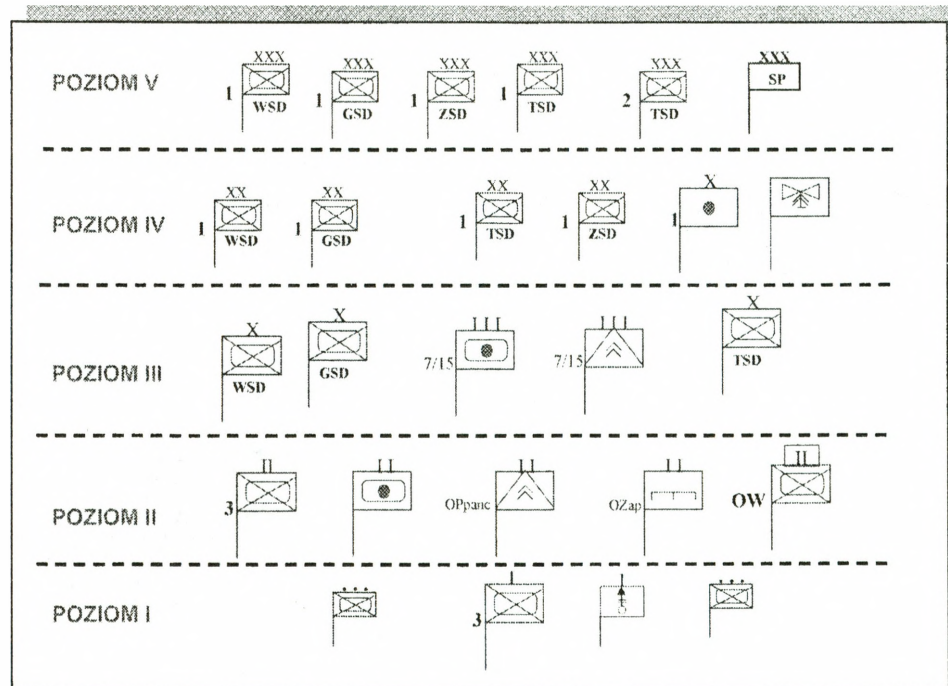
Wieloaspektowe ujęcie tej problematyki zostało przedstawione w książce „Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych” autorstwa J. Michniaka, który proponuje wyróżniać (rys. 21) następujące poziomy dowodzenia.

*Pierwszy poziom* stanowią główne stanowiska dowodzenia pojedynczych pododdziałów (elementów ugrupowania).

*Drugi poziom* to stanowiska dowodzenia wydzielonych oddziałów, desantów taktycznych oraz batalionów (równorzędnych), a także jednostek brygadowych.

*Trzeci poziom* stanowią stanowiska dowodzenia (GSD, TSD i WSD) brygad i jednostek dywizyjnych.

*Czwarty poziom* tworzą stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu dywizji, tj. główne stanowisko dowodzenia (GSD), zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD), tylowe stanowisko dowodzenia (TSD), wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD) i stanowiska dowodzenia jednostek korpusu, w tym pododdziałów lotnictwa wojsk lądowych.



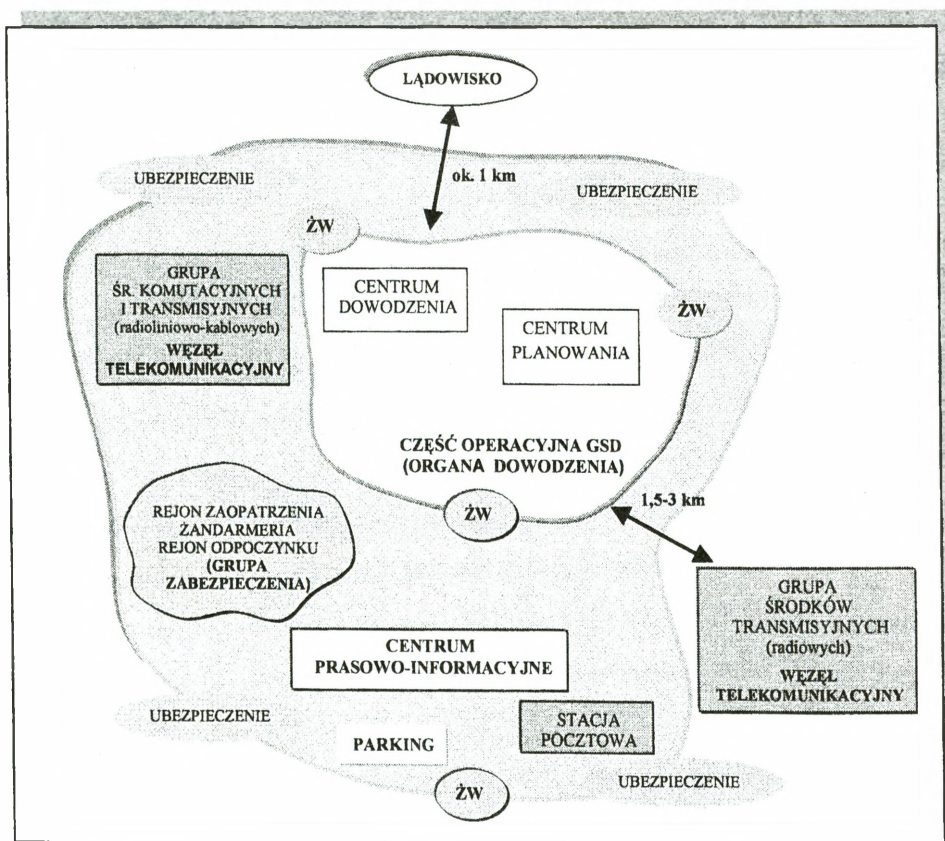
Źródło: opracowanie własne na podst. J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia...*, wyd. cyt., s. 15–16.

Rys. 21. Poziomy dowodzenia wojskami lądowymi na szczeblach taktycznych

Piąty poziom stanowią stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu korpusu zmechanizowanego, tj. główne stanowisko dowodzenia (GSD), zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD), tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD), wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD) oraz stanowiska dowodzenia pozostałych związków operacyjnych (ZO), związków operacyjno-taktycznych (ZO-T) i dowództw (sztabów) współdziałających (POW, SOW, KOP, KL itp.).

Stosując ten podział dowodzenia – ze względu na poziomy ich organizacyjny rozmieszczenia – można lepiej zrozumieć architekturę systemu dowodzenia szczebla taktycznego w wojskach lądowych. Zrozumienie jej jest potrzebne do zaprojektowania więzi informacyjnych występujących między poszczególnymi stanowiskami dowodzenia.

Analiza literatury przedmiotu wykazuje, że w organizowanych stanowiskach dowodzenia zawsze występują określone komponenty (np. rys. 22). Mogą nimi być:



Opracowanie własne.

Rys. 22. Komponenty głównego stanowiska dowodzenia (wariant)

1) *organa dowodzenia* – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia; są one głównym elementem części operacyjnej stanowisk dowodzenia, przeznaczonym do sprawowania dowodzenia;

2) *węzeł telekomunikacyjny i siły poczty polowej* – zapewniają przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności oraz obiegu informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia i między stanowiskami dowodzenia, zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania (ostrzeżenia, alarmowania);

3) *grupa zabezpieczenia* – organizująca wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szczebla, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD oraz punkt wymiany poczty polowej (PWPP) ze składu wojskowej stacji pocztowej (WSP) stanowiska dowodzenia.

Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależnione są od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół stanowiska dowodzenia,
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,
- wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia,
- potrzebę zapewnienia ciągłości pracy przez 24 godziny z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego,
- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

W zależności od szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia jego strukturę wewnętrzną (*części operacyjnej*) tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa, połączone odpowiednio w centra, zespoły, sekcje lub grupy. Dokonane analizy literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów co do zasadniczych komponentów tych części stanowiska dowodzenia. W prowadzonych w tym zakresie badaniach stwierdzono, iż w części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych powinno się wyróżniać:

1) *centrum dowodzenia (kierowania)* – spełniające funkcję kontrolną i w ogóle zarządzającą w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania pozostałych komponentów głównego stanowiska dowodzenia (GSD), określa – jakie informacje są potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;

2) *centrum planowania* – spełniające funkcję planistyczną i koordynującą działania danego szczebla dowodzenia. Koordynuje ono działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych grupowań w wymiarze lądowo-powietrznym.

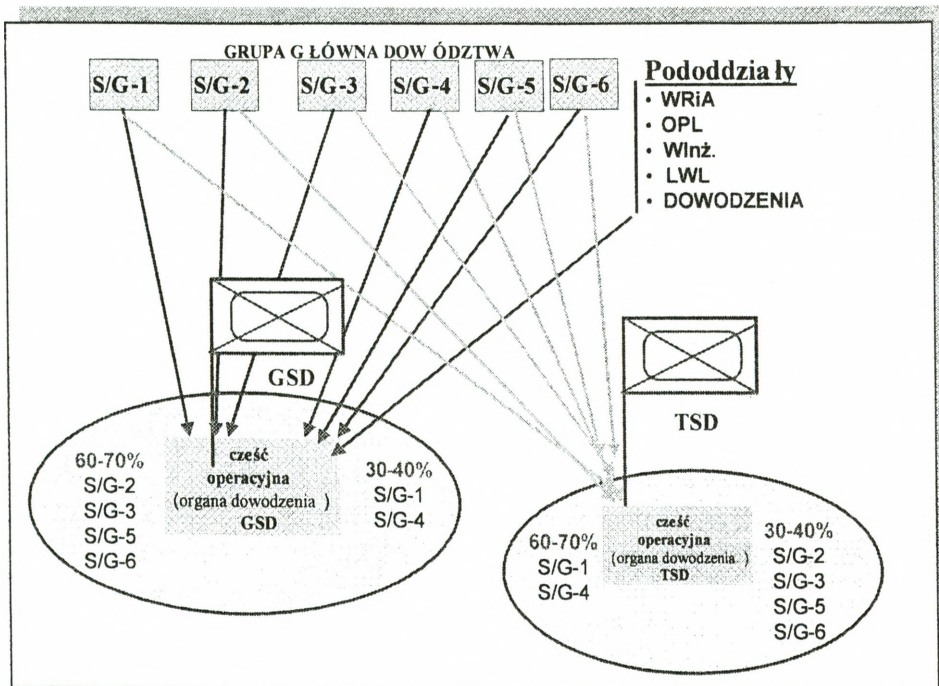
Przyjęta struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna umożliwić w najprostszy sposób konwersję dowództwa na stanowisko dowodze-

nia. Należy pamiętać również o tym, iż pełna obsada stanowisk dowodzenia (GSD i TSD) na każdym szczeblu organizacyjnym powinna zapewnić dwuzmianową pracę. Przyjmuje się, że na głównym stanowisku dowodzenia znajduje się 60–70% obsady personalnej dowództwa danego szczebla organizacyjnego komórek organizacyjnych S/G-2, S/G-3, S/G-5, S/G-6 oraz 30–40% obsady personalnej komórek organizacyjnych S/G-1 i S/G-4. Natomiast na tyłowym stanowisku dowodzenia odwrotnie – przeważają przedstawiciele komórek organizacyjnych S/G-4 i S/G-1 (60–70%), a wspierają ich przedstawiciele komórek organizacyjnych S/G-2, S/G-3, S/G-5 oraz S/G-6.

W celu ujednoczenia nazewnictwa poszczególnych elementów części operacyjnej (organu dowodzenia) stanowiska dowodzenia należy używać nazw:

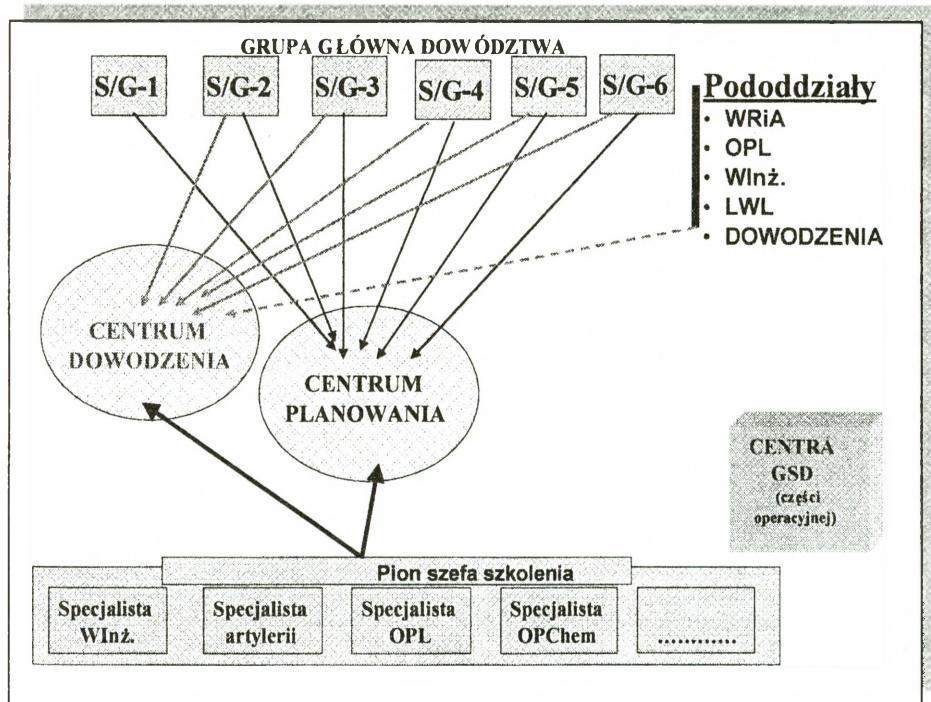
- centra, zespoły, sekcje – na szczeblu dywizji (związku taktycznego), brygady, pułku (oddziału),
- grupy – na szczeblu batalionu, dywizjonu (pododdziału).

Aby uzyskać pełną strukturę stanowiska dowodzenia, należy dokonać podziału dowództwa na stanowiska dowodzenia. Podczas konwersji dowództwa szczebla taktycznego (rys. 23 i 24) należy przestrzegać reguły zachowania specyfiki poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa z poszczególnymi zespołami centrów stanowisk dowodzenia.



Opracowanie własne.

Rys. 23. Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na poszczególne stanowiska dowodzenia



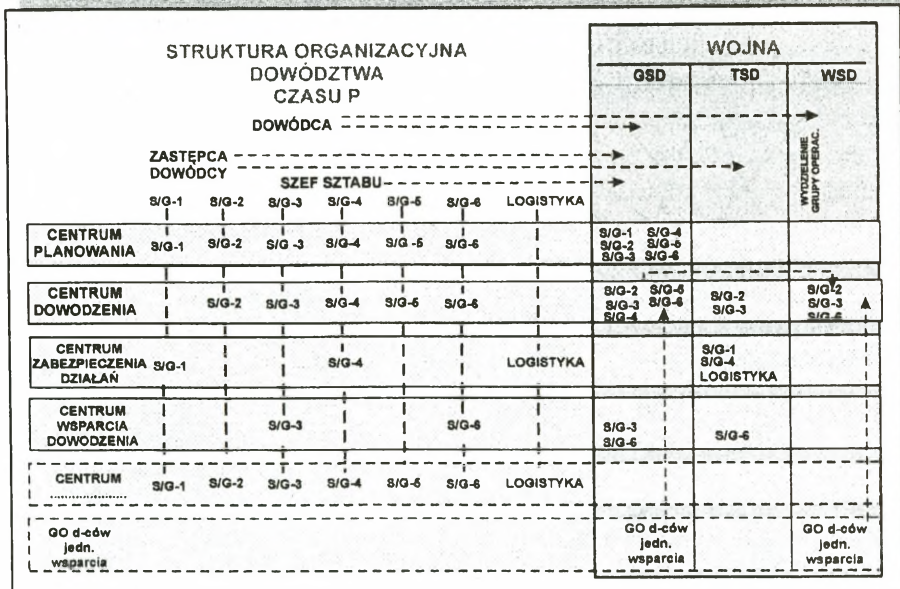
Opracowanie własne.

Rys. 24. Transformacja dowództwa na poszczególne centra części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia

*Centrum planowania* (CP) – w skład tego zespołu wchodzi specjaliści z poszczególnych grup od S/G-1 do S/G-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk z S/G-3.

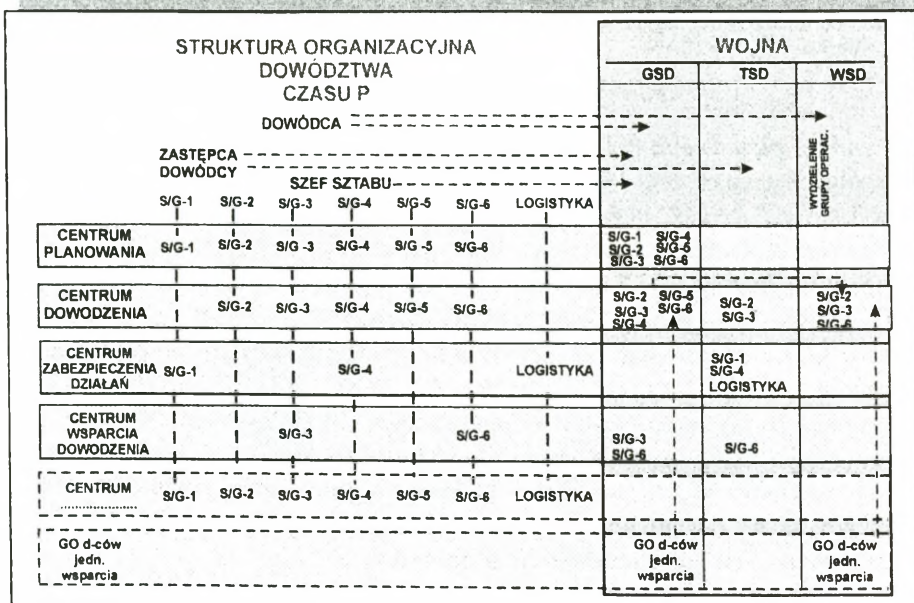
*Centrum dowodzenia* (CD) – w skład tego zespołu wchodzi specjaliści z poszczególnych grup od S/G-2 do S/G-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk z S/G-3. Dodatkowo w skład tego centrum mogą wchodzić grupy operacyjne dowódców jednostek wsparcia po przybyciu na główne stanowisko dowodzenia danego szczebla.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że zastosowanie struktury sieciowej (rys. 25 i 26) do transformacji dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych na poszczególne stanowiska dowodzenia jest bardziej praktyczne. Unika się zmiany nazwy danego specjalisty dowództwa, gdyż i w jednym, i drugim wypadku występuje on np. jako oficer (podoficer) S/G-3.



Opracowanie własne.

Rys. 25. Wydzielenie grup operacyjnych z dowództwa szczebla taktycznego w trakcie realizacji zadań w okresie kryzysu

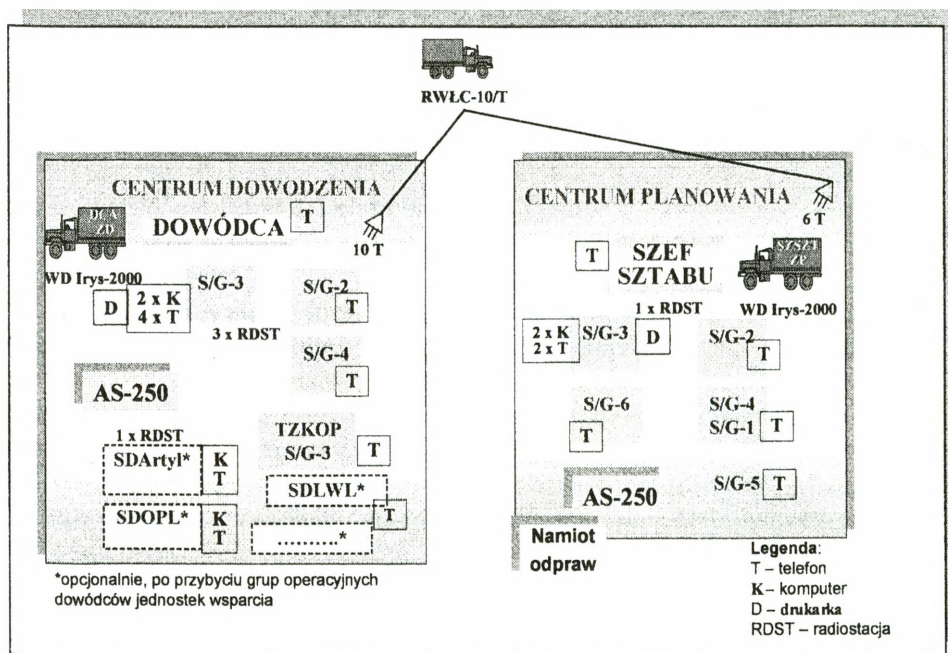


Opracowanie własne.

Rys. 26. Wydzielenie osób funkcyjnych z dowództwa szczebla taktycznego na poszczególne stanowiska dowodzenia

Zastosowanie tej metody wydaje się bardziej zasadne z punktu widzenia realizacji zadań przez poszczególne osoby funkcyjne dowództwa szczebla taktycznego, w zależności od rodzaju kryzysu. Skład osobowy poszczególnych grup operacyjnych stanowisk dowodzenia będzie zależał od konkretnej sytuacji i decyzji dowódcy.

Na wypadek działań wojennych z dowództwa szczebla taktycznego nastąpi również transformacja osób funkcyjnych na poszczególne stanowiska dowodzenia, przy czym obsada personalna poszczególnych stanowisk dowodzenia będzie zależać od decyzji dowódcy danego szczebla dowodzenia. Na szczeblach taktycznych – w związku taktycznym<sup>1</sup> lub oddziale – dla potrzeb dowodzenia organizuje się główne stanowisko dowodzenia (GSD), tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD) oraz doraźne WSD lub PPD<sup>2</sup>. Rozmieszczone są one w ugrupowaniu bojowym w tyłowym pasie (rejonie). Tak skonstruowana sieć stanowisk dowodzenia zapewnia żywotność i ciągłość dowodzenia dywizją. Skład poszczególnych zespołów będzie zależał od charakteru działań prowadzonych przez związek taktyczny lub oddział. W związku z tym do dalszych rozważań przyjęto strukturę części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego i oddziału, którą przedstawiono na rysunku 27.



Opracowanie własne.

Rys. 27. Struktura organizacyjna części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego i oddziału wraz ze środkami dowodzenia (wariant)

<sup>1</sup> Po 2006 roku planuje się utworzyć zapasowe stanowisko dowodzenia.

<sup>2</sup> Doraźnie tylko w związku taktycznym lub brygadzie kawalerii powietrznej.

Na szczeblu taktycznym w związku taktycznym i oddziale tyłowe stanowisko dowodzenia (rys. 31) powinno składać się z:

- dowódcy tyłowego stanowiska dowodzenia,
- zespołu kontroli rejonu tyłowego,
- sekcji planowania logistyki,
- sekcji kadr,
- sekcji zabezpieczenia ruchu wojsk,
- sekcji łączności i informatyki,
- sekcji medycznej,
- sekcji materiałowej,
- sekcji technicznej,
- żandarmerii wojskowej,
- sekcji informacyjnej.

W batalionie zmechanizowanym (czołgów) utworzone będzie główne stanowisko dowodzenia oraz doraźnie – w zależności od potrzeb – punkt dowódczo-obszerny (PDO). Główne stanowisko dowodzenia dla pododdziału to stanowisko w pełni mobilne i przygotowane do rozmieszczania w każdych warunkach terenowych. Wariant struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu (dywizjonu) przedstawia rysunek 32.

Składa się ono z:

- grupy dowodzenia – z dowódcą na czele i z przedstawicielami grupy głównej (S-2, S-3, S-4, S-6) oraz, w zależności od potrzeb, z dowódcami jednostek wspierających,
- grupy planowania – z szefem sztabu na czele i z przedstawicielami grupy głównej dowództwa (S-1, S-2, S-3, S-4, S-5, S-6) oraz pionu logistyki (do czasu połączenia z S-4).

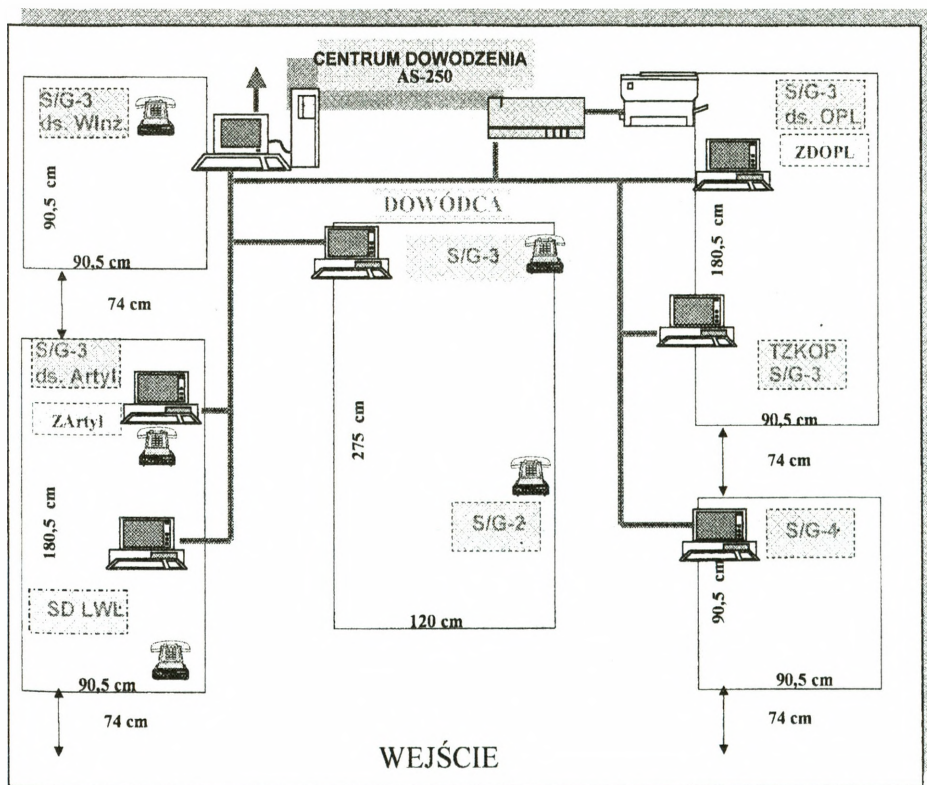
Przykładowe rozmieszczenie poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa związku taktycznego, oddziału w centrum dowodzenia i centrum planowania w wozie sztabowym AS-250 przedstawiono na rysunkach 28 i 29.

Rozmieszczenie w ten sposób poszczególnych osób dowództwa w centrum dowodzenia i planowania w wozie sztabowym gwarantuje pełną wymianę informacji między specjalistami w okresie przygotowania i prowadzenia działań. Powiązanie stanowisk pracy między sobą poprzez sieć teleinformatyczną przyspiesza pełną wymianę informacji.

## **2.2. Wewnętrzne więzi informacyjne**

Dowodzenie wojskami to ciągły proces wymiany informacji realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego i wewnątrz współpracujących systemów peryferyjnych) oraz w pionie (są to zadania stawiane przez przełożonych podwładnym, a także informacje zwrotne – meldunki terminowe i doraźne, jakie z kolei składają podwładni swoim przełożonym).

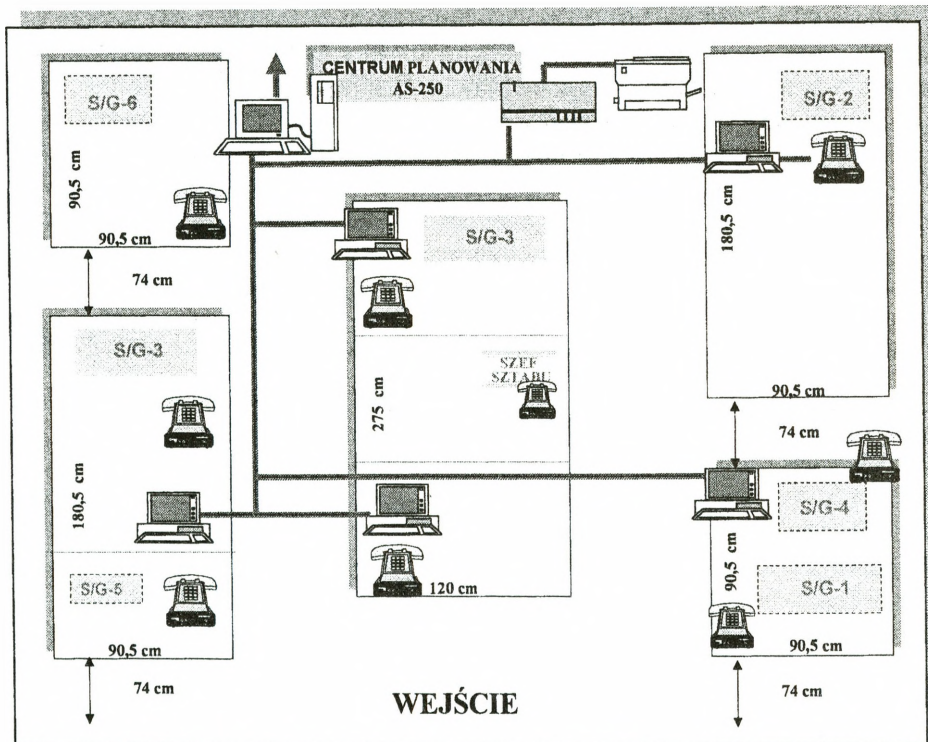
Proces podejmowania decyzji jest swego rodzaju procesem przetwarzania informacji już dojrzałej sytuacji decyzyjnej. Informacja<sup>1</sup> stanowi punkt wyjścia tego procesu, a jego rezultat – podjęta decyzja, jest także informacją o tym, co, kto, w jakim celu lub jak powinien działać. System generowania, przesyłania i przetwarzania danych w poszczególnych dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych ma istotny wpływ na przebieg procesów decyzyjnych i trafność podejmowanych decyzji, a także na ich realizację. Sprawność działania tych dowództw zależy w dużym stopniu od tego, czy system informacyjny dobrze, czy źle służy procesowi dowodzenia.



Opracowanie własne.

Rys. 28. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum dowodzenia części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250 (wariant I)

<sup>1</sup> Por. J. Kumał, *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi. Podejmowanie decyzji kierowniczych w trudnych sytuacjach decyzyjnych*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001, s. 47.



Opracowanie własne.

Rys. 29. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum planowania części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250 (wariant II)

Analiza poszczególnych definicji informacji prowadzi do stwierdzenia, że<sup>1</sup>:

- informacja to każdy czynnik, dzięki któremu obiekt odbierający go może polepszyć swoją znajomość otoczenia i sprawniej przeprowadzić celowe działanie,
- każda informacja jest wiadomością o czymś,
- informacja deskryptywna jest opisem przeszłych i aktualnych stanów systemu (sprawozdanie, raport, meldunek, wynik obserwacji),
- informacja imperatywna jest opisem przyszłych stanów systemu i stanowi dyrektywę działania (polecenie, rozkaz, zarządzenie, nakaz, plan, instrukcja).

Reasumując, można stwierdzić, iż pojęcie „informacja” z wojskowego punktu widzenia można zinterpretować następująco: **są to wszelkie dane dotyczące wojsk własnych, przeciwnika i obszaru zainteresowania, niezbędne do organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami.** Szczególnym zadaniem informacji wojskowej jest automatyzacja procesów: dowodzenia, zarządzania wojskowego

<sup>1</sup> Patrz. J. Michniak, J. Wolejszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw*, cz. III. *Transformacja...*, wyd. cyt., s. 34-41.

(sterowania) środkami walki. Przeniesiona do kontekstu gospodarczego oznacza, że wprowadzenie systemu informacyjnego przechodzi przez etap selekcji treści informacji, a następnie jego budowy (tworzenia struktury systemu, zasad jego funkcjonowania i mierzenia treści informacji). Utworzone w ten sposób systemy informacyjne pozwalają sprawnie funkcjonować organizacji (jaką jest dowództwo szczebla taktycznego), zapewniają możliwości jej przekształceń i ułatwiają zarządzanie poprzez wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

Decyzje podejmowane przez dowódców organizacji wojskowych powinny być „wystarczająco zadowolające” (najkorzystniejsze). Można je podejmować tylko w warunkach pewności, mając pełne informacje o rozwiązywanym problemie. Rzadko w warunkach wojennych będzie dochodziło do takiej sytuacji, aby informacja dostępna dla dowódcy była równocześnie informacją pełną. Między pełnym czy pożądanym zasobem informacji a zasobem dostępnym z reguły występuje mniejsza lub większa luka, zwana luką informacyjną. Głównym zadaniem systemu informacyjnego w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych jest ograniczenie tej luki i dostarczenie wystarczającego zasobu informacji dowódcy o rozwiązywanym problemie, jak również o jego otoczeniu. Jednak nie chodzi w tym wypadku tylko o liczbę danych, ale także o ich jakość. Nadmiar informacji, zwłaszcza nieprzetworzonych, może być bardziej szkodliwy dla jakości podejmowanej decyzji niż ich niedobór. Szkodliwe są tzw. szumy informacyjne, czyli zakłócenia w procesie przekazywania informacji, mogące utrudnić odbiór lub zniekształcić wiadomość. System informacyjny powinien<sup>1</sup>:

- minimalizować (zmniejszać niedobór) lukę informacyjną,
- zapobiegać nadmiarowi informacji nieprzetworzonych i niemożliwych do opanowania,
- eliminować szumy informacyjne.

W takim kontekście można się zgodzić z tezą, że każda informacja jest szczególną formą sygnału, która oprócz wspólnych cech wyróżniałości, właściwych dla sygnału i informacji, posiada jeszcze tę właściwość, że inspiruje umysł ludzki do tworzenia pewnej wyobraźni, w sensie prakseologicznym – wizji działań (czynu jako takiego).

Rozumienie takie można przyjąć jednak (w analizowaniu walki zbrojnej) tylko dla konfliktów minionych. Rozwój nowych technologii informatycznych sprawia, że we współczesnej (przyszłej) walce zbrojnej niektóre procesy informacyjne mogą się odbywać (przynajmniej w pewnych granicach) poza świadomością ludzką. Dostrzegając tę kwestię, należałoby traktować informację w walce zbrojnej – najogólniej rzecz ujmując – jako układ danych (zmiennych) o walczących stronach i ich otoczeniu.

---

<sup>1</sup> Por. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 260.

Spśród różnych systemów podziału informacji w dowodzeniu najbardziej uzasadniony wydaje się podział z punktu widzenia jej trwałości<sup>1</sup>. Zgodnie z tym podziałem rozróżnia się:

- *informację nomologiczną (fazy)*, posiadającą wartość trwałą, np. materiały zawarte w aneksach i apendyksach, wskaźniki, wykresy, tabele;
- *informację heurystyczną (hipotezy)*, czyli problemową, zawierającą wiadomości o pracach poszukiwanych, o hipotezach, które przechodzą w informację nomologiczną lub zostają obalone, np. wiadomości o nieprzyjacielu;
- *informację aktualną o wartości przemijającej*, określają potrzebami przemijającymi, których układ zmienia się w czasie, np. położenie wojsk.

Pod względem praktycznym, gdy analizowane są zalety i wady przekazywanych wiadomości, informację można umownie podzielić na „dobrą” i „złą”. Informację „dobrą” charakteryzują: prawdziwość, rzeczowość, zwięzłość, przejrzystość, adekwatność i szybkość. Informacja „zła” ma następujące wady: tendencyjność, niedokładność, fałszywość, rozwlekłość, powierzchowność, zagmatwanie, nieadekwatność, opóźnienie.

Informacja rzeczowa ma dwa antonimy (pojęcia przeciwstawne):

- dezinformację (informację celowo fałszywą), co często jest związane z propagandą,
- brak informacji, do tej kategorii należy również tzw. informacja częściowa (zawierająca wiadomości, które nie mają cech nowości, czyli wiadomości niedoinformowania).

Pod względem wojskowym, można wyróżnić informacje: sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne<sup>2</sup>.

*Informacje sytuacyjne* przedstawiają istniejący lub przeszły stan, np.: położenie, skład i stan zgrupowań sił i środków przeciwnika, ocenę możliwości jego działań, silne i słabe strony; stan liczebny wojsk własnych, ich ugrupowanie oraz możliwości; sytuację promieniotwórczą, stan zapasów amunicji; miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, a także limity zużycia środków bojowych; dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych, które mają formę: meldunków, sprawozdań, komunikatów, map roboczych, sprawozdawczych, zdjęć fotograficznych, szkiców, wykresów itp.

*Informacje instruktywne* – stanowiące zasady, np. organizacji wojsk, przygotowania walki, prowadzenia działań bojowych, pracy organów dowodzenia, wykorzystania broni, sprzętu bojowego – są zawarte w regulaminach, podręcznikach i innych oficjalnych dokumentach.

*Informacje dyrektywne* przedstawiają przyszłe stany i stanowią dyrektywę działania.

Proces wymiany informacji wymaga istnienia w strukturze organizacyjnej, a także w jej otoczeniu określonych dróg przekazywania informacji. Najczęściej

---

<sup>1</sup> J. Marchlewska, *Informacja o informacji*, IINTE, Warszawa 1970, s. 47, rys. 10, tab. 13.

<sup>2</sup> *Leksykon wiedzy...*, wyd. cyt., s. 145.

jednak oba rodzaje informacji są przekazywane w tej samej relacji jednocześnie. Stąd też celowe wydaje się przyjęcie innych kryteriów wyróżniania więzi informacyjnych.

Przyjmując *kryterium struktury organizacyjnej*, w systemie informacyjnym w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych:

- *slużbowe* (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową (można je podzielić na „w dół” – *rozkazy* i „w górę” – *meldunki*),
- *koordynacji* – związane z wymianą informacji między osobami wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub z wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji między specjalnościami na tym samym poziomie lub między różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania),
- *współdziałania* – związane z wymianą informacji między poszczególnymi stanowiskami dowodzenia niemającymi zależności służbowych, a wynikające bezpośrednio z wykonywanego zadania.

Stosując *kryterium kierunku przepływu informacji*, na stanowisku dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych można wyróżnić następujące rodzaje więzi informacyjnych:

- *zewnętrzne wchodzące* – związane ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji z szeroko pojętego otoczenia (służbowe i współdziałania, a więc np. rozkazów, meldunków czy też komunikatów),
- *wewnętrzne* – związane z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia (np. informacji planistycznych),
- *zewnętrzne wychodzące* – związane z przekazywaniem informacji (wytworzonych lub zebranych) poza stanowisko dowodzenia.

Porównując przedstawione kryteria podziału więzi informacyjnych, do dalszych rozważań przyjęto więzi organizacyjne wyrażające stosunki między poszczególnymi osobami funkcyjnymi (stanowiskami pracy) a oddziałami, wydziałami (komórkami organizacyjnymi), w których te zasoby zostały zlokalizowane. Klasyfikowane są one najczęściej *ze względu na kierunek powiązań*. Z tego punktu widzenia więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych można podzielić na:

- *slużbowe* (hierarchiczne) – zachodzące na tle rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych, które posiadają w organizacjach wojskowych tylko dowódcy,
- *funkcjonalne* – zachodzące na tle zróżnicowania kompetencji zawodowych,
- *informowania* – zachodzące na tle wymiany informacji.

Warto zauważyć, że więzi *informowania* i *funkcjonalne* są wtórne w stosunku do *więzi służbowej*, która łączy dowódcę z wszystkimi elementami dowództwa szczebla taktycznego. Służy ona do przekazywania poleceń i informacji z góry. Charakteryzuje się uprawnieniami danego dowódcy do decydowania o zakresie, rodzaju, czasie oraz strukturze pracy podwładnego. Przełożony jest uprawniony do przydzielania zadań, które podwładni mają wykonać, a w razie konieczności może

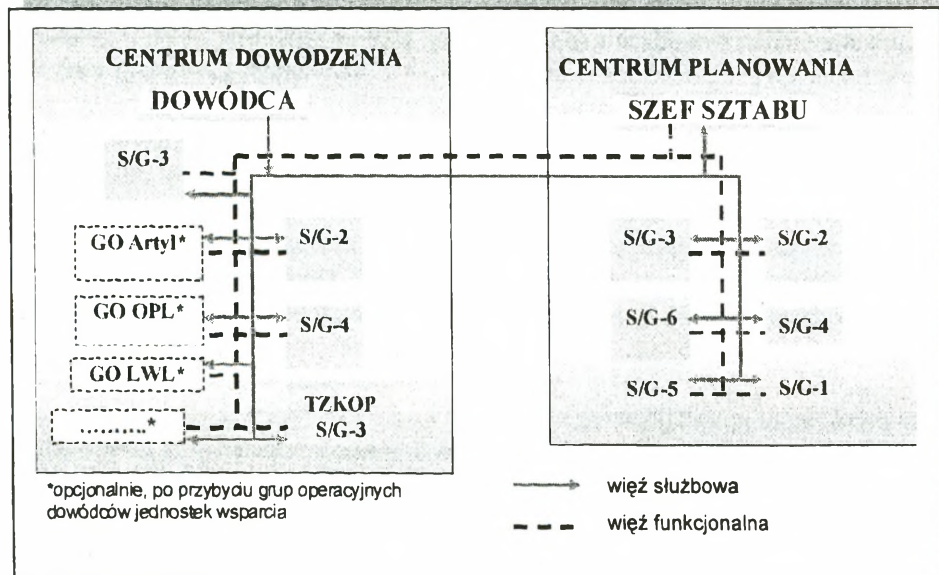
decydować także o sposobach i kolejności ich realizacji. Tak szerokie uprawnienia mogą być również ograniczone przez szczególne rozwiązania organizacyjne.

*Więź funkcjonalna* – powstaje w wyniku wyodrębnienia się najpierw stanowisk pracy, później komórek organizacyjnych wspomagających merytorycznie kierowników zespołów (sekcji) poszczególnych centrów głównego stanowiska dowodzenia. Więź ta występuje między komórkami niezależnymi od siebie służbowo.

*Więź informowania* – na ogół pokrywa się z innymi więziami: podporządkowania, funkcjonalną, bezpośredniego zasilania i koordynacyjną. Może jednak przebiegać także niezależnie od nich.

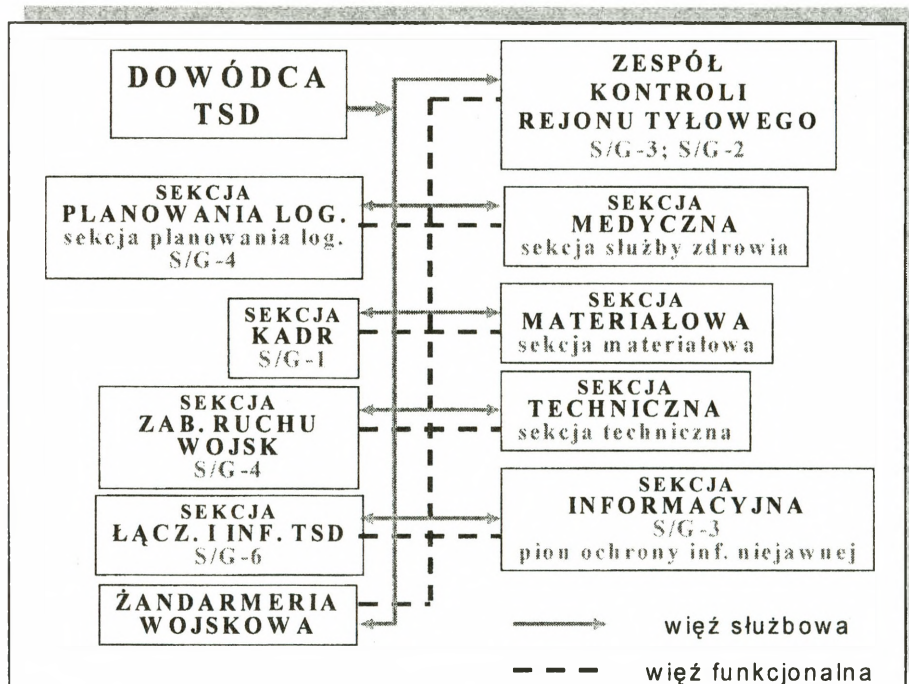
Do określenia pełnego zbioru powiązań informacyjnych między poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi i osobami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia zastosowane zostały jednocześnie: *kryterium struktury organizacyjnej, kryterium kierunku przepływu informacji oraz kierunku powiązań*.

Za organizację *wewnętrznych więzi informacyjnych* na stanowisku dowodzenia odpowiada szef sztabu (danego szczebla organizacyjnego). Więzi te są związane z przekazywaniem informacji potrzebnych w trakcie realizacji poszczególnych faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Poszczególne osoby (jak również sekcje) części operacyjnej poszczególnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego mają możliwość wymiany informacji (koordynacji działań) bez ingerencji osób trzecich, czy też przełożonych. Szczegółowe wewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych dowództw szczebla taktycznego przedstawiono na rysunkach 30–32.



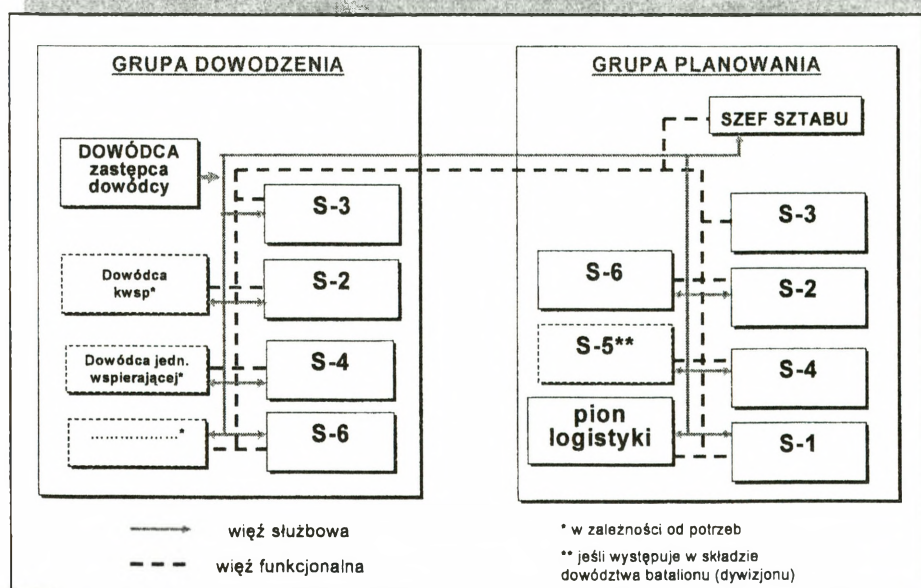
Opracowanie własne.

Rys. 30. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału



Opracowanie własne.

Rys. 31. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału



Opracowanie własne.

Rys. 32. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia pododdziału

W przypadku wpłynięcia kilku dokumentów jednocześnie do kierownika sekcji informacyjnej, są one rozsyłane w nakazanej kolejności, zgodnie z nadanym priorytetem (np. dokumenty rozkazodawcze – 1, sprawozdawczo-informacyjne – 2, planistyczne – 3, gdzie 1 jest najwyższą wartością). Określenie priorytetów dla poszczególnych dokumentów zapewni natychmiastowe dostarczenie ich do adresatów.

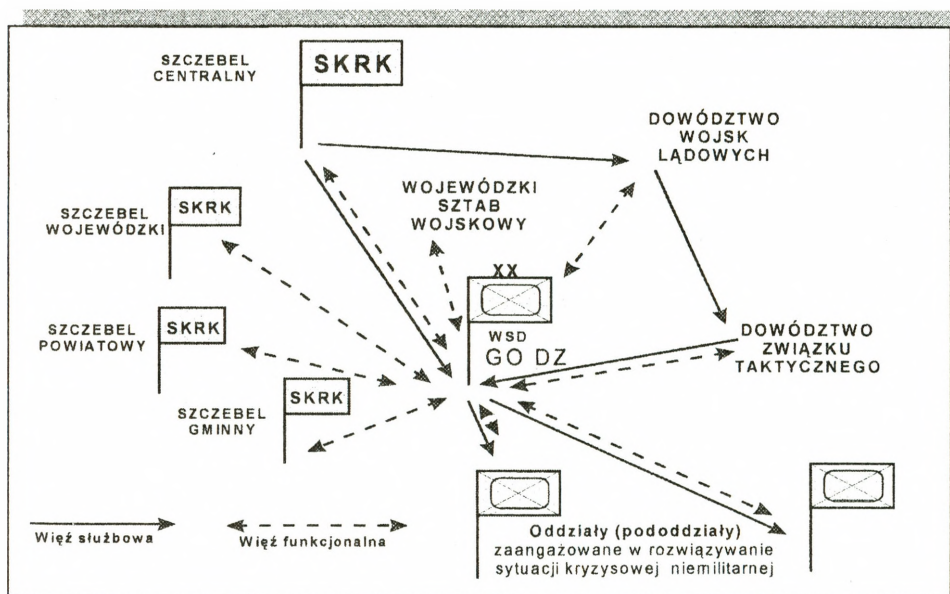
### 2.3. Zewnętrzne więzi informacyjne

Zewnętrzne więzi informacyjne związane są ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji (służbowych – dowodzenia, synchronizacji i współdziałania, a więc np. do rozkazów, meldunków, czy też komunikatów) z szeroko pojętego otoczenia. Na szczeblu taktycznym można do nich zaliczyć: przełożonego, podwładnego, a także ich najbliższe otoczenie.

W sytuacji kryzysu niemilitarnego więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego mogą się przedstawiać następująco (rys. 33): z danego dowództwa szczebla taktycznego tworzona jest grupa operacyjna (GO) z poszczególnych specjalistów dowództwa (w zależności od rozwiązywanej sytuacji kryzysowej). Grupa operacyjna – pod dowództwem najlepiej zastępcy dowódcy lub innego oficera ze składu dowództwa – rozwinięte stanowisko dowodzenia (WSD), które więź organizacyjną będzie utrzymywać z:

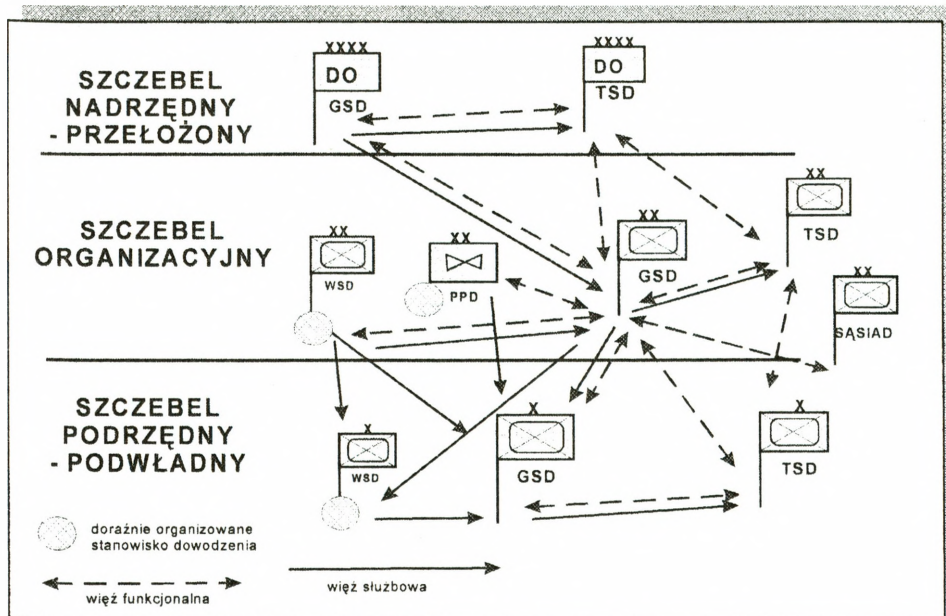
- dowództwem szczebla taktycznego – *więź służbowa i funkcjonalna*,
- dowództwem wojsk lądowych – *więź funkcjonalna*,
- wojewódzkim sztabem wojskowym – *więź funkcjonalna*,
- stanowiskiem kierowania reagowaniem kryzysowym (SKRK) – *więź służbowa* (zakres uprawnień tylko do stawiania zadań dotyczących sytuacji kryzysowej), *więź funkcjonalna*,
- wojewódzkim, powiatowym, gminnym zespołem zarządzania kryzysowego – *więź funkcjonalna*,
- podległymi siłami przeznaczonymi do rozwiązywania sytuacji kryzysowej – *więź służbowa i funkcjonalna*.

W sytuacji kryzysu militarnego dowództwa szczebla taktycznego będą rozwijać swoje poszczególne stanowiska dowodzenia (rys. 34) zgodnie z „Instrukcją wojennego systemu dowodzenia”. W poszczególnych stanach gotowości bojowej będą uzupełniane składy osobowe we wszystkich SD.



Opracowanie własne.

Rys. 33. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej niemilitarnej



Opracowanie własne.

Rys. 34. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w sytuacji kryzysu militarnego

Zewnętrzne więzi organizacyjne głównego stanowiska dowodzenia będą się przedstawiały następująco:

- z przełożonym – dowództwem operacyjnym (DO) – *więź służbowa i funkcjonalna*,

- między własnymi stanowiskami dowodzenia (głównym stanowiskiem dowodzenia – GSD, tyłowym stanowiskiem dowodzenia – TSD, oraz doraźnie organizowanym wysuniętym stanowiskiem dowodzenia – WSD, i powietrznym punktem dowodzenia – PPD) – *więź służbowa i funkcjonalna*,

- z podwładnymi – *więź służbowa i funkcjonalna*,

- z sąsiadami (otoczeniem) – *więź funkcjonalna*.

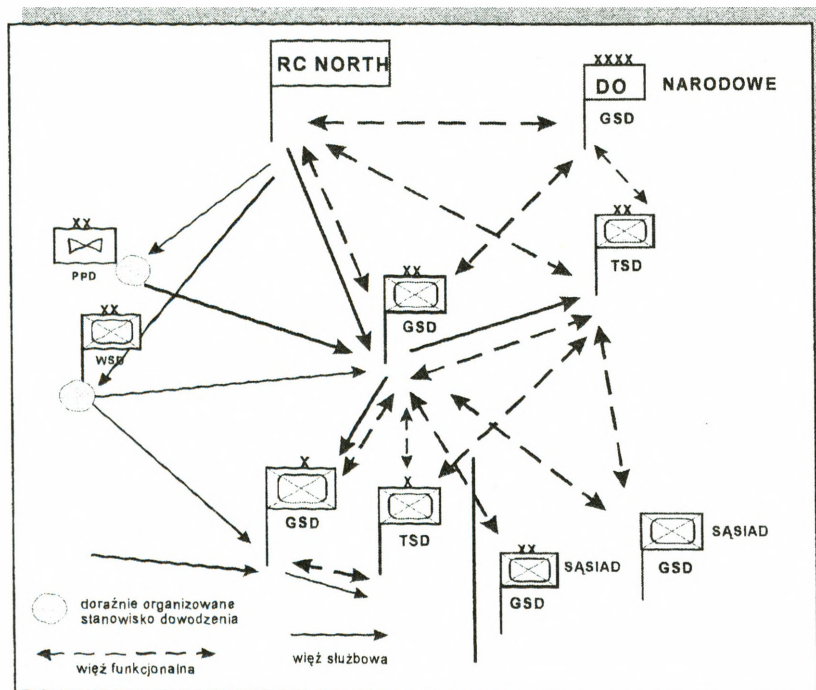
Dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą brać udział również w rozwiązywaniu kryzysowej sytuacji militarnej w ramach NATO (rys. 35) lub działań międzynarodowych (rys. 36), wtedy więzi organizacyjne mogą przedstawiać się następująco:

- przełożony – *więź służbowa i funkcjonalna*,

- podwładny – *więź służbowa i funkcjonalna*,

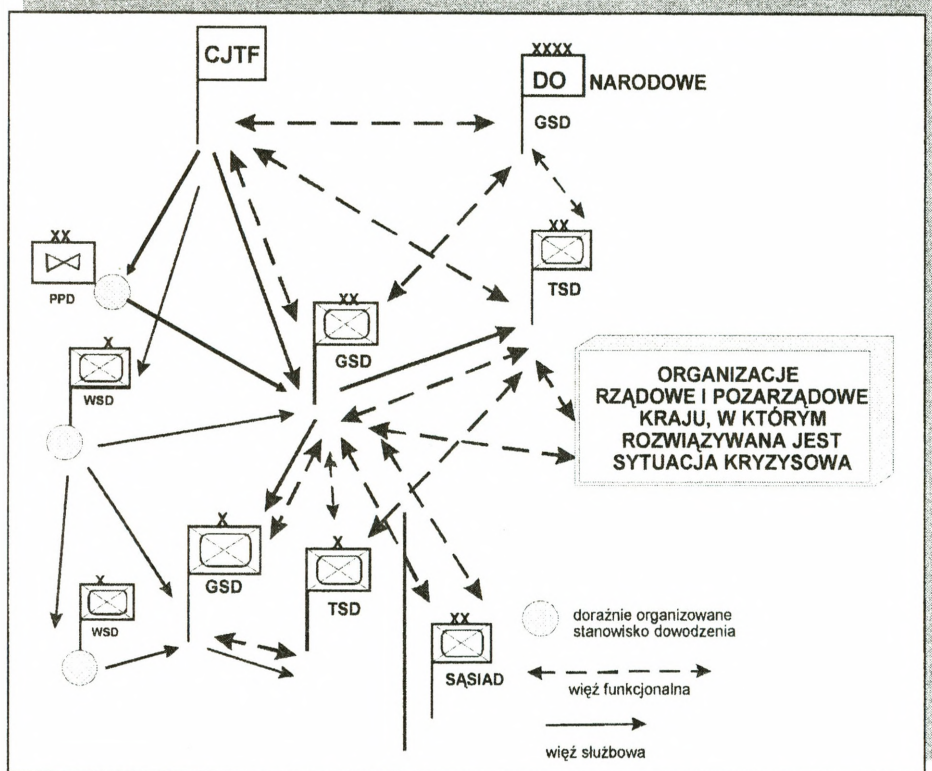
- dowództwo narodowe – *więź funkcjonalna*,

- sąsiad (otoczenie) – *więź funkcjonalna*.



Opracowanie własne.

Rys. 35. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej militarnej w ramach sojuszu



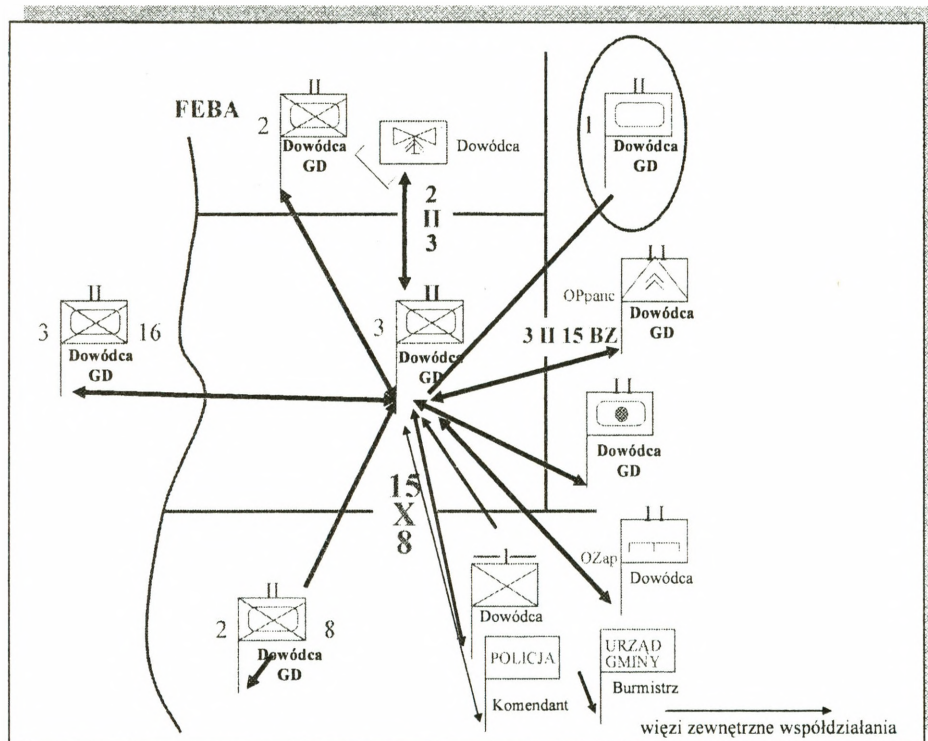
Opracowanie własne.

Rys. 36. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania międzynarodowej sytuacji kryzysowej

Zewnętrzne służbowe więzi informacyjne (rozkazodawcze) oraz współdziałania między poszczególnymi stanowiskami dowodzenia na szczeblach taktycznych przedstawiają się następująco: dowódca poprzez centrum (grupę) dowodzenia bezpośrednio kieruje walką podległych elementów swojego ugrupowania bojowego, natomiast przepływ dokumentów następuje przez sekcję informacyjną centrum dowodzenia (rys. 37–39).

Rozpatrując zewnętrzne więzi informacyjne, należy uwzględnić zewnętrzne więzi funkcjonalne, które występują między poszczególnymi osobami stanowiska dowodzenia w relacji np. G-3 ds. WInż. dywizji – S-3 ds. WInż. brygady. Na tym kierunku przekazywane są przede wszystkim informacje specjalistyczne. Nie zawierają żadnych relacji rozkazodawczych, są bardziej sprawozdawczo-informacyjne (rys. 40). Przesłanie dokumentu odbywa się przez poszczególne sekcje informacyjne i ich kancelarie. Zapewni to wymianę informacji między poszczególnymi specjalistami bez oczekiwania na dokument główny, który „spłynie” od przełożonego po jakimś terminie.





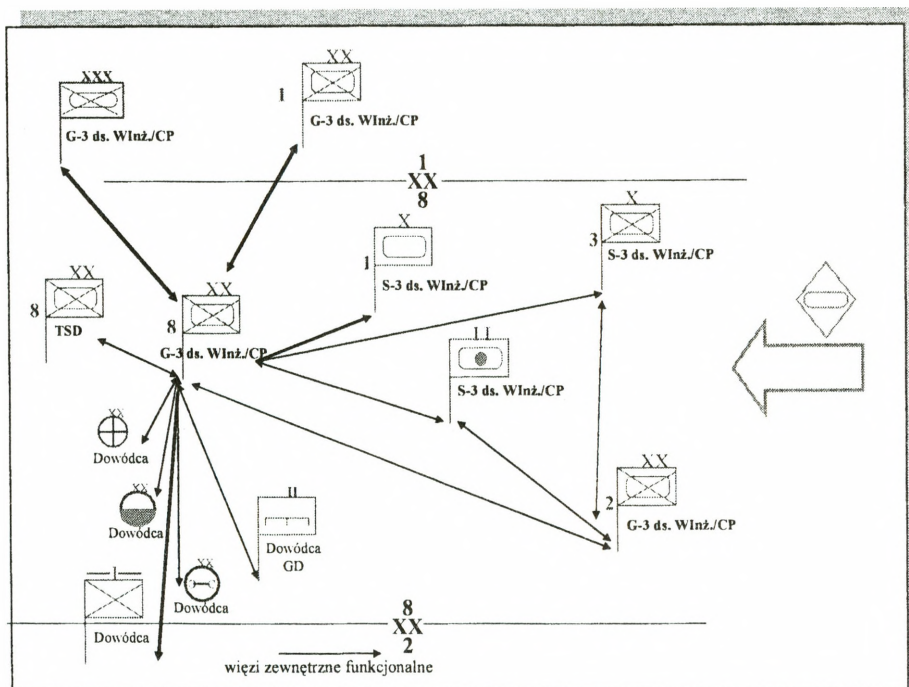
Opracowanie własne.

Rys. 39. Węzy zewnętrzne współdziałania występujące na szczeblu pododdziału

Analizując zewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego, nie należy zapominać o więziach synchronizacji oraz współdziałania. *Więzy synchronizacji* organizuje dowódca danego szczebla w stosunku do podwładnych. Natomiast *więzi współdziałania* występują w trakcie realizacji wspólnych zadań, bez udziału przełożonego.

W wypadku gdy dowódca wykorzystuje czasowo WSD, dysponuje on więzią służbową ze wszystkimi podwładnymi i przełożonym. Oficerowie pracujący z nim posiadają więzi funkcjonalne z właściwymi stanowiskami dowodzenia podwładnych oraz swoimi zespołami na GSD. Powietrzny punkt dowodzenia zapewnia dowódcy dywizji więzi służbową ze stanowiskami dowodzenia podległych oddziałów oraz z przełożonym.

Duże znaczenie mają również powiązania informacyjne między GSD i TSD. Powiązania te muszą umożliwić przesyłanie na TSD dokumentów dowodzenia, sporządzanych na GSD w ramach cyklu procesu decyzyjnego, aby zapewnić ciągłość dowodzenia i możliwość przejęcia funkcji GSD przez TSD.



Opracowanie własne.

Rys. 40. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – między G-3 ds. Wlnz. centrum planowania a elementami ugrupowania bojowego dywizji, przelozonego oraz sąsiadów (otoczenia)

W konkluzji przeprowadzonych powyżej wyjaśnień można sformułować następujące wnioski:

1. Struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinna się składać z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom pola walki.

2. Liczba komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia poszczególnych dowództw szczebla taktycznego oraz wielkość obsady personalnej uzależnione są od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół stanowiska dowodzenia,
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,
- wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia,
- potrzebę zapewnienia ciągłości pracy przez 24 godziny z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego (w przypadku działań podczas kryzysu powinno się nawet stosować trzymianowość pracy na stanowisku dowodzenia),
- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

3. Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenia czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinno się zmierzać w kierunku rozwarstwienia systemu dowodzenia na centra, zespoły i pionowe zadaniowe, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych i związanych z tym obszarów dowodzenia, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.

4. Przechodzenie struktury organizacyjnej dowództw z okresu „P” na okres „W” uwarunkowane jest w znacznej mierze potrzebami dowodzenia wojskami w zmieniających się warunkach współczesnego pola walki i sterowania środkami walki. Organizowany wojenny system dowodzenia obejmuje określony podsystem stanowisk dowodzenia, które powiązane są określonymi relacjami informacyjnymi – wewnętrznymi i zewnętrznymi. Stawiane obecnie przed dowodzeniem wymagania oraz czynniki warunkujące jego sprawność są podstawą do przedstawienia w procesie badawczym zadań systemu dowodzenia w czterech obszarach:

- dowodzenia,
- planowania,
- wsparcia dowodzenia,
- zabezpieczenia działań.

5. Każda z komórek organizacyjnych części operacyjnej stanowisk dowodzenia powinna tworzyć względnie niezależny organizacyjnie zespół funkcjonalny dowodzenia (planowania, zarządzania, sterowania), wyposażony informatycznie i komunikacyjnie w siły i środki umożliwiające przejęcie funkcji dowódczo-sztabowych innego zespołu funkcjonalnego (komórki organizacyjnej) stanowiska dowodzenia lub przynajmniej funkcji planowania dowodzenia (operacyjnego lub taktycznego).

### 3. METODYKA PRZEPROWADZANIA ZMIAN

Wszystkie organizacje, w tym również dowództwa wojsk lądowych SZ RP (organizacje wojskowe), podlegają reorganizacjom, które polegają na usprawnieniu działań za pomocą zmian organizacyjnych. Jest to normalne zjawisko występujące w procesie rozwoju każdej organizacji między jej powstaniem i zakończeniem. Terminy „reorganizacja” i „usprawnienia”<sup>1</sup> bywają używane zamiennie. Na ogół usprawnieniem określa się wszelkie zmiany zakładające poprawę czegoś, udoskonalenie jakiegoś związku, osiągnięcie wyższej jakości czy poszerzenie zakresu wykonywanej funkcji. Mogą one być dokonywane za pomocą przebudowy struktury organizacyjnej, czyli reorganizacji, ale nie tylko. **Reorganizację** można definiować jako: **postęp w doskonaleniu się, potęgowanie, zwiększanie, ulepszanie czegoś**. Natomiast **usprawnienie** jako: **wszystkie zmiany – zarówno organizacyjne, jak i niedotyczące struktury systemu – powodowane dążeniem do zwiększenia sprawności w danym działaniu**, która należy do tzw. prakseologicznych<sup>2</sup> zasad sprawnego działania (skuteczność, ekonomiczność, korzystność, racjonalność).

Sposób rozwoju organizacji może być celowy lub przypadkowy, postępowy albo wsteczny, samoistny bądź wymuszony, ciągły lub skokowy. W wypadku dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych będzie on dotyczył zarówno jego części, jak i całości, we wszystkich obszarach (to znaczy realizowanych celach, strukturze, technologii, będzie się także odnosić do czynnika ludzkiego).

Współczesny świat nie daje organizacjom szansy na uniknięcie zmian. Mają one jednak możliwość wyboru: mogą przeprowadzać zmiany dobrowolnie i z rozmysłem lub też mogą zostać zmuszone do ich wprowadzenia przez otoczenie, w którym funkcjonują. Należy tutaj wziąć pod uwagę, że zmiany zamierzone są obciążone mniejszym ryzykiem niepowodzenia i z reguły przynoszą lepsze rezultaty niż realizowane pod presją i bez przygotowania zmiany narzucone. W tym drugim przypadku efekt często daleki jest od oczekiwania. Zmiany są nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnej organizacji. Umożliwiają jej ciągły rozwój i wspomagają budowę przewagi konkurencyjnej. Oczywiście jest więc fakt, że

<sup>1</sup> Por. J. Kurnal (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979, s. 396; C. Sikorski, *Reorganizacja a usprawnienia. Problem czasu realizacji usprawnienia*, PWE, Warszawa 1975, s. 5; J. Kurnal (red.), *Zagadnienia organizacji i zarządzania*, MON, Warszawa 1971, s. 336.

<sup>2</sup> Prakseologia – nauka o sprawnym działaniu; jej prekursorem w Polsce był prof. T. Kotarbiński, a jego podstawowym dziełem stał się *Traktat o dobrej robocie*.

nie ma ona szans na przetrwanie w burzliwym i dynamicznym otoczeniu, jeżeli nie podejmie wyzwania, jakim jest przeprowadzanie zmian. Zmiany dotyczą wszystkich przedsiębiorstw, a ponieważ są wynikiem różnych zjawisk, różne są też przesłanki ich przeprowadzania. Wszystkie one wynikają jednak ze zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Otoczenie współczesnej organizacji – o czym już wspomiano – stało się bowiem bardzo burzliwe, turbulencyjne, wymagające, a przez to coraz bardziej stresujące, a czasem nawet wrogie. Raz jeszcze trzeba podkreślić, że wielość zjawisk wpływających na zmiany we współczesnych organizacjach sprawia, że muszą one nieustannie analizować swoją sytuację i otoczenie, w którym funkcjonują. Każda organizacja (również wojskowa) podczas swojej działalności dokonuje pewnych przeobrażeń, ale często dotyczą one różnych zjawisk i obszarów działań firmy, różne są także przyczyny ich wdrażania. Powód zmian może tkwić albo wewnątrz firmy i wówczas będzie on wynikiem inicjatywy wewnętrznej, lub też może wynikać z potrzeby adaptacji do warunków zewnętrznych.

W związku z powyższym uzasadniony wydaje się być podział przyczyn przeprowadzania zmian na:

- *zewnętrzne* – czyli takie, które zachodzą bezpośrednio w otoczeniu organizacji,
- *wewnętrzne* – czyli takie, które mają związek ze zmianami przeprowadzanymi w organizacji.

Spośród **przyczyn zewnętrznych** szczególnie ważną rolę odgrywają wymagania klientów i konkurencja. Coraz większe wymagania rynku, a przede wszystkim zmiana gustów i preferencji klientów, sprawiają, że firmy (organizacje) coraz większą uwagę poświęcają klientom. To właśnie oni – klienci – są efektywnym czynnikiem powodującym zmiany. W dzisiejszych czasach to firma musi zabiegać o klienta, a nie na odwrót. Także konkurencja w coraz to większym stopniu wywiera wpływ na organizacje i sposób zarządzania nimi. Sprawia ona, że sposób postępowania, w którym obowiązuje standaryzacja i „bezbarwność”, nie mają racji bytu. Dziś przedsiębiorstwa muszą zmienić swoje podejście do klienta i zacząć działać opłacalnie. Ważne jest więc sprecyzowanie, dla kogo, co i ile produkować, ponieważ rynek wymaga, by produkt był wciąż nowy i unikalny. Wyroby muszą być dobrej jakości, dostosowane do wymagań klienta, aby przyciągnąć jego uwagę. Chęć bycia zauważonym sprawia, że producenci prześcigają się w wymyślaniu haseł reklamowych, atrakcyjnego loga firmy oraz różnego rodzaju promocji. Wszystkie te zabiegi mają służyć przyciągnięciu uwagi nabywców. By stawić czoło nasilającej się konkurencji na rynku krajowym i skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych, organizacje muszą nauczyć się efektywnie zarządzać personelem społecznym. Ci, którzy pierwsi opanują tę sztukę, wyprzedzą innych. W warunkach burzliwej konkurencji takie wyprzedzenie – ucieczka do przodu – jest nie do odrobienia dla tych, którzy pozostali w tyle. Konieczne jest formułowanie strategii personalnej i jej realizacja na poziomie przedsiębiorstwa. Podobnie rzecz się ma z prowadzeniem działalności marketingowej, zarządzaniem finansami czy produkcją.

W związku ze wzrostem konkurencji i coraz większymi wymaganiami klientów organizacje nie mogą pozwolić sobie na „bylejaką” pracę oraz dominującą przeciętną bądź niską jakość wyrobów i usług. Obecnie rynek wymusza bowiem na firmach ciągłą poprawę jakości oferowanych dóbr i usług. Nie ma szans na rozwój i utrzymanie się na rynku firma, która nie potrafi agresywnie konkurować i zabiegać o klienta, dlatego też organizacje niejednokrotnie muszą zmieniać swój sposób zarządzania. Rynek zalewany jest coraz bardziej różnorodną masą produktów, co powoduje, że w koszyku konsumpcyjnym przeciętnego klienta dotychczas nabywane dobra ustępują miejsca nowościom. Dla firm oznacza to konieczność zmian swojego działania, które nieustannie muszą badać rynek i śledzić postępowanie konkurencji. Często jednak firmy obawiają się zmian, nie potrafią zdecydować, od czego chcą zacząć przekształcenia i na co położyć największy nacisk: czy na kształcenie i motywowanie ludzi, czy na narzędzia, czy na rekonstrukcję procesów, czy może na coś jeszcze innego. Aby podnosić jakość swoich produktów i usług, firmy muszą zaangażować w ten proces wszystkich pracowników oraz postrzegać ich jako kapitał, w który trzeba nieustannie inwestować. Jednakże pracownicy często pozostają obojętni na zmiany, nie rozumieją ich natury, nie widzą korzyści w przeobrażeniach oraz nie rozpoznają swego udziału w nich. Tak więc potrzeba podnoszenia jakości wymusza zmiany w działaniu i konieczność współdziałania dla osiągnięcia zamierzonych celów. Ważną rolę odgrywa tu kadra menedżerska, której zadaniem jest przygotowanie warunków sprzyjających przeprowadzeniu zmian.

Pojawia się potrzeba dużej innowacyjności w sposobach działania, stałego uaktualniania i poprawiania swoich wyrobów i usług. Dziś liczy się twórczość i nowe spojrzenie wykształcone w warunkach konkurencji. Coraz większe znaczenie odgrywają umiejętności i wiedza pracowników, bierze się także pod uwagę ich udział w podejmowaniu decyzji i docenia samodzielne myślenie. Aby zaistnieć i utrzymać się na rynku, organizacje zdecydowały się na kursy i szkolenia pracowników, zaczęły preferować osoby z wyższym wykształceniem i doświadczeniem zawodowym. Układy i protekcja odeszły na dalszy plan, bowiem dziś ceni się głównie umiejętności. Od pracy poszczególnych pracowników zależy sukces całej firmy. Często zmiana podejścia do ludzi w organizacji jest bardzo trudna i wymaga wiele wysiłku. Niemniej jednak opłaca się go „włożyć”, gdyż dzięki temu organizacje mogą rozwijać się w atmosferze współpracy i partnerstwa. **Pracownicy muszą zrozumieć, że pracują na wspólny i własny sukces, że współpracownik nie jest ich rywalem, lecz partnerem.**

Aby przetrwać na rynku, zdobyć zaufanie klientów i być świadkiem rozwoju swojej firmy, trzeba być słownym, rzetelnym i odpowiedzialnym. Tak pracownicy, jak i kierownicy ponoszą odpowiedzialność za swoje działania, mają obowiązek wywiązywać się ze swoich zobowiązań wobec klientów, gdyż to dzięki nim funkcjonują, a dziś przy tak dużej konkurencji łatwo o utratę klienta.

W dzisiejszych czasach brak jest współczucia i sympatii dla „nieudaczników”, nie ma też miejsca na narzekanie i przenoszenie problemów i frustracji do miejsca

pracy, dziś liczy się pełna dyspozycyjność i ciągła gotowość do pracy. Obecnie zbytnia skromność i nieśmiałość mogą być przyczyną niepowodzenia. Ludzie za wszelką cenę chcą osiągnąć sukces w pracy zawodowej, dlatego wymaga się od nich, by potrafili przystosować się do zmian i twórczo je wykorzystać. Potrzebni są wykwalifikowani pracownicy, którzy będą potrafili podjąć ryzyko i nie będą się go bali, którzy z optymizmem będą patrzeć w przyszłość i będą chcieli współuczestniczyć w zmianach. Przyczyną takiego stanu rzeczy są coraz to większe wymagania zarówno organizacji, jak i otoczenia.

Do przyczyn zewnętrznych zmian w organizacji można także zaliczyć postępującą **globalizację** gospodarki światowej, czyli – inaczej mówiąc – inwestycje bezpośrednie korporacji transnarodowych. Strategie wielonarodowe i międzynarodowe korporacji transnarodowych mają na przedsiębiorstwa pozytywny wpływ właśnie ze względu na potencjał zmian w zarządzaniu, jaki ze sobą niosą. To właśnie dzięki globalnemu systemowi łączności poszczególne kraje stają się coraz bardziej dostępne dla penetracji z zewnątrz, co wymusza zmiany w sposobach zarządzania. Nasilenie konkurencji między przedsiębiorstwami i wzrost kosztów związany z innowacjami zmuszają je do zaadaptowania nowej strategii działania. Główną przyczyną tej silnej konkurencji jest coraz szersze otwieranie się gospodarek narodowych na zewnątrz, przejawiające się redukcją barier taryfowych i pozataryfowych. Przy pewnym uogólnieniu można stwierdzić, iż proces globalizacji ma niejako dwa oblicza, których właściwe wykorzystanie zależy w dużej mierze od kwalifikacji, zaradności i przewidywalności kadry zarządzającej daną organizacją. Przedsiębiorstwa muszą po prostu potraktować globalizację jako rodzaj wyzwania, które może przynieść konkretne korzyści. Wpływ inwestycji zagranicznych, lokowanych w przedsiębiorstwach przez tak potężnych partnerów, jakimi są korporacje transnarodowe, polega na:

- transferze całych „pakietów inwestycyjnych” obejmujących nie tylko czynniki finansowe, pozwalające na podniesienie efektywności i konkurencyjności,
- położeniu nacisku na zwiększenie sprzedaży i polepszenie wyników finansowych.

Globalizacja, niosąc z sobą różnorodne przeobrażenia we wszystkich dziedzinach życia, wpływa tym samym na firmy i sposób kierowania nimi. Klienci, zmieniając swoje upodobania i potrzeby, wymuszają tym samym pojawienie się nowych dóbr i usług. Trudno jest w toku takich procesów opracować skuteczny sposób poprowadzenia firmy do rozwoju. Globalizacja jest działaniem zakrojonym na szeroką skalę. Powoduje stopniowy zanik znaczenia wpływu granic narodowych na działalność handlową oraz nasilenie przepływu kapitału, technik, dóbr i usług oraz informacji między różnymi krajami, a wraz z tym poglądów, idei, koncepcji intelektualnych i stylów zarządzania. Powstaje jednolity rynek, na którym przestają istnieć bariery i otwierają się nowe stosunki gospodarcze, powstające ze zderzenia lokalnych i krajowych organizacji z ponadnarodowymi korporacjami. Coraz mniej stają się widoczne granice wyznaczone przez branże przemysłowe, rynki i sektory państwowe, prywatne i społeczne. Zmiany reguł gry następują tak szybko, że me-

nedżerowie mogą czuć z rosnącą frustracją, że nie są wystarczająco dobrze przygotowani, by zarządzać na tak „obszernych” rynkach. Działanie w starym stylu przestało tu być skuteczne, dlatego też organizacje, chcąc zaistnieć na międzynarodowych rynkach, muszą opanować sztukę kierowania w nowy sposób, który niestety jest trudny do zrozumienia i wprowadzenia w życie.

Postępujący proces globalizacji będzie więc wymuszał na przedsiębiorstwach zmiany, dotyczące zwłaszcza poprawy jakości wytwarzanych dóbr i usług, co poprawi ich pozycję konkurencyjną w stosunku do dóbr i usług zagranicznych, a także pomoże zaistnieć na obcych rynkach. Strategie przedsiębiorstw nie mogą się opierać jedynie na internacjonalizacji ich działania, ale przede wszystkim na lepszej organizacji operacji produkcyjnych, handlowych i innych.

**Innowacje technologiczne** powodują, że dotychczas obowiązujące sposoby wytwarzania produktów czy świadczenia usług muszą ustąpić miejsca nowym sposobom działania i funkcjonowania. W efekcie prowadzi to do rozwoju i sprawia, że poprzednie produkty i metody stają się przestarzałe. Zmiany związane z postępem technologicznym koncentrują się na specjalności przedsiębiorstwa lub na jego funkcjonowaniu, a nawet strategii. W pierwszym przypadku ma się do czynienia na przykład z przejściem od technologii opartej na mechanice do technologii opartej na elektronice.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa można mówić o czterech zmianach, do których doprowadziły innowacje technologiczne. Będą to<sup>1</sup>:

- uczynienie informacji prawie nieograniczenie dostępną, co spowodowało jednocześnie powstanie zalewu informacji niskiej jakości. W rezultacie tych zmian odbiór i manipulowanie informacją stało się zajęciem bardziej złożonym i specjalistycznym,

- obniżenie kosztów wejścia na rynek związanych z rozpoczęciem jakiejkolwiek działalności gospodarczej,

- spowodowanie zmiany w dziedzinie stosunków pracy, zachęcającej do pracy akordowej, w której płaca jest uzależniona od wykonywania określonych zadań,

- brak konieczności przebywania w miejscu pracy w przypadku niektórych prac biurowych.

**Zmiany w przepisach prawnych** mogą być także przyczyną przekształceń. Wpływają one na organizację przez<sup>2</sup>:

- modyfikację otoczenia, powodując przekształcenia rynku i otoczenia konkurencyjnego, np. tworząc lub likwidując udogodnienia finansowe dla nabywców, lub też tworząc wspólny rynek, który spowodował, że przedsiębiorstwa krajów UE mają ułatwiony dostęp do rynków narodowych,

---

<sup>1</sup> Por. H. McRac, *Świat organizacji w roku 2020*, Warszawa 1996, s. 256.

<sup>2</sup> Por. B. Grouard, F. Meston, *Kierowanie zmianami w przedsiębiorstwie. Jak osiągnąć sukces?*, Warszawa 1997, s. 19.

– ewolucję ograniczeń, które oddziałują na przedsiębiorstwo, tzn. ich skutki odczuwane są bezpośrednio przez przedsiębiorstwa zobowiązane do przestrzegania pewnych zasad lub poprzez likwidację reguł istniejących.

Przyczyną przeobrażeń mogą być także **zmiany sposobu życia i nowy sposób myślenia społeczeństwa**. Bodźcem do przekształceń może tu być na przykład zmiana wyznawanego dotąd systemu wartości. Obecnie ceniona jest przede wszystkim samodzielność, odpowiedzialność i rozwój własnej osobowości. Organizacje, które postawiły właśnie na te cechy swoich pracowników, uniknęły sytuacji konfliktowych i nie miały problemu z doбором personelu. Coraz częściej organizacje stawiają na wiedzę swoich podwładnych, pozwalając im na kreatywne i innowacyjne działania. Następuje odejście od struktury hierarchicznej na rzecz struktur bardziej spłaszczonych, w których zachodzi delegowanie uprawnień i zwiększenie odpowiedzialności indywidualnej.

Pracownicy mają coraz większe aspiracje, które wiążą się właśnie ze zmianą wartości. Domagają się oni organizacji pracy łączącej wymogi wysokiej wydajności z regułami humanistycznymi i racjonalizacją działania, a więc pracy bezpiecznej, sensownej, angażującej intelekt, inwencję i samoocenę jej wykonawców<sup>1</sup>.

**Przyczyny wewnętrzne** przeprowadzania zmian nie są tak czytelne jak zewnętrzne – w organizacji można rozpatrywać je wieloaspektowo. Dość często wymienia się, iż źródłami wewnętrznymi są: nowa wizja, nowe strategiczne ukierunkowanie, nowe cele i nowy sens działania<sup>2</sup>. Wiele argumentów przemawia jednak za tym, że najistotniejsza jest **chęć rozwoju organizacji**. Powoduje ona, że stale szuka się nowych rozwiązań. Konieczne jest również zrozumienie, że rozwój nie oznacza doskonalenia starych systemów, lecz szukanie nowych dróg, którymi nikt jeszcze nie szedł. Dzięki takiemu podejściu będą one mogły sprostać aktualnym wymaganiom rynku globalnego, na którym trzeba produkować w nowoczesny sposób, szukać nowych rynków zbytu, a także kierować firmą w sposób innowacyjny, ze szczególnym zwróceniem uwagi na przyszłość.

Rozwój jest czymś naturalnym i oczywistym. Każdy z nas, począwszy od swych narodzin, rozwija się i ciągle uczy czegoś nowego. Podobnie jest z organizacjami, które uczą się, jak przetrwać w tym wymagającym i wręcz niekiedy niesprzyjającym otoczeniu. W związku z tym wzrasta znaczenie wiedzy – kapitału, którego nikt nie może osiąść bez naszej zgody. Organizacje, które posiadły wiedzę i umiejętności potrzebne do skutecznego działania, mogą bez przeszkód funkcjonować i się rozwijać.

Wizja kierunku zmian i rozwoju firmy wśród kadry zarządzającej jest kolejną z przyczyn wewnętrznych. Konieczność przewidywania przyszłości jest obowiązkiem każdego menedżera. Większość ludzi godzi się z faktami i oczekuje na to, co im los przyniesie, wychodząc z założenia, że trzeba żyć dniem codziennym, nie myśleć zbyt wiele o przyszłości, ponieważ i tak będzie inaczej. Każdy kierownik

<sup>1</sup> Por. J. Penc, *Strategie zarządzania*, Warszawa 1994, s. 21.

<sup>2</sup> M. Raich, J. Klimek, *Perspektywy przyszłości*, Katowice 1998, s. 75.

musi się bronić przed taką „filozofią” i musi planować przyszłość firmy możliwie dokładnie na wiele lat. Posiadanie wizji pomoże mu przewidzieć i ocenić przyszłe wydarzenia i wykorzystać je podczas opracowywania planów i ich ewentualnej rewizji. Ważną rolę odegra tu przygotowanie wariantów postępowania na różne ewentualności, uszeregowane według stopnia atrakcyjności i prawdopodobieństwa, pozwalające mu z optymizmem wkraczać w nowe czasy.

Menedżer, aby mógł działać, musi przewidzieć przyszłe wydarzenia, które mogą zaistnieć. Powinien wiedzieć, dokąd iść, w jakim kierunku „pilotować” przedsiębiorstwo. Współcześnie kierownictwo organizacji musi być gotowe na spotkanie różnych przyszłości: tej najbliższej, bezpośredniej, w którą wkraczamy i którą kształtujemy, opierając się na znanych już i wypróbowanych w praktyce nowych wynalazkach, urządzeniach, instrumentach, rozwiązaniach technicznych i organizacyjnych, i tej dalszej, którą na podstawie osiągnięć nauki można przewidywać, a może także i tej jeszcze dalszej, której nie można przewidzieć, lecz jedynie można wyobrazić sobie jej bardzo ogólny obraz<sup>1</sup>.

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące konieczności przeprowadzania zmian we współczesnych organizacjach, można wnioskować, że do determinantów procesu zmian należą<sup>2</sup>:

- zmiany zachodzące w otoczeniu – dostosowanie się do nowych warunków gospodarczych i rynkowych, globalizacja gospodarki;
- konkurencja – konieczność ograniczania kosztów, aby można było cenowo sprostać konkurencji, poprawa pozycji konkurencyjnej;
- trudna sytuacja ekonomiczna firmy;
- przekształcenia własnościowe – zmiana formy organizacyjnej przedsiębiorstwa i podstawy prawnej jej działania, wymagania stawiane przez właściciela;
- brak realizacji określonej funkcji – np. niedostateczny rozwój i miejsce działu marketingu w strukturze przedsiębiorstwa, brak pełnego wykorzystania rachunkowości zarządzającej przy podejmowaniu decyzji;
- problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwem – konieczność uelastycznienia zarządzania, uproszczenia procedur decyzyjnych, spłaszczenia struktury organizacyjnej, zmian kadrowych, wprowadzenia zmian organizacyjnych;
- konieczność poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa – głównie konieczność kształtowania przedsiębiorstwa w taki sposób, aby mogło ono sprostać wymogom rynku, pozyskać nowych klientów, zagwarantować odpowiednią jakość wyrobów, szybko rozpoznać i reagować na zmiany, poprawić efektywność działania;
- zalecenia firmy doradczej – np. program zmian opracowany przez firmę konsultingową.

W związku z powyższym zmiany są zjawiskiem złożonym, wynikającym z różnych przesłanek. Złożona jest również rola, jaką odgrywają one we współcze-

<sup>1</sup> Tamże, s. 9.

<sup>2</sup> U. Skurzyńska-Sikora, *Zarządzanie zmianą – podstawowe wyzwanie przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, red. nauk. I.K. Hejduk, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 117.

nych organizacjach. Niewątpliwie najistotniejszy jest jednak fakt, iż przeprowadzając zmiany, organizacja unika stagnacji i przystosowuje się do warunków otoczenia. Jest to szczególnie ważne, biorąc pod uwagę ciągle rosnące natężenie konkurencji. Zmiana dotychczasowego sposobu funkcjonowania organizacji, zgodnie z aktualnymi wymaganiami rynku, zwiększa jej szansę na przetrwanie i utrzymanie dotychczasowej pozycji rynkowej. Ponadto, jeżeli nie ma ona wyłącznie charakteru adaptacyjnego, ale wprowadza zupełnie nowe, niestosowane dotychczas przez nikogo rozwiązania – umożliwi organizacji osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Najogólniej można stwierdzić, że we współczesnym świecie przeprowadzanie zmian w organizacjach stanowi warunek i siłę napędową ich rozwoju.

Wdrażanie zmian aktywizuje całą organizację, pobudza ją do działania i wymusza wzrost efektywności funkcjonowania. Poszukiwanie nowych możliwości, pomysłów i idei jest dla organizacji szansą na rozpoznanie i wkroczenie na nowe obszary działalności. Dzięki temu może się ona rozwijać i zdobywać nowe rynki zbytu. Ważny jest tutaj również wymiar społeczny. Proces zmian stawia bowiem nowe wyzwania przed członkami organizacji, co pozytywnie wpływa na rozwój ich umiejętności i twórczego myślenia. Wprowadzane rozwiązania często wiążą się z koniecznością podnoszenia kwalifikacji pracowników lub z ich zmianą. Dzięki temu lepiej poznają oni własne predyspozycje i zdolności i mogą efektywniej pokierować swoim rozwojem zawodowym.

Zmiana wymaga również usprawnienia przepływu informacji w organizacji. Stanowi to szansę na poprawę wzajemnych relacji między pracownikami, zwłaszcza z różnych szczebli struktury organizacyjnej. Wszyscy, bez względu na zajmowaną pozycję, muszą bowiem działać wspólnie dla osiągnięcia pozytywnych efektów przekształceń. Ponadto, przeprowadzając zmiany, organizacja gromadzi nowe doświadczenia i umiejętności, które mogą okazać się pomocne w dalszych zmaganiach z turbulencyjnym otoczeniem. Pomyślnie przeprowadzone przekształcenia sprawiają, że organizacja dynamizuje swoje działania i chętniej otwiera się na wszelkie nowości.

Przeprowadzanie zmian w organizacji wpływa korzystnie także na jej ogólny wizerunek. Kontrahenci i konkurencja zaczynają ją postrzegać jako podmiot elastyczny, potrafiący odnaleźć się w każdej sytuacji, taki, który nie boi się ryzyka i podejmuje nowe działania w trosce o maksymalną satysfakcję swoich klientów.

Zmiany i ich przeprowadzanie, oprócz licznych szans i korzyści, niosą z sobą także zagrożenia. Wynikają one najczęściej z braku przygotowania organizacji do procesu zmian lub też z ich niewłaściwego przygotowania, a także z nieodpowiednich kompetencji menedżerów. Jako główne zagrożenie należy wskazać tutaj możliwość dokonania błędnej oceny aktualnej sytuacji organizacji i otoczenia. Może to doprowadzić do określenia niewłaściwego obszaru lub kierunku zmian, a w konsekwencji – do pogorszenia stanu organizacji. Zagrożenie to dodatkowo potęgują związane ze zmianą chaos i destabilizacja. W takich warunkach łatwo o pomyłkę czy błędną decyzję. **Ludzie przyzwyczajeni do stabilizacji gubią się wśród nowych spraw, zadań i inicjatyw.** Nadrzędne zadania docelowe często mylą się im

z działaniami doraźnymi. Pociąga to za sobą znaczne koszty finansowe i społeczno-psychologiczne.

Negatywnym aspektem zmian są także obawy i stres członków organizacji. Dzieje się tak zwłaszcza w sytuacji autokratycznego kierowania zmianą. Może to zaowocować wystąpieniem przesadnej, niezdrowej rywalizacji w miejsce efektywnego współdziałania na rzecz zmian. Centralizacja decyzji związanych z procesem zmian grozi również osłabieniem, a nawet zablokowaniem uczenia się organizacji. Istotnym zagrożeniem jest też usilne dążenie menedżerów do odnalezienia uniwersalnego wzorca zmian. Działanie takie może zaszkodzić organizacji poprzez zastosowanie nieodpowiednich dla niej metod i tempa przeprowadzania zmian. Podobne zagrożenia istnieją w sytuacji, gdy się kopiuje rozwiązania „wzięte żywcem” z innej organizacji, która może być nawet podobna, ale nigdy nie jest taka sama. Zawsze też ma się do czynienia z inną załogą, ludźmi, którzy to samo zdarzenie będą postrzegać inaczej.

Przeprowadzanie zmian w organizacji może stanowić dla niej zagrożenie również z uwagi na fakt, że proces ten wymaga znacznych nakładów. Możliwe jest więc utrudnienie rutynowej działalności organizacji poprzez zaangażowanie znacznej części jej środków w proces przekształceń. W takim wypadku środków finansowych może zabraknąć na inne przedsięwzięcia, nie wyłączając wynagrodzeń pracowniczych. Taka sytuacja nie będzie sprzyjać procesowi zmian, a i ludzie zapewne dość sceptycznie będą się odnosić do tego, co się dzieje w ich przedsiębiorstwie.

Współczesna organizacja powinna być świadoma szans i zagrożeń wynikających z procesu zmian. Sama świadomość jednak nie wystarczy. Organizacja powinna więc dążyć do maksymalnego wykorzystania szans przy jednoczesnym ograniczeniu zagrożeń. Tylko takie działanie pozwoli jej efektywnie funkcjonować i rozwijać się mimo turbulencyjności otoczenia, w którym funkcjonuje.

### 3.1. Paradygmaty zmian w organizacji wojskowej

Analiza literatury przedmiotu pozwala sądzić, że *zmiana organizacyjna* wyraża się w dokonaniu trwałej modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i techniką w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Zmiana organizacyjna to również przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji<sup>1</sup>. Należy jednak zauważyć, że łączy ona dwa wzajemnie uzupełniające się wymiary: *treść zmiany*, czyli jej rezultat oraz *proces zmiany* – sposób działania prowadzący do dokonania pożądanej zmiany<sup>2</sup>. Można więc stwierdzić, iż o zmianie

---

<sup>1</sup> Por. R. A. Webber, *Zasady zarządzania...*, wyd. cyt., s. 352.

<sup>2</sup> Por. K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, UW-M, Olsztyn 2002, s. 95.

organizacyjnej danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych jako zjawisku można mówić wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

– zmiany muszą być potraktowane jako coś nowego, wprowadzonego celowo i intencjonalnie,

– zmiany powinny mieć charakter empirycznie sprawdzalny. Zakłada to konieczność

i możliwość udowodnienia, że coś uległo zmianie w stosunku do stanu poprzedniego w sposób istotny.

Organizacja wojskowa, jeśli chce odnosić sukcesy, powinna dokonywać koniecznych zmian, przekształcać swoją strukturę organizacyjną, zmieniać zakresy działania i funkcje w prowadzeniu działalności w okresie pokoju, kryzysu i wojny<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreśla się wielokrotnie, iż można wyróżnić następujące fazy cyklu życia organizacji:

- narodziny i młodość (powstawanie i wstępny wzrost),
- dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga),
- kryzys (schyłek i rozpad lub zmiana).

Koncepcja cyklu życia organizacji oznacza następstwo kolejnych jej form rozwojowych, wykazujących określone ilościowe i jakościowe różnice. Po okresie powstawania i wstępnego wzrostu oraz po okresie rozwoju następuje kryzys organizacji. Kryzys występuje wtedy, gdy wyczerpały się możliwości dalszego skutecznego jej funkcjonowania, a dysfunkcje wynikają z istniejących rozwiązań strukturalnych. Struktura bowiem jako jeden z ważnych determinantów sprawności organizacji musi przystawać do warunków jej funkcjonowania (otoczenie, kadry, strategia, technika). Kryzys polega właśnie na ujawnieniu się rozbieżności między dotychczasową – statyczną z natury rzeczy – *strukturą organizacyjną* a zmiennymi warunkami jej funkcjonowania. Skutkiem kryzysu może być czasami zaprzestanie istnienia organizacji.

Kryzys jednak może stać się czynnikiem dynamizującym funkcjonowanie organizacji, wyzwalającym inicjatywę i kreatywność jej członków. Przejawia się to w zaprojektowaniu i wdrożeniu zmian organizacyjnych przystosowujących organizację do zmian czynników strukturotwórczych, związanych z otoczeniem organizacji. Wymaga to odpowiednio wcześniejszego zauważenia sytuacji kryzysowej, jej przyczyn, zakresu i przejawów oraz opracowania kierunków eliminacji źródeł kryzysu. Należy skupić się przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów strategicznych (długofalowych) i wdrożeniu działań przystosowawczych, dokonując odpowiednich zmian w strategii, strukturze, zasobach kadrowych, finansowych i technicznych. Prowadzone badania literatury przedmiotu pozwalają sądzić, że w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych zakończyły się sukcesem takie zmiany, które:

---

<sup>1</sup> Por. E. Długosz-Truskowska, *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002, s. 39.

- obejmowały całe dowództwo szczebla taktycznego i włączały kadry tych dowództw,
- wytwarzały pozytywne nastawienie oficerów komórek liniowych i sztabowych danego dowództwa,
- stwarzały pozytywną motywację dla oficerów (podoficerów) do większej aktywności w rozwiązywaniu problemów i aktywniejszej współpracy z innymi,
- przyniosły rezultaty we wzroście wydajności pracy.

Koncepcja cyklu wzrostu organizacji wskazuje więc, że dane dowództwo trwa i rozwija się tak długo, jak długo potrafi przystosowywać swą organizację do zmian warunków funkcjonowania.

Przedstawiony cykl wzrostu organizacji dotyczy również organizacji wojskowych, jakimi są dowództwa wojsk lądowych. Organizacje te także podlegają prawidłowości ciągłego wzrostu złożoności struktur, powodującej zmniejszanie się zdolności przystosowywania się do nowych zadań i zmian otoczenia<sup>1</sup>. Również – paradoksalnie – te dowództwa szczebla taktycznego, które dokonały największych udoskonaleń, mogą mieć większe trudności z przekształceniami, ponieważ takie organizacje paraliżuje perfekcja. Dowództwa te łatwo dokonują niezbędnych regulacji we własnym funkcjonowaniu, nie potrafią jednak dokonać głębokich zmian.

W przypadku sił zbrojnych (poszczególnych dowództw) organizacje (instytucje, jednostki wojskowe) nie muszą (przynajmniej teoretycznie) uzasadniać swojego istnienia i szukać swojego miejsca wśród innych organizacji. W wielu wypadkach nie posiadają również konkurencji. Mają również zapewnione minimum niezbędnych do funkcjonowania zasobów. I co istotne, niesprawne ich funkcjonowanie nie powoduje upadku organizacji militarnej (tak więc obawa przed rozwiązaniem organizacji nie musi być motorem zmian).

Wymienione czynniki powodują, że dowództwa wojsk lądowych prawdopodobnie stawiają większy opór wobec zmian, zwłaszcza że nie są w stanie sprawdzać – w toku pokojowych działań, w sposób wystarczająco obiektywny – jakości swojego rzeczywistego przygotowania do wykonywania zadań na polu walki. Tymczasem brak pełnej informacji zwrotnej o jakości własnych działań nie sprzyja podejmowaniu zmian. Stąd też dowództwa szczebla taktycznego (kadra zawodowa) łatwiej mogą ulegać samozadowoleniu, które może być zgubne dla organizacji.

Reasumując, można stwierdzić, że zmiany organizacyjne są niezbędnym czynnikiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji, elementem, który stale powinien być uwzględniany przez kadrę kierowniczą. Niezbędne jest bowiem zwykle odrzucenie dotychczasowego stanu rzeczy i wyruszenie w kierunku zmienionego celu, przy jednoczesnej akceptacji stanu przejściowego. Jednak z drugiej strony, określając potrzebę zmiany, należy brać pod uwagę etap rozwoju organizacji i nie po-

<sup>1</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, wyd. czyt., s. 627.

dejmować działań, dopóki nie zostaną wykorzystane wszystkie rezerwy wzrostu sprawności tkwiące w dotychczasowym rozwiązaniu<sup>1</sup>.

Z przedstawionych treści wynika, że najczęściej celem ogólnym zmian w organizacjach wojskowych jest utrzymanie lub zwiększenie skuteczności ich funkcjonowania. Wymagać to może przeprowadzenia zmian we wszystkich lub wybranych elementach składowych organizacji, jaką jest dowództwo, posługując się podejściem technologicznym, strukturalnym lub bezpośrednio osobowym do ludzi.

Skuteczne przeprowadzenie zmiany wymaga rozważenia, jakiego typu zmiany są konieczne, jak wpłyną one na poszczególnych pracowników, jak należy rozłożyć proces zmian, jak rozbudzać oddanie i zaangażowanie personelu w proces przemian, jaką rolę spełnia dowódca danego dowództwa szczebla taktycznego.

Racjonalne podejście do zarządzania wymaga skupienia się na tych czynnikach, od których zależy sukces organizacji. Oprócz tzw. twardych elementów organizacji (strategia, struktura, procedury, czyli systemy) należy brać pod uwagę również inne elementy mające wpływ na kształt organizacji. W latach osiemdziesiątych T. Peters i R. Waterman, zajmujący się zagadnieniami czynników kształtujących powodzenie organizacji, doszli do wniosku, że model Leavitta należy rozbudować. W konsekwencji przedstawili oni organizację w postaci modelu  $7S^2$ , składającego się z następujących elementów organizacji: strategia (*strategy*), struktura (*structure*), system (*systems*), umiejętności (*skills*), styl (*style*), kadra (*staff*), oraz cele nadrzędne (*superordinate goals*). Model ten (rys. 41) jest przykładem nowoczesnego podejścia do organizacji i wskazuje, że pominięcie któregośkolwiek z elementów organizacji może opóźnić proces wprowadzania zmian, utrudnić go, a nawet skazać na niepowodzenie.

Każdy z tych elementów organizacji jest równie ważny i współdziała z wszystkimi pozostałymi. To, który z nich będzie siłą napędową we wdrażaniu określonej strategii, może zależeć od wielu rozmaitych okoliczności.

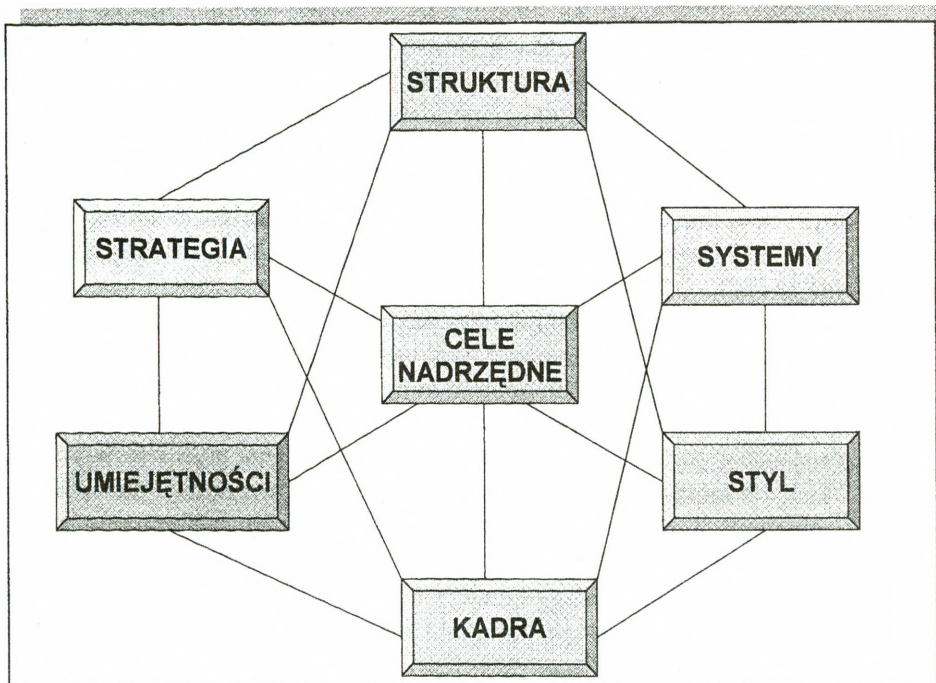
Zmiany wewnątrz organizacji mogą dotyczyć:

- redukcji struktury,
- rozpiętości i zasięgu kontroli,
- realizowanych zadań,
- podziału pracy,
- postulowanych sylwetek kadry zawodowej,
- procedur systemu doboru motywowania, oceniania i rozwoju kadry.

---

<sup>1</sup> Por. M. Czernska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czemiński, M. Czernska, R. Rutka, J. Aponowicz, TONiK, Toruń 2001, s. 461.

<sup>2</sup> Por. R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Philips, *Struktura is not Organization*, „Business Horizons”, czerwiec 1980; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 286–289.



Źródło: opracowanie własne na podst. R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Philips, *Struktura is not Organization*, „Business Horizons”, czerwiec 1980; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.

Rys. 41. Model 7S

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż zmiana w organizacji jest niezbędna, nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość zmian negatywnie wpływają na sprawność funkcjonowania organizacji. Istotny jest również *paradoks zarządzania*, że pozytywna zmiana wymaga istotnej stabilizacji<sup>1</sup>.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż *zachodzi potrzeba istotnego stabilizowania podstawowych części danego dowództwa szczebla taktycznego, w tym grupy inicjującej zmiany, która powinna utożsamiać się ze zmianami oraz posiadać wystarczającą motywację do doprowadzenia ich do końca. Brak takiej stabilizacji powoduje, że zmiana samego dowódcy w danym dowództwie przerywa wdrażanie dotychczasowych zmian, a nowy dowódca tworzy następną koncepcję zmian. Zarówno z tego powodu, jak i z powodu ograniczonych możliwości przewidywania i sterowania zmianami procesy zmian mogą przybierać postać patologicznych sprzężeń zwrotnych – kolejne próby usprawnień tworzą spiralny efekt zmniejszania sprawności działania dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych.*

<sup>1</sup> Por. K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998, s. 9.

Klasyfikacja zmian pełni rolę porządkującą oraz ułatwia opisanie planowanych zmian

i przewidywanie ich skutków. W literaturze przedmiotu spotyka się liczne klasyfikacje zmian. W zależności od skali zmian organizacyjnych można wyróżnić<sup>1</sup>:

– *usprawnienia organizacyjne* – polegające na drobnych, ograniczonych w czasie i przestrzeni, dość częstych udoskonaleniach,

– *reorganizacje* – polegające na zmianach skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie.

Zmiany z holistycznego punktu widzenia można podzielić na dotyczące *celów zmian* (rezultatów, jakie osiągnie się wyniku zmian) oraz *procesu zmian* (planowania i przeprowadzania zmian).

Ze względu na planowość zmian wyróżnia się zmiany planowe i dostosowawcze<sup>2</sup>. *Zmiana planowa* to zmiana przygotowana, wprowadzona w sposób uporządkowany, zgodnie z ustalonym harmonogramem i założeniami. Jest to zmiana wyprzedzająca przyszłe wydarzenia. Natomiast *zmiana dostosowawcza* jest reakcją na pojawiające się okoliczności, przy czym przebiega ona raczej stopniowo niż całościowo. Zmiany dostosowawcze mogą być wprowadzane pośpiesznie, co zwiększa niebezpieczeństwo zmian błędnie pomyślanych i realizowanych. Najlepiej, jeśli zmianę planową przedłoży się nad zmianę dostosowawczą.

Ze względu na zakres zmian wyróżnia się zmiany strategiczne, taktyczne i operacyjne<sup>3</sup>. *Zmiany strategiczne* dotyczą kwestii zasadniczych, o szerokim zasięgu. Natomiast *zmiany taktyczne i operacyjne* są wkomponowane w zmiany strategiczne i odnoszą się do nowych systemów, procesów i struktur zaproponowanych przez szczebel strategiczny.

Ze względu na źródło<sup>4</sup> zmiany wyróżnia się zmianę *dobrowolną i narzuconą* (samodzielną i wymuszoną). Pierwsza z nich polega na tym, że jej idea, impuls powstaje w organizacji. Organizacja sama widzi potrzebę zmiany, sama określa jej kierunek i podejmuje działania wdrożeniowe. Natomiast w wypadku zmiany narzuconej (wymuszonej) – konieczność jej przeprowadzenia i kierunek zostają wyznaczone przez otoczenie.

Ze względu na zakładany cel można wyróżnić *zmiany zachowawcze i rozwojowe*. Te pierwsze stawiają sobie za cel utrzymanie dotychczasowego poziomu sprawności i niedopuszczenie do jego obniżenia. Zmiany rozwojowe natomiast przyjmują za cel podwyższenie dotychczasowego poziomu sprawności firmy i zapewnienie jej rozwoju.

Ze względu na obszar zmiany wyróżnia się zmiany nakierowane na *strukturę, technologię bądź ludzi* (rys. 42).

<sup>1</sup> J. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 210.

<sup>2</sup> Zob. E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 40–41.

<sup>3</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, PAT, Warszawa 2001, s. 90.

<sup>4</sup> M. Czerska, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 457–458.



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Czerska, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 457; E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1995, s. 105.

Rys. 42. Obszary zmian w organizacji

Przedstawiona klasyfikacja zmian wskazuje na współzależność trzech wyróżnionych obszarów. Organizacje składają się bowiem ze współdziałających i wzajemnie uzależnionych elementów (ludzie, struktura, technologia). Przeprowadzenie zmiany w jednym z elementów powoduje zmiany w pozostałych. Podczas obserwacji<sup>1</sup> ćwiczeń dowódczo-sztabowych (szkieletowych) w Akademii Obrony Narodowej uważano, że gdy do procesu wypracowania decyzji przez poszczególne dowództwa zastosowano komputery (bez zautomatyzowanych systemów dowodzenia), usprawniło to pracę poszczególnych osób dowództwa. Zastosowanie komputerów umożliwiło daleko idące zautomatyzowanie ludzkich zachowań i na tym tle spowodowało pojawienie się nowej koncepcji dowodzenia poszczególnymi zespołami oficerów. Komputer był wykorzystywany do dokonywania operacji obliczeniowych w stosunkach sił, danych o przeciwniku, przesyłania informacji. Wszystkie matematyczne obliczenia były wykonywane bez ryzyka opóźnień i błędów. Zaobserwowano, że częściej korzystano z komputerów do przesyłania informacji niż z dotychczasowych środków dowodzenia.

Jeżeli w organizacji wojskowej *dokonane będą zmiany w wyposażeniu technicznym (np. przez wprowadzenie zautomatyzowanych systemów dowodzenia), spowoduje to zmiany w obszarze kadrowym poszczególnych dowództw*. Zmiany w tych obszarach w dowództwach szczebla taktycznego spowodują również zmiany w samej strukturze organizacyjnej.

<sup>1</sup> Obserwacji poddano ćwiczenia dowódczo-sztabowe (szkieletowe) w AON w latach 2000–2003, przygotowane i prowadzone przez autora.

Z punktu widzenia stopnia nowatorstwa zmian organizacyjnych można wyróżnić zmiany *innovacyjne* (twórcze) i *adaptacyjne* (odtwórcze). Mianem innowacji określa się wprowadzenie w życie rozwiązań nowych, oryginalnych, niespotykanych gdzie indziej. Natomiast zmiany adaptacyjne polegają na wykorzystaniu rozwiązań już stosowanych i sprawdzonych oraz na przystosowaniu ich do warunków danej instytucji.

Ze względu na rzeczywistość uzyskany efekt zmiany dzieli się na *pozytywne*, *negatywne* i *obojętne*. Zmiana pozytywna ma miejsce wówczas, gdy jej realne wyniki użyteczne przekraczają poniesione nakłady. Ze zmianą negatywną mamy do czynienia, gdy uzyskane dzięki niej wyniki użyteczne są mniejsze od związanych z nią kosztów. W przypadku zmiany obojętnej obydwie te wielkości są zbliżone.

Przyjmując kryterium możliwości antycypowania przyszłych zmian warunków, wyróżnia się zmiany *reaktywne* i *proaktywne* (antycypacyjne, proaktywne)<sup>1</sup>. *Zmiany reaktywne* są przeprowadzane metodą analizy i diagnozy. W tym wypadku punktem wyjścia poszukiwania najlepszego rozwiązania jest rozpoznanie stanu istniejącego oraz ewentualnych niedomagań. Istota takiego podejścia polega więc na myśleniu indukcyjnym, opartym na schemacie: *analiza – synteza – ocena – rozwiązanie*. Podstawową zaletą tych zmian jest to, że można je przeprowadzić szybko i przy stosunkowo niskich kosztach.

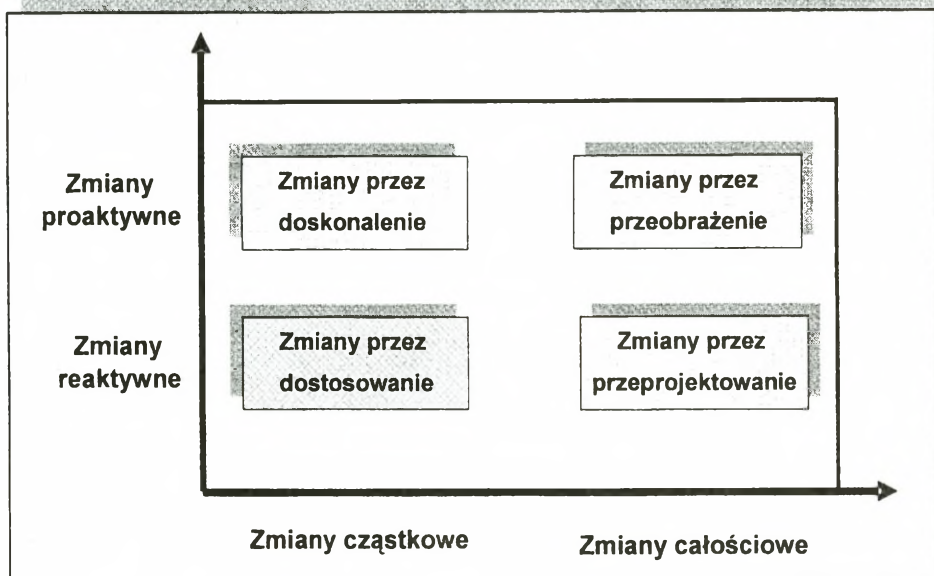
Przy *zmianach proaktywnych* poszukiwanie pożądanego rozwiązania rozpoczyna się od skonstruowania wzorca (modelu prognostycznego) opartego na syntezie. Jest on rezultatem twórczego myślenia, badania tendencji rozwojowych, intuicji, wyczucia. Zmiany wyprzedzające antycypują więc przyszłe zmiany warunków i przygotowują do nich organizację, zanim zaistnieje realna potrzeba zmiany. Przy prawidłowym przewidzeniu kierunków zmian otoczenia organizacja uzyskuje szansę wyeliminowania dystansu czasowego między wystąpieniem potrzeby zmiany a reakcją firmy na ową potrzebę. Ten rodzaj zmiany opiera się na schemacie myślenia dedukcyjnego: *synteza – analiza – ocena – rozwiązanie*.

Jeśli więc przy zmianie reaktywnej, przeprowadzonej metodą diagnozy, zadane zostaną następujące pytania: *jak jest?*, *dlaczego tak jest?*, *jak jeszcze być może?*, *jak być powinno?*, to zmiana proaktywna w zasadzie na wstępie odrzuca stan istniejący, a głównym ograniczeniem są wiedza o przedmiocie zmiany oraz umiejętności osób przeprowadzających zmianę.

Oprócz stopnia antycypacji istotną cechą charakterystyczną zmian jest ich zakres, czyli określenie, co zamierza się zmienić. Z tego punktu widzenia dzielimy zmiany na *częstkowe* i *całościowe*. Te pierwsze dotyczą tylko określonych niesprawnych elementów organizacji, te drugie mają charakter kompleksowy i obejmują całość instytucji. Analizując łącznie oba kryteria klasyfikacyjne (ze względu na możliwość antycypowania zmian oraz ich zakres), wyróżniono następujące rodzaje zmian (rys. 43):

---

<sup>1</sup> Por. M. Czerska, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 454; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji (czynniki, modele, strategia, diagnoza)*, PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 24-26.



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji...*, wyd. cyt., s. 26; M. Czerska, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 455; Z. Ścibiorek, *Metodyka przeprowadzania zmian w organizacji*, AON, Warszawa 2003, s. 25.

Rys. 43. Rodzaje zmian organizacyjnych

- przez *dostosowanie* (adaptację) – mają miejsce wtedy, gdy na skutek niewielkich zwykle zmian otoczenia doszło w organizacji do spadku sprawności i efektywności. Wówczas dzięki wprowadzeniu w funkcjonowaniu organizacji niewielkich modyfikacji o charakterze reaktywnym przywraca się sprawność organizacji do poprzedniego stanu;
- przez *doskonalenie* – polegają na poprawianiu istniejącego stanu organizacji za pomocą małych, częściowych zmian innowacyjnych. Źródłem zmian są tu więc naturalne, tkwiące w człowieku skłonności do ulepszania stanu istniejącego, zanim wystąpi spadek sprawności;
- przez *przeprojektowanie* – mówi się o nich wówczas, gdy ich konieczność powstaje pod wpływem głębokich zmian w otoczeniu, wymagających konieczności dostosowania się do nich. Zmiany te mogą być wywołane przez już zaistniały kryzys. Zwykle dotyczą całej organizacji;
- przez *przeobrażenie* – to zachodzące w organizacji zmiany o charakterze całościowym i strategicznym. W sposób antycypacyjny i kreatywny projektowane są nowe struktury i procesy, przy czym u podstaw tych działań leży przekonanie o możliwości usprawnień bez względu na bieżące doraźne problemy. W wyniku przeobrażeń powstaje nowa organizacja, postać całkowicie różna od poprzedniej.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż podstawą strategii zarządzania zmianami powinny być następujące **reguły**<sup>1</sup>:

1. Upowszechnienie opinii o niezbędności dokonania zmian w organizacji, podanie powodów ich wprowadzania i przekonanie pracowników, że utrzymanie istniejącego stanu rzeczy oznacza zagrożenie dla pozycji i kondycji ekonomicznej organizacji, gdyż utrudnia sprawną realizację zadań, poprawę motywacji i dostosowanie się do wymagań rynku.

2. Stworzenie i rozpatrywanie wizji przyszłego rozwoju organizacji, zaprezentowanie możliwych rozwiązań, np. organizacyjnych, oraz określenie pożądanego w przyszłości kształtu organizacji, a więc dostosowanie zmian do obranej przez nią strategii.

3. Pokazanie realnych korzyści dla organizacji i pracowników, wynikających z zamierzonego wprowadzenia zmian, podanie przykładów innych firm, które wprowadziły u siebie podobne zmiany, ukazanie pracownikom przewagi „nowego” nad „starym” i przekonanie ich, że ewentualne trudności będą miały charakter przejściowy, wynikający z „docierania się” zmiany i systemu, i że oni są głównym czynnikiem procesu zmian.

4. Dokładne przygotowanie założeń i etapów realizacji zmian oraz zadań uznanych za najważniejsze, włączenie pracowników w proces tworzenia projektu, aby mogli we właściwym czasie zgłosić swoje zastrzeżenia i obawy oraz przedstawić własne propozycje.

5. Włączenie do propagowania zmian pracowników cieszących się autorytetem i zaufaniem, gdyż ludzie łatwiej akceptują zmiany i chętniej je popierają, a nawet pracują na rzecz ich wprowadzenia, jeśli są one propagowane przez osoby darzone szacunkiem, mające poczucie własnej wartości i odpowiedzialności za swe słowa i czyny.

6. Stworzenie atmosfery pracy sprzyjającej kontaktom interpersonalnym, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz wymianie informacji, a także pobudzanie pracowników do współdziałania w poszukiwaniu nowych rozwiązań, aby wszelkie wątpliwości i obawy mogły być wspólnie z menedżerami analizowane i przezwyciężane.

7. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, gdyż to uaktywnia możliwości kreatywne i chęci pracowników, dzięki większej swobodzie decydowania oraz rozbudzeniu wiary we własne kompetencje i zdolności, a także oferowanie im programów uczących opanowania nowych umiejętności, gdyż to eliminuje poczucie zagrożenia i niepewności jutra.

8. Stworzenie systemu motywacyjnego, zachęcającego do wprowadzania zmian i premiującego osoby przyczyniające się do ich powodzenia, gdyż to przynosi satysfakcję osobistą i sprzyja angażowaniu się pracowników w proces wdrażania i utrwalania zmian.

---

<sup>1</sup> Por. E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 46–47.

9. Demonstrowanie przez kierownictwo poparcia dla zmian i koncentrowanie wysiłków na ich wdrażaniu, unikanie wprowadzania zmian, które wskazywałyby na ich niekompetencję, a także nadmiaru zmian w jednym czasie, gdyż to może wywołać niepotrzebny stres i obniżyć skuteczność praktycznej ich realizacji.

W procesie rozwoju nauki o zarządzaniu ukształtowały się następujące orientacje metodologiczne<sup>1</sup>:

- klasyczna (racjonalistyczna),
- humanistyczna (neoklasyczna),
- systemowa

Każda z nich obejmowała kilka tzw. szkół (kierunków badawczych). Poszczególne orientacje przyjęły jako podstawę różne *paradygmaty organizacji*.

Przedstawiciele *orientacji klasycznej* (racjonalistycznej) uważali, że najważniejszymi elementami organizacji są jej cele i struktura formalna. Według ich poglądów organizacje to systemy, które dążą do relatywnie specyficznych celów i charakteryzują się stosunkowo wysokim stopniem sformalizowania struktury. Ten nurt myślenia reprezentowany był przez następujące szkoły: naukowego zarządzania (F.W. Taylor), administracyjną (H. Fayol) i biurokratyczną (M. Weber). Ich przedstawiciele pojmowali zagadnienia racjonalności organizacyjnej głównie jako ciąg działań prowadzących do realizacji celów z maksymalną skutecznością.

*Orientacja humanistyczna* (neoklasyczna) powstała jako reakcja na niedostatki orientacji klasycznej. Orientacja ta rozwinęła się głównie w latach 1930–1960. Neoklasycy postrzegali organizację jako grupę osób. Kładli nacisk na sposoby zachowań ludzi w grupach oraz więzi nieformalne. Nie zmieniając w zasadzie celów, wprowadzali uzupełniające sposoby ich realizacji oparte na psychologii i socjologii. Przedstawiciele tego nurtu (A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, Ch. Argyris) uważali, że organizacje powinny być tak koncipowane, aby pracownicy mogli uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, by rosło zaufanie między przełożonymi a podwładnymi.

*Orientacja systemowa* akcentowała współzależność między organizacją i otoczeniem (organizacja jako „ekosystem”). Badacze tego nurtu podkreślali, że związek organizacji z otoczeniem jest dwustronny. Otoczenie wpływa na wyniki organizacji, ale i organizacja wpływa na otoczenie. To nowe podejście przyczyniło się w latach sześćdziesiątych do sformułowania przez H. Leavitta definicji organizacji jako systemu: **organizacja jest systemem wielu zmiennych, których cztery są szczególnie widoczne: cele, struktura, technologia i ludzie.**

Organizacje powstają po to, aby osiągać wybrane specyficzne cele. Stanowią one rację istnienia każdej organizacji – wyjściowy element tzw. logistycznego układu działań obejmującego cele – środki – sposoby<sup>2</sup>. Każda organizacja, w tym również dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych, ma do realizacji wiele celów. Cele te tworzą tzw. „wiązkę celów” bądź „drzewo celów”. Określenia te

<sup>1</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 27.

<sup>2</sup> K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 65.

kojarzą się z hierarchią celów, chociaż w rzeczywistości między celami mogą zachodzić skomplikowane relacje niezgodności (konfliktowości), uzupełnianie się (komplementarność) czy niezależność (niespójność). Cele jednak muszą być formułowane co najmniej z dwóch powodów:

- pozwalają one na planowanie i dokonywanie racjonalnego wyboru,
- umożliwiają pomiar i ocenę sprawności działań.

**Struktura** jest właściwością każdego zbioru. Struktury organizacji tworzonych przez człowieka są wynikiem świadomego porządkowania elementów całości ze względu na przyjęte kryteria (przestrzeń, czas, hierarchię itp.). Kształtowanie struktur takich systemów, jakimi są organizacje, polega na porządkowaniu ich elementów (składników) pod względem roli odgrywanej w procesie zarządzania.

Uznanie **technologii** za jeden z elementów konstytuujących organizację oznacza, że są one traktowane przede wszystkim jako systemy, które służą wykonywaniu jakiejś pracy i stosują technikę w celu rozwiązywania problemów przetwarzania. Pojęcie to należy rozumieć szeroko. Jest to kombinacja wiedzy i umiejętności oraz stosowanych narzędzi i wyposażenia.

**Ludzie** są strategicznym składnikiem każdej organizacji. W organizacji ludzie występują jako jednostki, członkowie grup oraz przełożeni i podwładni. Funkcjonowanie organizacji zależy przede wszystkim od tego, jakie role ludzie odgrywają w organizacji i jak się z nich wywiązują.

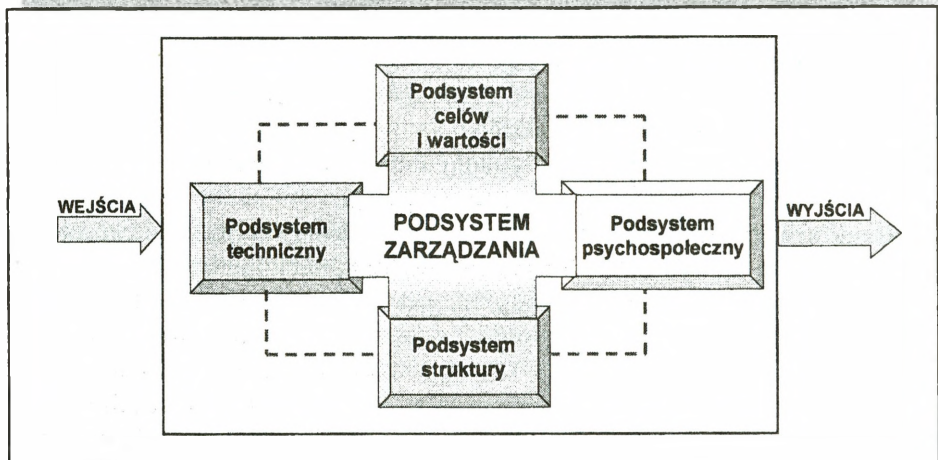
Przeprowadzone analizy pozwalają sądzić, że mimo dużej popularności omawiany model posiada pewną wadę, ponieważ nie uwzględnia członu kierującego organizacją (rys. 44), który we wszystkich interpretacjach pojęcia „organizacja” jest jej przypisywany<sup>1</sup>.

Organizacja w ujęciu systemowym zostaje wyodrębniona z otoczenia, ale jest powiązana z otoczeniem „wejściami” i „wyjściami”. Wejścia i wyjścia są na rysunku przedstawionym w sposób uproszczony, ponieważ nie zostały rozróżnione wejścia i wyjścia zasileniowe i informacyjne oraz nie zaznaczono wszystkich wejść i wyjść organizacji jako całości (nie zaadresowano ich do poszczególnych podsystemów). Linie przerywane pokazują wzajemne relacje między poszczególnymi podsystemami. Rola i zadania poszczególnych podsystemów w funkcjonowaniu dowództwa szczebla taktycznego są następujące.

*Podsystem celów i wartości* jest wyrazem związków organizacji z otoczeniem. W przypadku dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych ma to szczególne znaczenie, ponieważ wojsko spełnia określone funkcje w społeczeństwie w zakresie obronności RP i to wyznacza w znacznym stopniu cele do realizacji przez poszczególne dowództwa szczebla taktycznego w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Określony stopień realizacji celów jest warunkiem niezbędnym otrzymywania przez dowództwa zasilenia z otoczenia, a tym samym stwarza im możliwość ich przetrwania i rozwoju.

---

<sup>1</sup> Por. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki...*, wyd. cyt., s. 178, M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 81.



Źródło: opracowanie własne na podst. L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 178; M. Bielski, *Organizacje ...*, wyd. cyt., s. 81.

Rys. 44. Systemowy model organizacji

*Podsystem techniczny* należy rozumieć jako technikę i technologię stosowane w procesach transformacji zachodzących w poszczególnych dowództwach. Obejmuje on zarówno wiedzę (realizowaną w ramach szkolenia profesjonalnego i doskonalenia dowództw) niezbędną do realizacji postawionych celów przez poszczególne osoby funkcyjne danego dowództwa, jak i wyposażenie techniczne poszczególnych dowództw szczebla taktycznego (zautomatyzowane systemy dowodzenia). Podsystem techniczny ma duży wpływ na podsystem struktury, stanowiąc jedno z podstawowych uwarunkowań sytuacyjnych struktury organizacyjnej. Wpływa on również na podsystem społeczny, przede wszystkim na kwalifikacje oficerów i podoficerów oraz na struktury poszczególnych wydziałów lub sekcji danego dowództwa.

*Podsystem psychospołeczny* obejmuje poszczególne osoby dowództwa w działaniu i wzajemnych relacjach. Obejmuje on także cele indywidualne i wynikające z nich motywacje, jakimi te osoby kierują się w swych zachowaniach, podział pracy i wynikający z niego system ról organizacyjnych. Pozostaje on pod znacznym wpływem indywidualnych cech uczestników danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych.

*Podsystem struktury* pełni rolę łącznika między podsystemami technicznym i psychospołecznym, które podlegają różnym prawidłowościom. Zadaniem podsystemu struktury jest zapewnienie możliwości harmonijnego współdziałania tych dwóch podsystemów, mimo ich różnego charakteru. W podsystemie technicznym dominuje logika deterministyczna, więc potrzebuje on maksimum pewności w działaniu. Natomiast podsystem psychospołeczny ma charakter probabilistyczny – zachowania poszczególnych osób dowództwa nigdy nie dadzą się w pełni przewidzieć ani zaprogramować. W podsystemie struktury określa się spo-

sób podziału zadań oraz ich koordynacji i integracji, uwzględniając zależności wynikające z podziału władzy w dowództwie, przebiegu procesów podejmowania decyzji i sposobu przekazywania informacji.

*Podsystem zarządzania* łączy i spaja wszystkie pozostałe podsystemy organizacji. Jego zadaniem jest utrzymanie równowagi między danym dowództwem a jej otoczeniem oraz między podsystemami. Napotyka on niepewność płynącą ze zmienności otoczenia i musi tę niepewność pokonywać, aby zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji. Zadaniem podsystemu zarządzania będzie więc nie tylko adaptacja dowództwa jako całości i poszczególnych podsystemów do zmiany wymagań czy oczekiwań otoczenia i panujących w nim warunków, ale także aktywne oddziaływanie na otoczenie w celu ukształtowania w nim dogodnych warunków dla funkcjonowania organizacji.

Reasumując, można stwierdzić, iż *dostosowanie organizacji wojskowej do otoczenia może wywołać konieczność zmian w poszczególnych podsystemach i wymaga uwzględnienia powiązań i zależności między tymi podsystemami oraz określenia roli podsystemu zarządzania, który musi zapewnić równowagę między nimi*. Oznacza to, że każdej zmianie w jednym podsystemie muszą towarzyszyć adaptacyjne zmiany w innych podsystemach, w zakresie niezbędnym do osiągnięcia nowego stanu równowagi. Realizowanie tej funkcji przez podsystem zarządzania będzie polegało na śledzeniu i analizowaniu sytuacji w otoczeniu, wyznaczeniu i modyfikacji celów organizacji, wytyczeniu kierunków bieżących działań (czyli celów operacyjnych), dokonaniu wyboru technik i technologii, określeniu wewnętrznej struktury, zbudowaniu odpowiedniego systemu kierowania ludźmi oraz kontrolowaniu przebiegu procesów transformacji, a także na ocenie sprawności organizacji.

Analiza literatury dowodzi dużej zbieżności poglądów co do „żelaznych” reguł kształtowania struktur organizacyjnych. Jednak praktyka wykazała, że struktura organizacyjna jest rezultatem oddziaływania wielu różnorodnych czynników. Wiele zasad z powodzeniem sprawdza się w sporej liczbie organizacji. Jednakże zasad tych nie należy traktować jako bezwzględnych reguł postępowania, lecz jako pewne wskazówki i rady pozwalające w określonych warunkach działać skutecznie. Ogół zasad kształtowania struktur można – ze względu na ich zakres i szczegółowość – podzielić na:

- odnoszące się do funkcjonowania całej struktury organizacyjnej,
- dotyczące procesu doskonalenia struktury organizacyjnej,
- związane z wycinkowymi problemami kształtowania się struktury organizacyjnej.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można ułożyć następujący rejestr podstawowych **zasad** kształtowania struktur organizacyjnych różnorodnych organizacji<sup>1</sup>:

1. *Zasada hierarchii służbowej*. Odzwierciedla potrzebę istnienia w organizacji bezpośrednich powiązań służbowych typu przełożony – podwładny. Każdy uczestnik organizacji podlega jakiemuś przełożonemu, sam będąc jednocześnie zwierzchnikiem dla osób usytuowanych na niższym szczeblu hierarchii. Jednym słowem, każdy przed kimś odpowiada. Tę klasyczną zasadę hierarchii służbowej można spotkać w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych. Jej główną zaletą jest jasne i precyzyjne określenie miejsca danego uczestnika w organizacji.

2. *Zasada jedności kierownictwa*. Wynika bezpośrednio z zasady hierarchii służbowej. Zgodnie z nią każdy uczestnik organizacji powinien mieć tylko jednego przełożonego, przed którym odpowiada i od którego otrzymuje polecenia. Ma ona zapewnić spójność obowiązków podwładnego, jego sprawność działania i dokładne określenie odpowiedzialności. W praktyce jest ona często naruszana ze względu na jej jawną sprzeczność z inną zasadą zarządzania, a mianowicie zasadą specjalizacji, która wynika z przyjętego podziału pracy i obowiązków między różne pionory funkcjonalne.

3. *Zasada rozpiętości kierowania*. Kierownik powinien bezpośrednio kierować tylko taką liczbą ludzi, którą jest w stanie kierować skutecznie. Liczba osób, których pracą dany przełożony w określonej sytuacji może skutecznie kierować, nosi miano potencjalnej rozpiętości kierowania. Ogólna zasada mówi, że jeśli pracownicy wykonują prace zrutyinizowane o podobnym charakterze, proste i łatwe, potencjalna rozpiętość kierowania ich zwierzchnika może być dość znaczna.

4. *Zasada delegowania uprawnień*. Oznacza ona przydzielenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie określonych czynności. Delegowanie przez przełożonych władzy na rzecz podwładnych jest konieczne do sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, gdyż żaden przełożony nie jest w stanie osobiście wykonywać lub w pełni nadzorować wszystkich jej zadań. Przełożony i podwładny powinni jasno zdawać sobie sprawę z celu, jaki zamierzają osiągnąć, i z tego, czego oczekuje druga strona. Delegowanie uprawnień powinno być kompletne, bez luk, takie aby każda czynność potrzebna do realizacji celów organizacji była wykonywana przez przełożonego, albo konkretnie przydzielona podwładnym. Uprawnienia powinny się równać odpowiedzialności, tak aby każdy miał wystarczające i odpowiednie uprawnienia do wykonania czynności, za które odpowiada. Kierownik może delegować czynności i uprawnienia przekazane mu przez przełożonego, jednakże nie zwalnia go to od odpowiedzialności za poziom i jakość wykonywania zadań.

---

<sup>1</sup> Por. J. Dziadoń, *Charakterystyka zasad kształtowania struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła, wyd. cyt., s. 27–47; E. Głuszek, *Czynniki i zasady...*, wyd. cyt., s. 61–72; R.A. Webber, *Zasady zarządzania...*, wyd. cyt., s. 345.

5. *Zasada specjalizacji.* Dotyczy samego sposobu łączenia czynności i zadań dla stanowisk pracy. Łączenie czynności jednorodnych, wymagających podobnych lub takich samych narzędzi, umiejętności i metod ich wykonywania, sprzyja rozwojowi specjalizacji stanowisk pracy. Łączenie czynności niejednorodnych rozwój ten hamuje.

6. *Zasada grupowania czynności podobnych.* Czynności podobne grupuje się w tych samych komórkach organizacyjnych. Zasadę tę stosuje się przeważnie na niższych szczeblach struktury organizacyjnej.

7. *Zasada kompleksowości.* Wymaga, aby łączyć w jednostki organizacyjne czynności nawet całkowicie odmienne, ale składające się na realizację wspólnego celu.

8. *Zasada najczęstszego korzystania.* Pracownik wykonujący daną czynność powinien być przydzielany temu kierownikowi, który z tej czynności najczęściej korzysta. Pracownicy zajmujący się określonym rodzajem działalności powinni podlegać temu kierownikowi, który będzie w stanie mądrze nimi kierować i jest najbardziej zainteresowany należytym prowadzeniem ich pracy.

9. *Zasada szczebla władzy.* Na danym stopniu władzy powinny być podejmowane wszystkie możliwe decyzje w zakresie posiadanych uprawnień, a te, których podejmować nie można, powinny być przekazywane na szczebel wyższy (tylko te sprawy, o których dowódca danego szczebla taktycznego nie jest w stanie decydować sam z powodu ograniczenia swoich uprawnień, powinien przekazywać swojemu przełożonemu). Dowódca powinien również unikać podejmowania za swoich podwładnych decyzji, do których oni posiadają wystarczające uprawnienia.

10. *Zasada jedności celów.* Zakłada istnienie jasno sformułowanego celu funkcjonowania organizacji, dla którego można ustalić wiele celów pośrednich. Zadaniem wszystkich komórek organizacyjnych w danej instytucji jest działanie w taki sposób, aby możliwie najskuteczniej przyczynić się do osiągnięcia wyznaczonego celu. Wkład działu czy sekcji w realizację celów całej organizacji powinien więc być podstawowym kryterium oceny ich działania.

11. *Zasada uniwersalności funkcji kierowniczych.* Kierownicy wypełniają podobne czynności (funkcje kierownicze) niezależnie od swego miejsca w strukturze organizacyjnej oraz charakteru przedsiębiorstwa, w jakim pracują.

12. *Zasada określania funkcji.* Zadania pracownika na każdym stanowisku i jego powiązania w hierarchii służbowej powinny być jasno, precyzyjnie i wyczerpująco określone. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi do dublowania czynności bądź niewykonywania pewnych zadań w ogóle, co grozi niesprawnością organizacji działań.

13. *Zasada właściwego centrum koordynacji.* Koordynacja czynności w organizacji powinna być przydzielona osobie zorientowanej we wszystkich wymagających uzgodnienia sprawach. Koordynacja ma sprawić, by wykonywane czynności były odpowiednio rozmieszczone w czasie, a wysiłek potrzebny do ich wykonania zintegrowany.

14. *Zasada niezależności kontroli.* Uprawnienia kontrolne należy powierzać osobie niezainteresowanej wynikami kontroli i niezależnej od tych, których pracę ma oceniać.

Przedstawione zasady kształtowania struktur organizacyjnych powinny być stosowane przy modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Przestrzeganie ich pozwoli na uniknięcie błędów podczas dokonywania zmian w dowództwach. Szczególnego znaczenia w procesie modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw nabiera zasada hierarchii służbowej oraz zasada jedności kierowania, są to bowiem typowe zasady mające zastosowanie w organizacjach wojskowych.

### 3.2. Metody przeprowadzania zmian w organizacji

Dokonane analizy literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów co do strategii przeprowadzania zmian w organizacji. W zależności od przyjętych kryteriów można wyróżnić<sup>1</sup>:

a) ze względu na kryterium *przedmiotowe*: metodę diagnostyczną, prognozytyczną, diagnostyczno-prognostyczną, funkcjonalną,

b) ze względu na kryterium *kompleksowości projektu*: metodę strukturalną, strukturalno-funkcjonalną, systemową,

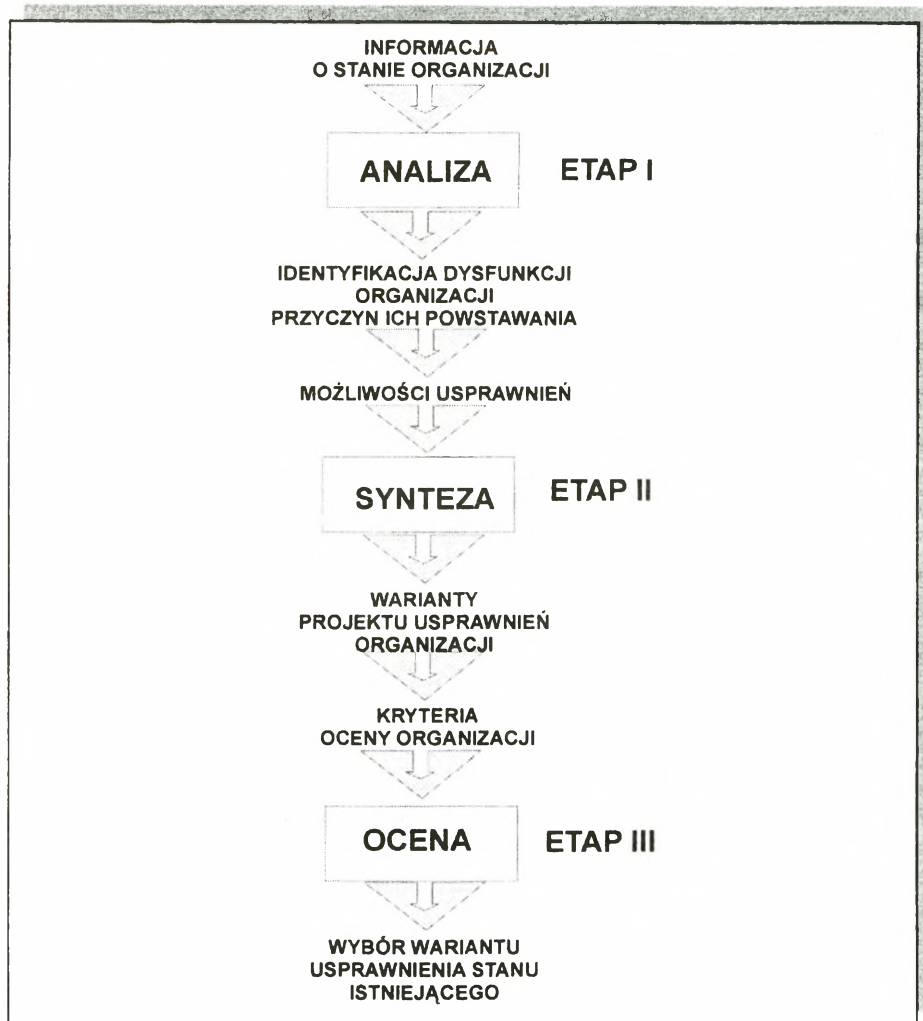
c) ze względu na kryterium *twórczości*: metodę adaptacyjną, algorytmiczną, heurystyczną.

Podczas modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych można stosować metodę diagnostyczną i prognozytyczną (lub ich połączenie – metodę diagnostyczno-prognostyczną) oraz strukturalno-funkcjonalną.

*Metoda diagnostyczna* polega na dokładnym rozpoznaniu warunków, w których projektowane rozwiązanie będzie stosowane, oraz na dobrej znajomości dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych w podobnych instytucjach. Istotę procesu projektowania stanowi tu ocena istniejących rozwiązań oraz analiza ich uwarunkowań. Punktem wyjścia w tej metodzie jest dokładne zidentyfikowanie istniejącego stanu i diagnoza dysfunkcji. Usprawnienie organizacji polega na eliminacji źródeł owych niesprawności, czyli na doskonaleniu stanu istniejącego (rys. 45). Główną wadą tej metody jest to, że nie pozwala się oderwać od utartych schematów postępowania, co utrudnia wypracowanie radykalnie zmienionego i bardziej skutecznego projektu organizacji.

---

<sup>1</sup> Por. J. Skalik (red.), *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 32; B. Nogalski, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001 s. 479; J. Wołęjszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. 1, *Transformacja dowództw pododdziału i oddziału na stanowisko dowodzenia w wojskach lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2000, s. 15.



Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001, s. 479; J. Wolejszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 41.

Rys. 45. Koncepcja diagnostycznego przeprowadzania zmian w organizacji

Dalsze analizy i porównania pozwalają sądzić, że diagnostyczną procedurę przeprowadzania zmian w organizacji można podzielić na następujące fazy<sup>1</sup>:

a) diagnoza *podstawowa* – polega na określeniu ogólnych warunków funkcjonowania przyszej organizacji,

<sup>1</sup> Zob. J. Skalik (red.), *Projektowanie organizacji*, wyd. cyt., s. 28.

b)diagnoza *szczegółowa* – wymaga określenia poszczególnych elementów wymienionych poprzednio warunków oraz ujawnienia wzajemnych relacji między nimi,

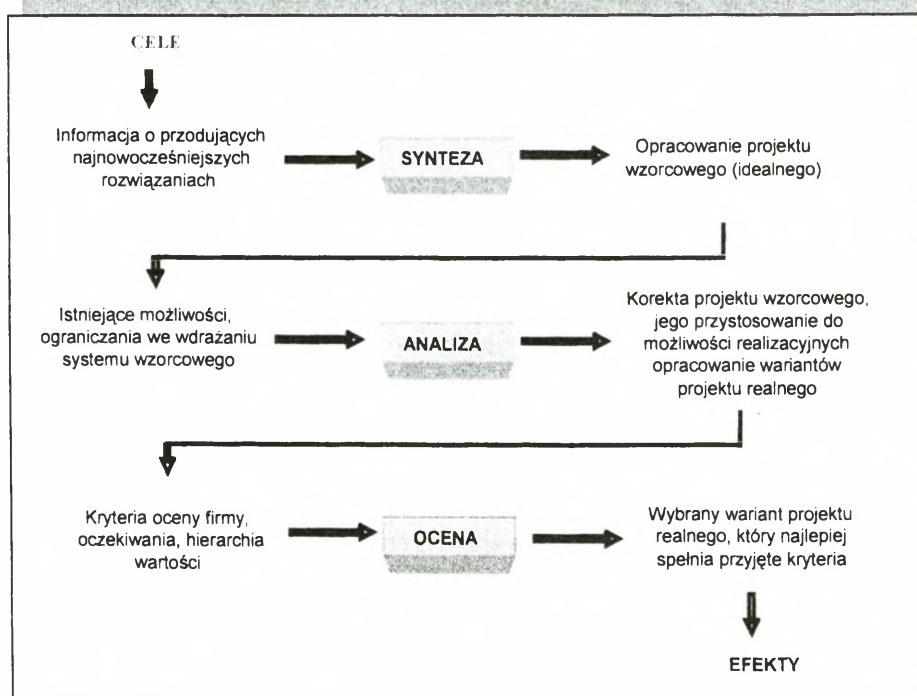
c)diagnoza *przyczynowa* – pozwala na ujawnienie przyczyn warunków funkcjonowania organizacji,

d)diagnoza *różnicowa* – polega na porównaniu istniejącej organizacji o zbliżonych cechach,

e)*prognoza* – oznacza określenie przypuszczalnego kierunku kształtowania się organizacji w przyszłości.

Metoda diagnostyczna znajduje zastosowanie głównie w usprawnianiu (doskonaleniu) organizacji już istniejących. Staje się nieprzydatna przy projektowaniu organizacji „od podstaw”. Główną wadą tej metody jest budowa organizacji jedynie na podstawie doświadczeń przeszłości i teraźniejszości.

*Metoda prognostyczna* (rys. 46) stanowi przeciwieństwo podejścia diagnostycznego. Istotą tej metody jest określenie elementów rozwiązania idealnego na podstawie informacji o charakterze modelowym, pochodzących z prac instytucji naukowych i literatury fachowej. Według tej metody projektowanie polega na stopniowej konkretyzacji idealnego rozwiązania, uwzględniającego rzeczywiste warunki funkcjonowania organizacji. W ramach konkretyzacji rozpoznaje się ograniczenia i możliwości ich eliminacji.



Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 480.

Rys. 46. Koncepcja prognostycznego przeprowadzania zmian w organizacji

Tryb postępowania w przeprowadzaniu zmian organizacji metodą prognostyczną jest następujący:

1) określenie zadań i funkcji projektowanego systemu, sprecyzowanie kryteriów oceny realizacji tych zadań oraz rozłożenie zadań na elementy składowe,

2) opracowanie koncepcji systemu idealnego w stopniu umożliwiającym realizację celu,

3) zbieranie informacji o warunkach i ograniczeniach uniemożliwiających wdrożenie systemu idealnego,

4) projektowanie różnych wariantów rozwiązań poprzez eliminację, modyfikację i wymianę elementów nierealnych, tkwiących w systemie idealnym, na elementy realne, zdeterminowane istniejącymi warunkami i ograniczeniami,

5) wybór optymalnego wariantu projektowanego systemu,

6) szczegółowe zaprojektowanie systemu,

7) analiza składników zaprojektowanego systemu oraz ewentualna ich weryfikacja i korekta,

8) próbne wprowadzenie systemu,

9) wdrożenie systemu,

10) ustalenie efektów funkcjonowania systemu oraz jego kontrola.

Metoda prognostyczna charakteryzuje się następującymi **zaletami**<sup>1</sup>:

– możliwość zastosowania w projektowaniu organizacji od podstaw, gdyż nie wymaga rejestracji oraz krytycznej oceny stanu istniejącego,

– koncentracja uwagi zespołu projektującego na systemie idealnym, a nie na stanie rzeczywistym oraz na szukaniu sposobów jego zaadaptowania do istniejących warunków,

– pominięcie pracochłonnego i kosztownego etapu rejestracji stanu dotychczasowego, uwolnienie tym samym zespołu od groźby zasugerowania się istniejącymi rozwiązaniami i przytłoczenia szczegółami,

– wyeliminowanie na ogół nieprzyjemnej krytyki i oceny stanu istniejącego, który ktoś konkretny przecież zaprojektował i za który jest odpowiedzialny,

– zgromadzenie przy okazji projektowania nowej organizacji wielu wariantów rozwiązań możliwych do realizacji nie tylko dzisiaj, ale i w przyszłości,

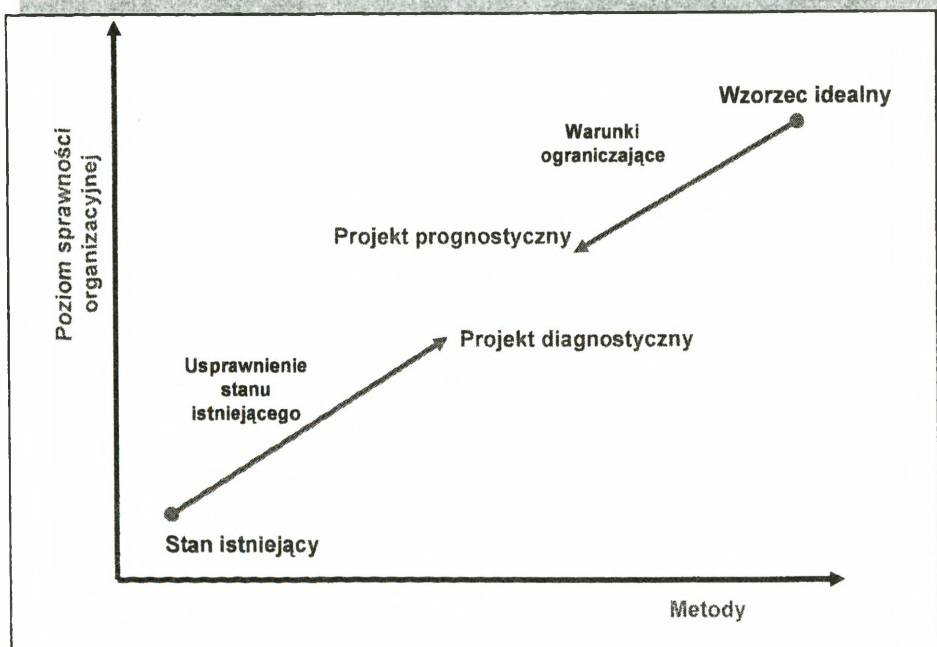
– na ogół wyższy niż w metodzie diagnostycznej poziom organizacyjno-techniczny uzyskanego rozwiązania,

– wywieranie presji na projektantów-organizatorów w kierunku podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia warsztatu twórczego oraz wiedzy o aktualnie istniejących w świecie rozwiązaniach technicznych i organizacyjnych.

Różnice w podejściu obu metod do przeprowadzania zmian w organizacji przedstawiono na rysunku 47.

---

<sup>1</sup> H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Jak zarządzać w praktyce*, Warszawa 1999, s. 87.



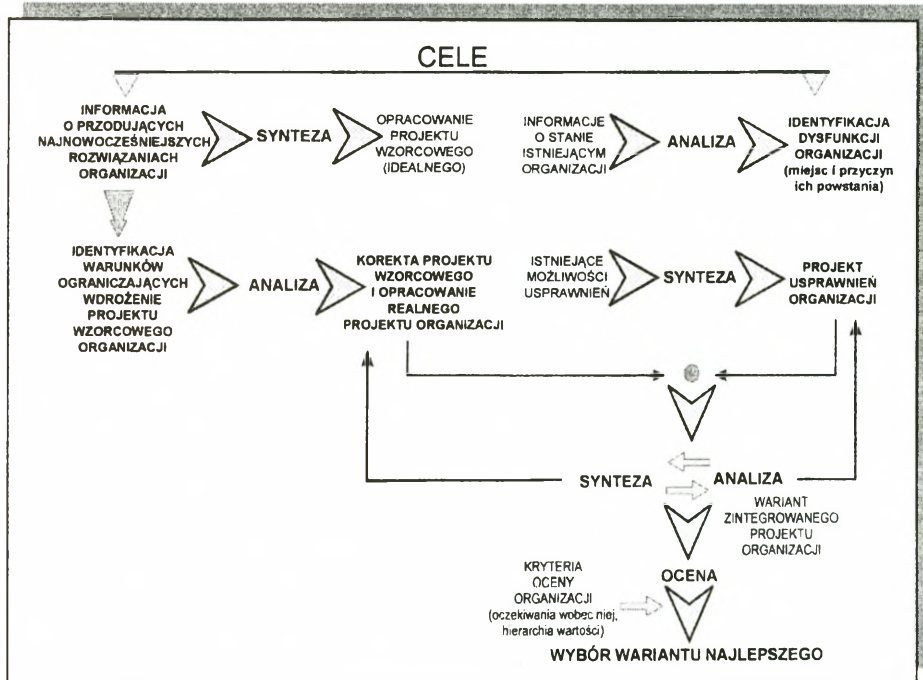
Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 479; J. Trzcieniecki, *Projektowanie systemami zarządzania*, PWN, Warszawa 1979, s. 36.

Rys. 47. Różnice w podejściu do zmian w organizacji

*Metoda diagnostyczno-prognostyczna* łączy obie metody projektowania zmian, pozwalając na pełniejsze wykorzystanie zalet, z równoczesnym niwelowaniem wad. W metodzie (rys. 48) tej rozważania rozpoczyna się od diagnostycznego zidentyfikowania dysfunkcji. W późniejszym etapie przechodzi się do prognostycznego rozpoznania rozwiązań ujawnionych problemów, stosowanych u najlepszych. Ocenia się przydatność powyższych koncepcji dla warunków badanej organizacji i w drodze syntezy systemu formułuje się wzorcowe rozwiązania przystosowane do konkretnych potrzeb i warunków.

*Metoda strukturalno-funkcjonalna* polega na opracowaniu zarówno schematu struktury organizacyjnej instytucji, jak i mechanizmu jej funkcjonowania. Istota tej metody polega na sporządzeniu projektu struktury organizacyjnej, a następnie określeniu zadań związanych z przepływem informacji między komórkami oraz między instytucją i otoczeniem. W związku z tym należy:

- określić liczbę i rodzaj komórek organizacyjnych,
- dokonać podziału zadań między komórki i stanowiska pracy,
- ustalić liczbę szczebli zarządzania,
- rozmieścić uprawnienia decyzyjne,
- wyznaczyć więzi organizacyjne wynikające z podziału pracy i ustalonych uprawnień do decydowania.



Źródło: opracowanie własne na podst. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 481; J. Wolejszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur...*, wyd. cyt., s. 44.

Rys. 48. Koncepcja diagnostyczno-prognostycznego przeprowadzania zmian w organizacji

### 3.3. Determinanty określające kształt i podstawowe właściwości organizacji wojskowych

Każda struktura organizacyjna, w tym i organizacji wojskowych (dowództwa wojsk lądowych), powinna zgodnie z teorią organizacji i zarządzania spełniać podstawowe wymogi, a mianowicie:

- zapewnić realizację celów,
- być wystarczająco trwałą, aby umożliwić nieprzerwane funkcjonowanie organizacji,
- ułatwiać przystosowanie organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Pierwszy z tych wymogów jest szczególnie ważny, ponieważ nie ma działania, które nie zmierzałoby do realizacji ustalonego celu lub celów. To właśnie cele wyznaczają kierunek i struktury działań w każdej sytuacji. Toteż realizacja celów jest racją istnienia wszelkich instytucji, a stopień tej realizacji – miarą ich powodzenia i tym samym ostatecznym kryterium stopnia ich zorganizowania.

W literaturze przedmiotu wielokrotnie przedstawiano, iż charakterystyki celów można dokonać na podstawie wielu kryteriów. W zależności od podejścia można zatem dokonać typologii celów ze względu na:

- *przydatność działania*: cele główne i cele uboczne,
- *rodzaj podmiotu określającego cele*: cele immanentne, cele transcendentne, cele własne, cele zadane,
- *hierarchię działania*: cele końcowe i cele pośrednie,
- *zakres i sposób realizacji*: cele indywidualne (jednopodmiotowe), cele partykularne (wielopodmiotowe), cele ilościowe, cele wartościowe (jakościowe),
- *stopień złożoności w działaniu*: cele współrzędne (zgodne, kumulatywne) oraz cele konkurencyjne (sprzeczne, alternatywne),
- *stopień realizacji działania*: cele stopniowane i cele niestopniowane,
- *okres realizacji działań*: cele długookresowe (strategiczne) i cele krótkookresowe (operacyjne),
- *możliwość realizacji działań*: cele realne i cele nierealne,
- *sposób planowania działań*: cele główne, cele pośrednie, misja,
- *ukierunkowanie realizacji działań*: przetrwanie oraz rozwój.

Dla zapewnienia sprawnej organizacji działań dokonywano zhierarchizowania celów przez wyodrębnienie celu głównego, który jest lub był istotnym impulsem do podjęcia danego rodzaju działania, a w odniesieniu do całości zorganizowanej – powołał ją do istnienia. Cele uboczne mogą stanowić dodatkową motywację do działania.

Realność celów określa się poprzez porównanie warunków, sił i środków niezbędnych do ich realizacji z tymi zasobami, jakie są do dyspozycji. Jeśli zasobów jest mniej, to cel jest nierealny (niemożliwy do osiągnięcia, uzyskania powodzenia).

**Determinantami** określającymi *kształt i właściwości* struktur organizacyjnych dowództw wojsk lądowych są<sup>1</sup>:

- charakter środowiska (otoczenia), w którym organizacja wojskowa (dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych) prowadzi działania (przede wszystkim czy jest to środowisko zmienne, czy raczej stabilne),
- zasoby ludzkie poszczególnych dowództw, a więc upodobania, uzdolnienia, kwalifikacje, doświadczenie i motywacje ludzi, którzy chcą tworzyć organizację,
- technologia działania i rozwoju,
- strategia działania i rozwoju,
- wielkość organizacji i jej terytorialne rozmieszczenie.

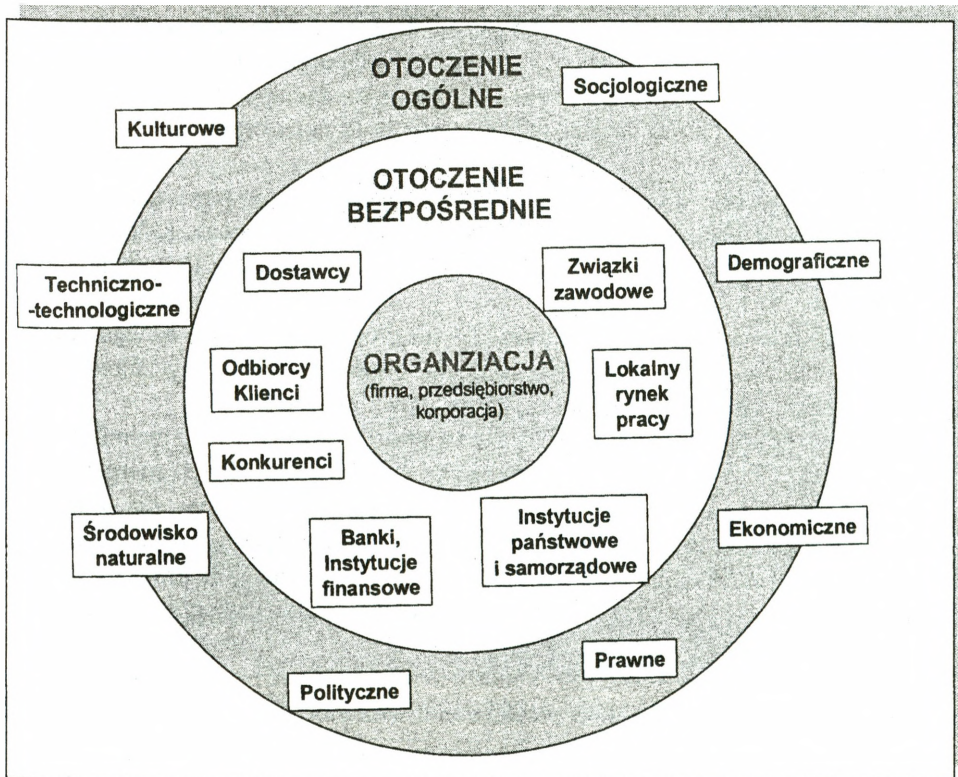
**Otoczenie** (rys. 49) może być bezpośrednio (otoczenie zadaniowe lub bliższe) i ogólne (otoczenie pośrednie lub dalsze).

---

<sup>1</sup> Por. J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 47.

**Otoczenie bezpośrednie** obejmuje te czynniki, które pozostają poza organizacją, które mają bezpośredni wpływ na jej funkcjonowanie, a w szczególności na procesy podejmowania decyzji. Są to inne organizacje, a także jednostki ludzkie, które wchodzi w bezpośrednie interakcje z naszą organizacją. Obok ludzi i instytucji, do otoczenia bezpośredniego można zaliczyć niektóre zewnętrzne warunki funkcjonowania organizacji, jak np. lokalny rynek pracy, postęp techniczny w danej dziedzinie działalności.

Granice między otoczeniem bezpośrednim i ogólnym nie zawsze rysują się dostatecznie ostro, ponieważ otoczenie bezpośrednie jest indywidualne, inne dla każdej organizacji, natomiast otoczenie ogólne jest wspólne dla wielu organizacji.



Źródło: opracowanie na podst.: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 72–73; M.J. Haich, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 77–79. U. Skurzyńska-Sikora, *Zarządzanie zmianą – podstawowe wyzwania przedsiębiorstwa przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. nauk. I.K. Hejduk, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 116–117.

Rys. 49. Składniki otoczenia organizacji

W otoczeniu bezpośrednim wyróżnia się:

- *dostawców* (materiałów, półproduktów, wyposażenia technicznego, kredytów, usług, informacji);
- *odbiorców* (wyrobów lub usług);
- *konkurentów* (inne organizacje zaspokajające potrzeby i/lub mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia);
- *instytucje państwowe i samorządowe* bezpośrednio wpływające na organizację (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne itp.) oraz wyznaczone przez nie ograniczenia, normy, warunki;
- *lokalny rynek pracy* (nadmiar, dostatek albo niedobór siły roboczej o określonych kwalifikacjach);
- *czynniki społeczne* – związki zawodowe, samorząd gospodarczy, a także postawy społeczeństwa i jego oczekiwania w stosunku do organizacji;
- *czynniki techniczne* bezpośrednio oddziałujące na organizację, jak postęp techniczny w danej dziedzinie działalności, presja na unowocześnienie wyrobów lub usług itp.

**Otoczenie ogólne** – to przede wszystkim warunki, w jakich przychodzi organizacji działać, wynikające zarówno z cech nad systemu społecznego, którego organizacja jest elementem, jak i ze środowiska naturalnego. Składają się nań następujące elementy:

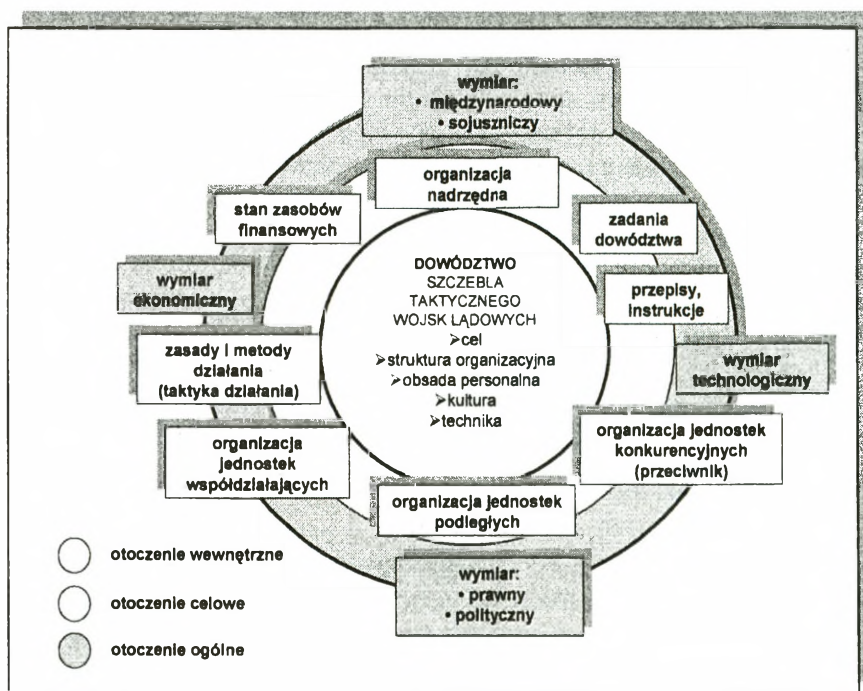
- *sektor kulturowy* – obejmuje tradycję kulturową i historyczną danego społeczeństwa, dominujący w nim system wartości, normy etyczne i obyczajowe, poglądy dotyczące stosunków między ludźmi i stosunków władzy;
- *sektor techniczno-technologiczny* – zawiera nie tylko wytwory techniki: maszyny, urządzenia, infrastrukturę techniczną, czyli drogi, linie energetyczne i telekomunikacyjne itp., lecz także wiedzę techniczną i technologiczną, z której każda organizacja może korzystać; ważny jest przy tym nie tylko poziom techniki, ale i tempo jej rozwoju. Sektor ten dostarcza wiedzy i informacji poprzez osiągnięcia naukowe, które mogą zostać przyjęte przez organizacje i wykorzystane do produkcji i świadczenia usług;
- *sektor polityczny* – obejmuje panujący system polityczny, sposób sprawowania władzy, stopień ingerencji czynników politycznych w inne dziedziny życia społecznego (gospodarkę, kulturę). Zwykle opisuje się go za pomocą podziału i koncentracji władzy oraz charakteru ustrojów politycznych w tych częściach świata, w których dana organizacja działa;
- *sektor prawny* – zdefiniowany jest za pomocą konstytucji i praw krajów, w których organizacje prowadzą swe interesy, a także prawnych praktyk występujących w każdej z tych dziedzin;
- *sektor ekonomiczny* – składa się z rynków pracy, rynków finansowych i rynków towarów i usług;
- *sektor społeczny* – można w nim wyróżnić kilka aspektów: demograficzny (struktura społeczeństwa, tempo przyrostu naturalnego), edukacyjny (poziom wy-

kształcenia ogólnego i zawodowego, system kształcenia i doksztalcania) i socjologiczny (ruchliwość społeczna, przedsiębiorczość);

– *sektor naturalny (środowiska naturalnego)* – obejmuje przyrodę i jej zasoby. Zalicza się tu zasoby naturalne, klimat, jakość gleby, system hydrologiczny, a także stopień zniszczenia lub skażenia środowiska naturalnego w wyniku działania ludzi.

Stopień wpływu poszczególnych czynników otoczenia jest różny w różnych organizacjach, a także zmienny w czasie. W kolejnych okresach różne czynniki mogą nabierać kluczowego znaczenia dla przetrwania organizacji. Ze swej strony organizacje podejmują szereg przedsięwzięć zmierzających do kontrolowania stanu otoczenia, a nawet jego kształtowania.

Otoczenie ogólne w organizacji wojskowej (rys. 50) to niesprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych i które mogą mieć wpływ na jego działania. Elementy te nie muszą być związane z innymi konkretnymi dowództwami. Jednak każdy wymiar ogólnego otoczenia zawiera warunki i wydarzenia, które mogą na wiele ważnych sposobów oddziaływać na organizację danego dowództwa. Wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy, większość organizacji koncentruje się raczej na otoczeniu celowym.



Opracowanie własne.

Rys. 50. Determinanty wpływające na kształt organizacji wojskowej

**Otoczenie celowe** to konkretne organizacje lub grupy, które mogą mieć wpływ na kształt dowództwa szczebla taktycznego. Można bowiem rozpoznać czynniki otoczenia szczególnie interesujące organizację dowództwa i nie zajmować się bardziej abstrakcyjnymi czynnikami otoczenia ogólnego.

Stan i struktura **zasobów ludzkich** (kadra) organizacji wojskowej wpływa w istotny sposób na strategię oraz strukturę organizacyjną danego dowództwa. Przede wszystkim poziom kwalifikacji poszczególnych osób dowództwa wpływa na organizację procesów zarządzania. Niski poziom kwalifikacji kadr wykonawczych wymusza stosowanie procedur o odpowiednim poziomie ze standaryzowania i sformalizowania działań.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że w przypadku dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych kluczową kadrę kierowniczą (na stanowiskach szefów poszczególnych S/G) powinni stanowić oficerowie, profesjonalnie przygotowani do wykonywania czynności kierowniczych. Funkcje kierowniczych w dowództwach szczebla taktycznego nie mogą pełnić oficerowie, którzy nie ukończyli akademii wojskowej.

**Technologia działania i rozwoju** organizacji ma istotny wpływ na strukturę organizacji. Wybór technologii musi pogodzić to, co pożądane, z tym, co możliwe. Inaczej będzie zorganizowana praca na stanowisku dowodzenia (w dowództwie), gdy w trakcie wypracowywania danych do decyzji przez poszczególne zespoły i centra oficerowie nie będą mieli żadnych systemów wspomagających ich działania, a inaczej będzie to wyglądało, gdy dane miejsce pracy na stanowisku dowodzenia będzie wyposażone w zautomatyzowane systemy dowodzenia.

Analiza uwarunkowań zewnętrznych powinna być punktem wyjścia do opracowania **strategii działania** organizacji. Proces opracowania strategii musi być poprzedzony diagnozą dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych i ich otoczenia oraz prognozą zmian, które mogą w tych obu obszarach występować. Połączenie diagnozy organizacyjnej, prognozy otoczenia oraz określenia celów strategicznych tworzy przestrzeń możliwych, dopuszczalnych i wykonalnych strategii<sup>1</sup>.

**Wielkość organizacji i jej terytorialne rozmieszczenie** charakteryzują właściwości przestrzenne (terytorialne) struktury, dyslokację. Dowództwa związku taktycznego (oddziału) wojsk lądowych charakteryzuje zazwyczaj wyższy stopień specjalizacji, bardziej sformalizowane procedury działania, odmienne systemy kontroli. Inaczej budowane są struktury dowództw pododdziałów skupionych, a inaczej dowództw związków taktycznych (oddziałów) składających się z oddziałów (pododdziałów) rozrzuconych na dużym obszarze. Jednym wskaźnikiem terytorialności nie można w pełni scharakteryzować dyslokacji. W wielu przypadkach struktura może nie posiadać wskaźnika terytorialności. Stwierdzono również, że wraz ze wzrostem wielkości danego dowództwa szczebla taktycznego rośnie stopień intensywności takich cech strukturalnych, jak:

- liczba szczebli struktury organizacyjnej,
- liczba przełożonych pierwszej linii,

---

<sup>1</sup> Por. K. Oblój, *Koncepcje strategii organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1988, nr 11, s. 2.

- sformalizowanie działań organizacyjnych,
- sformalizowanie zasad obiegu i agregacji informacji,
- zasady programowania działań,
- zakres sprawozdawczości.

Stwierdzono także, że wraz ze wzrostem wielkości działań organizacji rośnie stopień uniwersalności działań w niej realizowanych (maleje stopień jej specjalizacji).

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących mechanizmu determinacji struktur organizacyjnych<sup>1</sup>, można sformułować następujące **wnioski**.

1. Zakres powiązań zmiennych strukturalnych ze zmiennymi charakteryzującymi czynniki wewnętrzne i zewnętrzne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych jest dość szeroki. Trudno jest określić kierunki oddziaływania wszystkich uwzględnionych czynników na zmienne strukturalne. Jedne z nich wzmacniają strukturalizację działań organizacyjnych, inne osłabiają.

2. Wyodrębnione w toku analizy formy i mechanizmy strukturalizacji i regulacji działań organizacyjnych nie pokrywają się z żadną spośród rozpowszechnionych typologii struktur organizacyjnych. Zróżnicowaniu cech organizacji i warunków ich działania odpowiada bowiem duża różnorodność rozwiązań strukturalnych, często na pozór wewnętrznie sprzecznych.

3. Istotnymi czynnikami, które należy brać pod uwagę w procesie modyfikowania struktur organizacyjnych, są również determinanty (rys. 51) sprawności organizacji w okresie zmian. Można do nich zaliczyć<sup>2</sup>:

- treść zmiany,
- czynniki metodologiczne,
- czynniki techniczne,
- czynniki kadrowe.

*Treść zmiany* to determinant, do którego zalicza się:

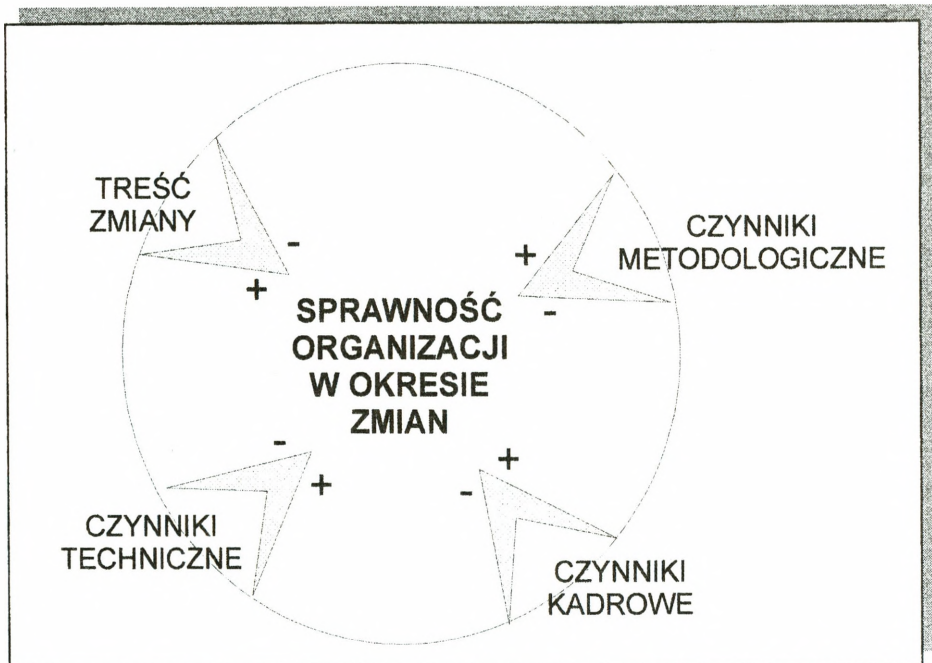
- zakres i głębokość zmian,
- poziom sformalizowania fragmentu organizacji objętego zmianą,
- poprawność projektu.

*Czynniki metodologiczne* nie gwarantują wprawdzie uzyskania zamierzonego efektu zmiany, decydują natomiast o poziomie racjonalności procesu jej przeprowadzenia. Można pokusić się o sformułowanie hipotezy, że im wyższy poziom racjonalności metodologicznej procesu zmian, tym łatwiej organizacja radzi sobie ze spadkiem sprawności podczas tego okresu. Do tej grupy determinantów można zaliczyć:

- wybór momentu przeprowadzenia zmian,
- stopień przestrzegania procedury projektowania i wdrażania zmian,
- wybraną metodykę projektowania i wdrażania zmian,
- poprawność doboru metod i technik badawczych oraz umiejętności ich zastosowania.

<sup>1</sup> Por. H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura...*, wyd. cyt., s. 29-30.

<sup>2</sup> M. Czerska, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 463.



Źródło: M. Czerska, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 463.

Rys. 51. Determinanty sprawności organizacji w okresie zmian strukturalnych

Czas przeprowadzenia zmian w dowództwach szczebla taktycznego jest bardzo istotny, ponieważ zmiana zbyt wczesna uniemożliwia wykorzystanie wszystkich rezerw tkwiących w danym dowództwie. Ważne jest, aby nie podejmować zmian w okresie, gdy dane dowództwo nie doszło jeszcze do zamierzonego poziomu sprawności po poprzedniej zmianie.

**Czynniki techniczne** wpływające na sprawność zmiany to:

- posiadany stan zasobów technicznych,
- potrzeby w tym zakresie wynikające z projektu, a uzależnione od zakresu i głębokości zmian.

**Czynniki kadrowe** związane są z pozyskaniem zasobów ludzkich zgodnie z wymogami projektu. Ma tu znaczenie:

- skala potrzeb wynikająca z projektu,
- posiadany aktualnie potencjał ludzki.

Ważne jest bowiem to, jakimi podwładnymi w okresie zmian dane dowództwo dysponuje (liczba, kwalifikacje, postawy, motywacje, stosunek do zmian). Istotne jest też, jaką siłą przebicia i autorytet ma dowódca. Porównanie stanu posiadania z potrzebami umożliwia określenie brakujących zasobów kadrowych.

Rozważania na temat determinantów sprawności w okresie zmian wymagają następującego komentarza:

– zaprezentowane czynniki nie działają w izolacji, lecz są z sobą powiązane; ich ostateczny wpływ na sprawność zmiany zależy od wzajemnych konfiguracji,

– analizowano omawiane czynniki głównie w ujęciu realnym, tymczasem mają one również swój wyraz ekonomiczny. Wynikają z wielkości funduszy przeznaczonych na zmianę i racjonalności ich wykorzystania, wpływają natomiast na zakres i głębokość zmian, skalę działań przygotowawczych, ich tempo, przyjęte metody projektowania i wdrażania zmian.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej uwarunkowania, należy wygenerować następujące *determinanty, które powinny być uwzględnione podczas przeprowadzania zmian w strukturach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych:*

1. *Grupowanie stanowisk w komórki organizacyjne według:*

– *identyczności lub podobieństwa rodzaju wykonywanych funkcji oraz kwalifikacji wykonawców,*

– *jedności miejsca i czasu realizacji funkcji,*

– *kompleksowości realizowanych w komórce zadań,*

– *rozpiętości kierowania,*

– *zdolności koordynacji.*

2. *Zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych dowództwa lub stanowiska dowodzenia w czasie pokoju, kryzysu oraz wojny.*

3. *Współdziałanie z innymi dowództwami oraz układem pozamilitarnym.*

4. *Profesjonalizm kadry kierowniczej i wykonawczej.*

5. *Wyposażenie dowództwa (stanowisk dowodzenia) w techniczne środki dowodzenia oraz w miarę możliwości w systemy automatyzacji czynności wykonywanych w ramach cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.*

6. *Uwarunkowania prawne działalności dowództwa szczebla taktycznego w kraju, jaki poza jego granicami.*

7. *Wymogi wynikające z zasad organizowania, rozmieszczania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia.*

8. *Potrzeba zapewnienia ciągłości pracy przez 24 godziny z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego na stanowisku dowodzenia<sup>1</sup>.*

9. *Wytyczne dowódcy i szefa sztabu.*

10. *Żywotność danego systemu dowodzenia.*

Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenia czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) należy zmierzać w kierunku rozwarstwienia stanowisk dowodzenia na zespoły i pionki funkcjonalne, które koordynują i planują, a tworzone są na zasadzie jednorodności zadań wynikających z przebiegu procesu dowodzenia, a nie rodzajów wojsk czy służb wykonujących te zadania.

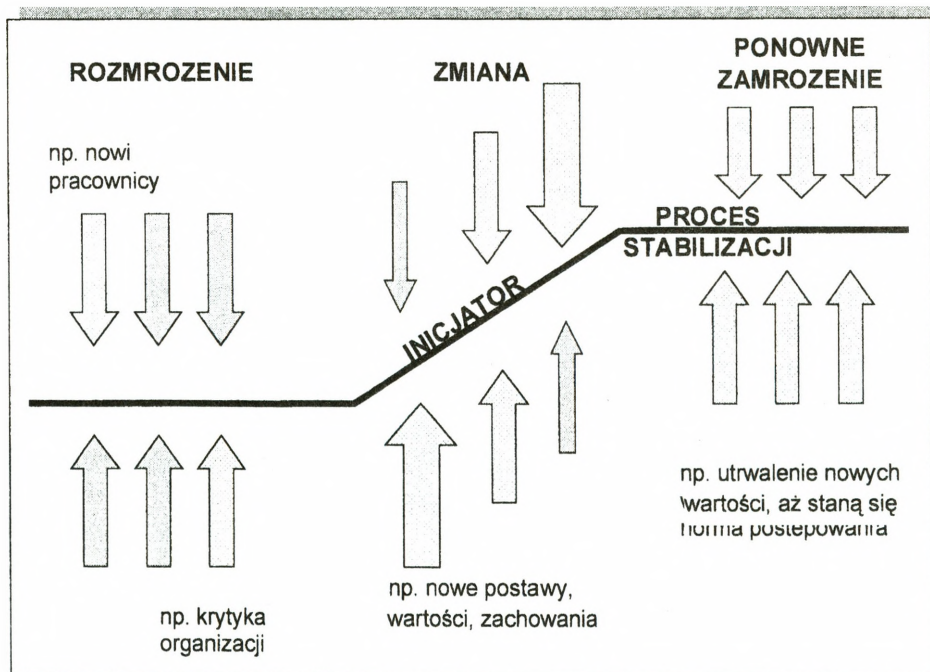
---

<sup>1</sup> Wnioski zebrane po powrocie 1 zmiany dywizji międzynarodowej w Iraku wskazują, że należy brać pod uwagę trzyzmianowy system pracy na stanowisku dowodzenia.

### 3.4. Etapy przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej

Opracowanie procesu zmian struktury organizacji wymaga analizy i oceny występujących w literaturze przedmiotu rozwiązań z zakresu teorii organizacji i zarządzania, dotyczących procesu zmian, zasad przeprowadzania zmian oraz stosowanych metod ich projektowania i wdrażania. Stąd też w niniejszym podrozdziale zaprezentowano najczęściej spotykane rozwiązania dotyczące etapów procesu zmian w organizacji, w tym zmian również w strukturach organizacyjnych.

Syntetyczną koncepcję faz procesu zmian (rys. 52) w organizacji można znaleźć u Kurta Lewina<sup>1</sup>. Podzielił on zmiany w organizacji na następujące etapy:



Źródło: K. Lewin, *Field theory In social science*, Harper & Row, New York 1951; K. Lewin, *Group decisions and social change*, red. W.E.E. Maccoby, T.M. Newcomb, E.L. Hartley, Readings in social psychology, Rinehart & Winston, New York 1958; E. Orlik-Marciniak, *Zmiany w koncepcji L.E. Greinera a polskie organizacje*, [w:] M. Lisecki (red.), *Zmiany jako czynniki rozwoju organizacji*, KUL, Lublin 2003, s. 75.

Rys. 52. Model zmian organizacji według K. Lewina

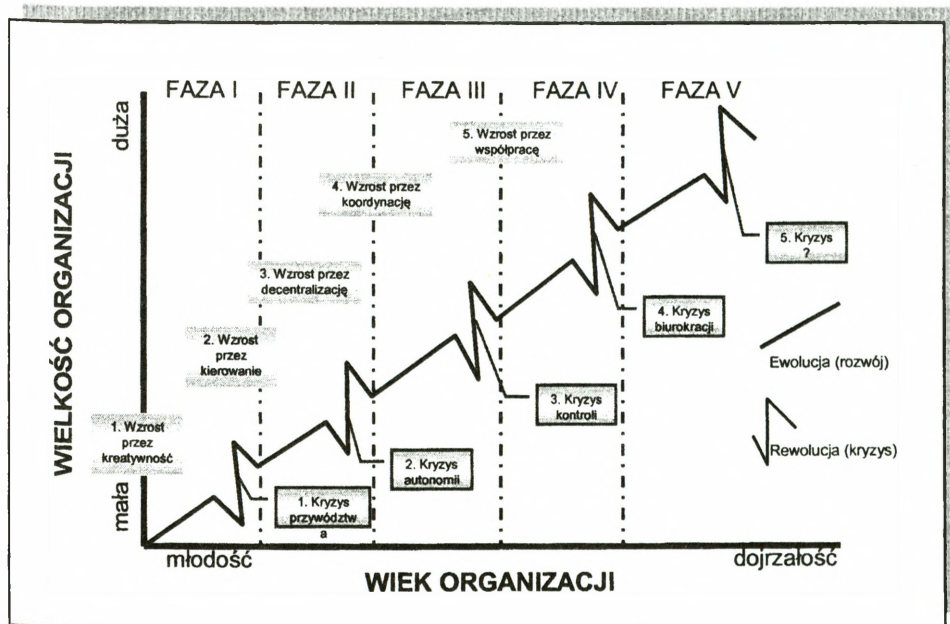
<sup>1</sup> K. Lewin, *Group decision and social change*, red. G.E. Swanson, T.M. Newcomb, E.L. Hartley, New York 1952 s. 459-473.

a) etap I – *rozmarzanie* – polega na wytworzeniu w ludziach motywacji potrzebnej do wprowadzenia zmian. Wymaga rezygnacji z dotychczasowego stanu równowagi i wytworzenia gotowości do zmian. Zmiany powstają w wyniku zaburzeń sił pola, które utrzymują stabilność organizacji. Początkowy impuls może pojawić się od wewnątrz lub z zewnątrz organizacji;

b) etap II – *proces zmian* – oznacza poszukiwanie i użytkowanie przez ludzi informacji oceniających ich zachowanie, a płynących z otoczenia. Członkowie organizacji będą się identyfikować z wartościami, postawami i zachowaniami inicjatora zmian oraz przyswoją je sobie wówczas, gdy dostrzegą ich skuteczność w działaniu;

c) etap III – *zamrażanie* – polega na stabilizacji i integrowaniu dokonanych przekształceń. Oznacza utrwalenie nowych wzorów zachowań dzięki mechanizmom wspierającym lub wzmacniającym do czasu, aż staną się normą postępowania.

Innym sposobem podejścia do rozwoju organizacji była koncepcja L.E. Greinera. Model rozwoju organizacji przedstawił on jako występujące na przemian procesy ewolucji i rewolucji, rozpatrywane ze względu na wiek i wielkość organizacji. „Ewolucja” to te fazy wzrostu organizacji, które cechuje stopniowy i harmonijny wzrost, natomiast „rewolucja” to okresy wstrząsów i zamieszania. Każda faza ewolucji kreuje charakterystyczny dla siebie kryzys. Greiner wyróżnia pięć faz wzrostu (rys. 53) organizacji:



Źródło: L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review, 1998, May–June, s. 58; E. Orlik-Marciniak, *Zmiany w koncepcji...*, wyd. cyt., s. 84.

Rys. 53. Fazy wzrostu organizacji według koncepcji L.E. Greinera

**Faza I – wzrost przez kreatywność i kryzys przywództwa** – powstanie organizacji i jej dalszy rozwój możliwy jest dzięki zaangażowaniu przedsiębiorcy. Styl kierowania jedyny i możliwy na tym etapie to styl autokratyczny. W miarę wzrostu organizacji przybywa pracowników, a to oznacza utrudnienia w kierowaniu organizacją. Może to wynikać z braku umiejętności właściciela w tym zakresie. Organizacja zbliża się nieuchronnie do kryzysu przywództwa.

**Faza II – wzrost przez kierowanie, wytyczne i kryzys autonomii** – na początku tego etapu organizacja musi przystąpić do rozwiązania kryzysu przywództwa, do którego potrzebny jest silny przywódca. Następuje w organizacji doskonalenie i rozbudowa systemu zarządzania. Podział pracy i specjalizacja harmonizują i stabilizują działania organizacji. Na tym etapie pojawiają się pośrednicy między właścicielem a szeregowymi pracownikami organizacji. Często dyrektywny styl odgórnego zarządzania jest w sprzeczności z dążeniami zawodowymi menedżerów do kierowania. Kończy się to dla nich walką o władzę, albo utratą motywacji, a następnie opuszczeniem organizacji. W ten sposób organizacja wchodzi w kryzys autonomii, który spowodowany jest niewykorzystywaniem potencjału średnich i niższych szczebli kierowania w organizacji.

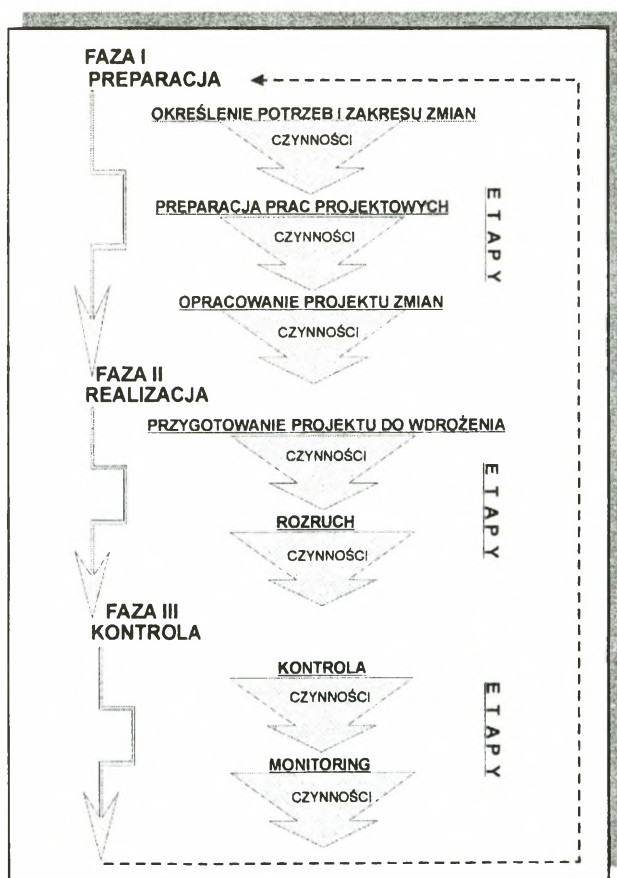
**Faza III – wzrost przez decentralizację, delegowanie uprawnień i kryzys kontroli** – rozwiązanie kryzysu autonomii polega na uznaniu faktu, że więcej uprawnień należy delegować na większą liczbę osób zatrudnionych w organizacji. Decentralizacja na tym etapie polega na delegowaniu uprawnień dla poszczególnych kierowników i pracowników danej organizacji. Delegowanie uprawnień wymaga od delegującego umiejętności określania obowiązków dla podwładnych, właściwego motywowania i sprawnego nadzorowania. Delegowanie uprawnień w sposób nieunikniony prowadzi do problemów z kontrolą. Kolejny kryzys, który nieuchronnie czeka organizację na tym etapie, to kryzys kontroli.

**Faza IV – wzrost przez koordynację i kryzys biurokracji** – lekarstwem na kryzys kontroli staje się wykorzystanie tego, co etapy delegowania uprawnień i kierowania dyrektywnego mają najkorzystniejszego do zaoferowania. W tej fazie decentralizacja i dalszy rozwój organizacji następują dzięki doskonaleniu i formalizowaniu zarówno polityki organizacji, jak i wprowadzeniu odpowiednich modyfikacji w strukturach organizacyjnych. Rozbudowywanie i udoskonalenie systemów i sposobów kontrolowania nieuchronnie prowadzi do nadmiernej biurokracji i rozgardiaszu, a kiedy one zaczynają dominować oraz zagłuszać innowacyjność i inicjatywę, prowadzi to wtedy do kryzysu biurokracji.

**Faza V – wzrost przez współdziałanie, współpracę i kryzys...?** – lekarstwem na rozwiązanie kryzysu biurokracji jest właściwie zorganizowana współpraca i praca zespołowa w organizacji. Pracownicy osiągają lepsze rezultaty, gdy darzy się ich zaufaniem i daje znaczną autonomię w działaniu. Takie uczestnictwo ma istotny wpływ na rozwijanie zaangażowania i skuteczność osiągnięcia celów organizacji.

Odmienny punkt widzenia na przebieg zmian w organizacji prezentują przedstawiciele nurtu prakseologicznego. Ich propozycje zmierzają do zagwarantowania procesowi zmian waloru racjonalności metodologicznej. Oznacza to, iż zmiany powinny przebiegać według określonych algorytmów lub wyznaczać sekwencję kolej-

nych działań<sup>1</sup>. Wiele przytoczonych w tym zakresie propozycji różni się między sobą, jednak wszystkie nawiązują do uniwersalnej filozofii cyklu działania zorganizowanego prezentowanego przez H. Le Chateliera lub J. Zieleniewskiego. Będzie to też podstawą do dalszych rozważań, bowiem cykl działania zorganizowanego gwarantuje uniknięcie błędów, które mogą powstać podczas modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego. To zaś oznacza, iż na *proces zmian w organizacji* powinny składać się następujące fazy, etapy oraz czynności (rys. 54).



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Czernska, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 470-476; J. Wołeszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur...*, wyd. cyt., s. 51.

**Rys. 54. Fazy, etapy i czynności w trakcie przeprowadzania zmian w organizacji**

<sup>1</sup> Por. Cz. Sikorski, *Reorganizacja...*, wyd. cyt., s. 52-61; tegoż, *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 105, 186; B. Nogalski *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 149-155; H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna...*, wyd. cyt., s. 123-125; J. Wołeszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur organów dowodzenia pododdziału, AON, Warszawa 2001.*, s. 49-52.

## **FAZA I – Preparacja**

### *1. Określenie potrzeb i zakresu zmian:*

- sprecyzowanie potrzeb zmian,
- określenie wstępne celu i zakresu zmian,
- oszacowanie ekonomiczne zamierzeń,
- oszacowanie realności przedsięwzięcia i ewentualne skorygowanie jego zakresu.

### *2. Preparacja prac projektowych:*

- powołanie zespołu projektowego,
- wybranie metody projektowania,
- określenie zadań,
- opracowanie harmonogramu prac projektowych i podzielenie zadań,
- określenie niezbędnych zasobów do projektowania oraz osób odpowiedzialnych za ich pozyskanie, czas i sposób pozyskania,
- pozyskanie i podzielenie środków do projektowania zgodnie z założeniami.

### *3. Opracowanie projektu zmian:*

W tym etapie czynności zależą od przyjętej metody projektowania zmian. Jednakże zawsze powinny być realizowane następujące czynności:

- cel i zakres projektowania,
- zebranie informacji o organizacji,
- opracowanie wariantów zmian, w tym analiza i diagnoza, synteza i prognoza,
- ocena i porównanie projektów,
- wybór najlepszego z wariantów.

## **FAZA II – Realizacja**

### *1. Przygotowanie projektu do wdrożenia:*

- uzyskanie formalnej akceptacji wybranego wariantu (akceptacji dokonuje uprawniony organ decyzyjny),
- wybranie strategii wdrażania zmian,
- opracowanie harmonogramu i rozdzielenie zadań związanych z wdrażaniem zmian,
- zaplanowanie zasobów (finansowych, rzeczowych, kadrowych) niezbędnych do wdrożenia zmian,
- opracowanie dokumentacji organizacyjnej,
- pozyskanie i podzielenie środków technicznych,
- dokonanie zmian kadrowych (zwolnienie, zatrudnienie, przeszerogowanie, szkolenie, doskonalenie, instruktaż),
- wydanie polecenia wdrożenia projektu.

### *2. Rozruch:*

Czynności zależą od zastosowanej metody wdrażania projektu zmian. Przyjmując za kryterium podziału, czas wdrażania projektu oraz przestrzenny zasięg

wdrażania zmian, można wymienić następujące metody wdrażania zmian projektu<sup>1</sup>:

- metoda odcinkowa – etapami, po kolei w każdej komórce organizacyjnej,
- metoda uderzeniowa – jednorazowo w kolejnych komórkach organizacyjnych,
- metoda stopniowa – etapami w całej instytucji jednocześnie,
- metoda kompleksowa – jednorazowo w całej instytucji.

### **FAZA III – Kontrola**

#### *1. Kontrola:*

- porównanie rzeczywistego funkcjonowania organizacji z założeniami projektu,
- określenie skali rozbieżności między założeniami projektu a rzeczywistym przebiegiem działań,
- opracowanie i wdrożenie działań korygujących,
- po wdrożeniu zmian w organizacji, zebranie informacji o jej efektach, porównanie ich z założeniami i określenie stopnia zrealizowania celu,
- ocena prawidłowości projektu i ewentualnie podjęcie działań korygujących.

#### *2. Monitoring:*

Czynniki strukturotwórcze ze względu na swój charakter podlegają ciągłej zmianie, dlatego należy prowadzić monitoring wdrożonego projektu i być w ciągłej gotowości do dostosowania go do zmieniających się warunków. W przypadku dużych zmian istnieje potrzeba powtórzenia całego cyklu projektowego.

*Statyczna struktura organizacyjna* powstaje w wyniku tworzenia stanowisk pracy, grupowania komórek, personelu i zasobów oraz kształtowania zależności (więzi) organizacyjnych. Dla sprawnego i skutecznego realizowania celów<sup>2</sup> należy:

- zdefiniować i pogrupować stanowiska pracy – opisane zadaniami, uprawnieniami, zakresem odpowiedzialności,
- ustalić zależności (więzi) organizacyjne między stanowiskami pracy, tj. zależności służbowe, funkcjonalne, techniczne, informacyjne,
- określić strukturę organizacyjną składającą się z komórek i stanowisk.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż zależności organizacyjne można zdefiniować jako relacje uzależniania pod jakimś względem jednego elementu systemu wytwórczego od drugiego. Wyznaczają one kierunek przyporządkowania elementów oraz przedmiot, jaki je łączy (przedmiot techniczny, informacja, decyzja). Natomiast przebiegi organizacyjne to relacje oddziaływania będące rozwinięciem uzależnień w ciąg funkcji realizowanych w systemie, a ściślej – w ciągu kolejnych czynności zmierzających do osiągnięcia określonego celu lub zadania. Podstawowymi typami zależności organizacyjnych w dowództwach szczebla taktycznego są:

<sup>1</sup> H. Mreła, *Technika organizowania pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 321–322.

<sup>2</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 27.

– zależności funkcjonalne, będące skutkiem podziału pracy: informacyjne, operacyjne oraz doradcze,

– zależności hierarchiczne, wynikające z podziału władzy w danym dowództwie szczebla taktycznego: rozkazodawcze (dotyczące stanowisk kierowniczych) i regulacyjne (kontrolne)<sup>1</sup>.

Zbudowanie struktury z takimi zależnościami (więzi funkcjonalne, hierarchiczne, techniczne i informacyjne), które będą się przyczyniać do sprawnego funkcjonowania organizacji, wymaga przestrzegania racjonalnej metodyki przeprowadzania zmian.

Analiza literatury<sup>2</sup> wykazuje, że *przeprowadzanie zmian w dowództwach szczebla taktycznego* wojsk lądowych (rys. 55) powinno odbywać się według następujących założeń organizacyjnych podzielonych na etapy:

**Etap pierwszy** wymaga określenia, czy w ogóle istnieje potrzeba dokonywania jakichkolwiek zmian w danym dowództwie szczebla taktycznego wojsk lądowych. Jego realizacja ma zabezpieczyć dowództwo przed dokonywaniem niepotrzebnych i kosztownych reorganizacji. Ponadto pozwala uniknąć już istniejących wadliwych rozwiązań projektowych.

**Etap drugi** jest konkretyzacją zadania projektowego, ukierunkowuje działania projektantów. Zmiana struktur realizowana jest w etapie trzecim.

**Etap trzeci** zakłada, że zmiana powinna odbywać się zgodnie z cyklem podejmowania racjonalnej decyzji, a więc wymaga ustalenia możliwych wariantów struktur, ich oceny i wyboru rozwiązań najkorzystniejszych.

**Etap czwarty** wymaga końcowej syntezy i całościowej oceny uzyskanego rozwiązania projektowego.

**Etap piąty** – wypracowana w nim zostaje koncepcja wdrożenia projektu struktury.

Przed przystąpieniem do realizacji etapów modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego należy sformułować założenia organizacyjne projektu. Założenia te obejmują:

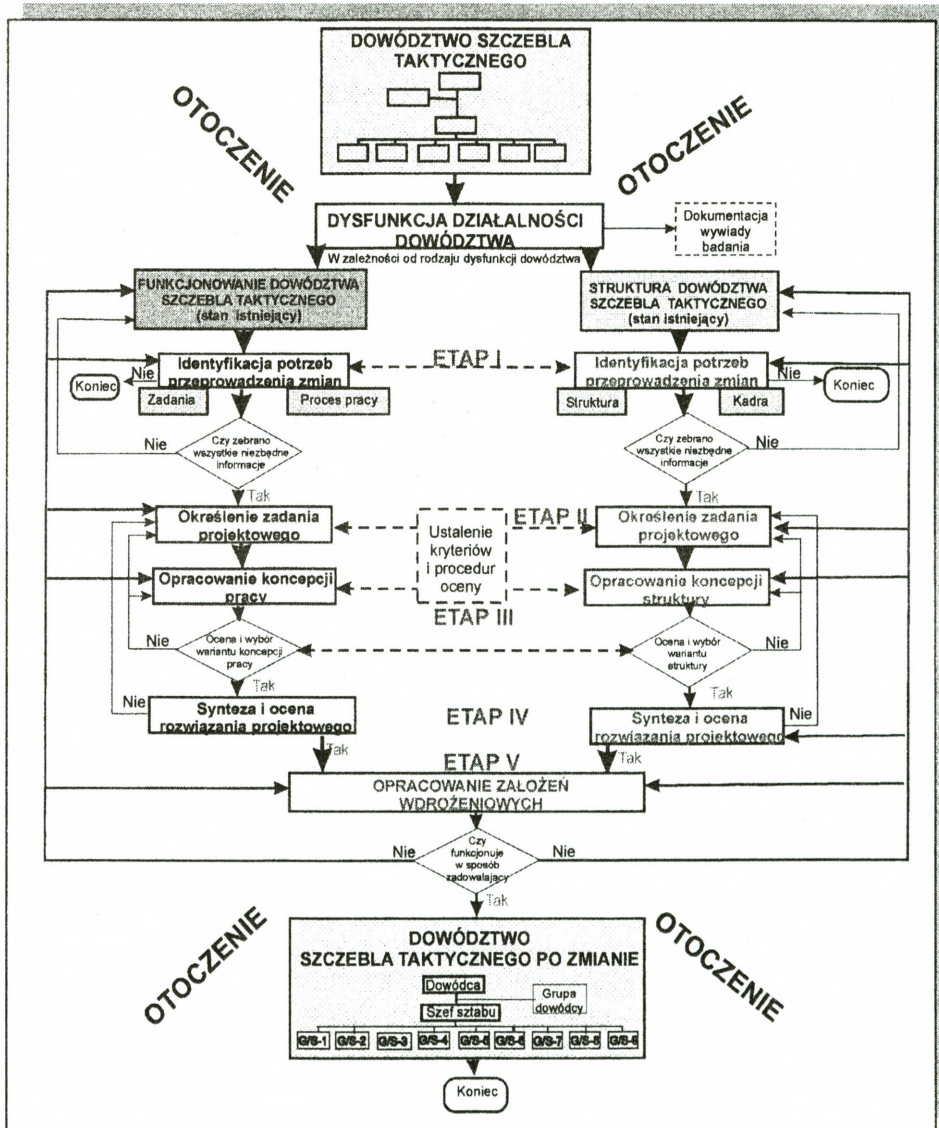
- określenie rodzaju i wielkości danego dowództwa szczebla taktycznego,
- określenie zespołu przeprowadzającego zmiany w dowództwie,
- ustalenie etapów i czynności przeprowadzania zmian w dowództwie,
- ustalenie pożądanego czasu realizacji projektu przeprowadzania zmian w dowództwie szczebla taktycznego.

Opracowanie założeń organizacyjnych do projektu przeprowadzania zmian w dowództwie szczebla taktycznego pozwala przystąpić do realizacji poszczególnych etapów przeprowadzania zmian struktury organizacyjnej.

---

<sup>1</sup> Szerzej problematykę zależności przedstawia A. Stabryła red., *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 12–15.

<sup>2</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt.; J. Skalik red., *Projektowanie...*, wyd. cyt.; P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988; J. Dziadoń, *Charakterystyka...*, wyd. cyt.; W. Lidwa, *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1995.



Źródło: opracowanie własne na podst.: J. Durlik, M. Wirkus, *Systemowo-partycypacyjna metoda doskonalenia organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1986, nr 4, s. 28; E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie...*, wyd. cyt.; A. Stabryła, *Doskonalenie struktury...*, wyd. cyt.; A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998; J. Wolejszo, *Wybrane aspekty projektowania...*, wyd. cyt.

Rys. 55. Etapy przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej

### 3.4.1. Identyfikacja potrzeb przeprowadzania zmian

**Etap 1** – Identyfikacja potrzeby przeprowadzania zmian struktury i funkcjonowania dowództwa szczebla taktycznego sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania:

a) *czy w ogóle istnieje potrzeba dokonania zmian?* – czy należy poprawić złe funkcjonowanie danego dowództwa (występują problemy dewiacyjne) lub też doskonalić poprawne funkcjonowanie dowództwa (problemy optymalizacyjne i innowacyjne)?;

b) *jeżeli tak, to jakich zmian należy dokonać?* – zmiany określa się: arbitralnie bądź dokonując diagnozy szczegółowej lub kompleksowej;

c) *czy i jakie są możliwości dokonania zmian?* – chodzi o możliwości materialne oraz nastawienie do zmian kadry zarządzającej i pracowników.

Sformułowanie odpowiedzi na powyższe pytania umożliwi określenie zadania projektowego.

### 3.4.2. Określenie zadania projektowego

**Etap 2** – Określenie zadania projektowego składa się z następujących działań:

1) *identyfikacja problemu projektowego* – identyfikacja problemów, wynikających z dokonanej diagnozy istniejącego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych, wytycza kierunek procesu projektowania;

2) *ustalenie stanu początkowego* – ogółu cech (w tym niesprawności) opisujących aktualne rozwiązanie strukturalne projektowanego dowództwa szczebla taktycznego;

3) *ustalenie pożądanego stanu końcowego* – takiego rozwiązania strukturalnego, które zapewni eliminację niesprawności stwierdzonych w czasie diagnozy dowództwa szczebla taktycznego;

4) *sformułowanie celów*, które modyfikowane dowództwo będzie realizowało;

5) *ustalenie celu głównego* działania dowództwa szczebla taktycznego;

6) *ustalenie (analiza) warunków działania* danego dowództwa – cech otoczenia;

7) *ustalenie kryteriów* oceny skuteczności projektowanego dowództwa;

8) *dobór strategii działania* (prognostycznej lub diagnostycznej) oraz ustalenie odpowiednich metod badania danego dowództwa szczebla taktycznego (np. wywiad swobodny, pisemny, obserwacja, metoda gałęzi celów czy tablic kompetencyjnych).

Celem *diagnozy struktury organizacyjnej* dowództwa szczebla taktycznego jest ustalenie istniejących błędów strukturalnych oraz wykrycie ich przyczyn. Bez rzetelnej i trafnej diagnozy doskonalenie lub projektowanie nowej struktury istniejącego dowództwa nie przyniesie założonych rezultatów. Diagnoza może być nastawiona odrębnie na: funkcjonowanie dowództwa (a w tym i prawidłowość struktur),

wyniki funkcjonowania danego dowództwa (stopień realizacji celów) lub na funkcjonowanie i wyniki jednocześnie.

Reasumując, można stwierdzić, że metodyka diagnozy samej struktury<sup>1</sup> polega na:

- rozpoznaniu zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji i czynników kształtujących dotychczasowe rozwiązania strukturalne,
  - ocenie doboru i uporządkowania elementów systemu oraz zachodzących między nimi zależności, z punktu widzenia sprawności kierowania organizacją,
  - wykrywaniu błędów strukturalnych i wyjaśnianiu ich przyczyn.
- Szczegółowa *metodyka diagnozy* obejmuje takie czynności, jak<sup>2</sup>:
- określenie celu, przedmiotu i zakresu badania,
  - wstępną identyfikację przedmiotu i konkretyzację metody badania,
  - sformułowanie kryteriów oceny diagnostycznej,
  - opracowanie wzorców oceny oraz zasad pomiaru i oceny,
  - identyfikację i analizę stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych,
  - weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych,
  - syntezę wyników badań szczegółowych.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż *szczegółowa diagnoza w przypadku dowództw wojsk lądowych powinna obejmować: prawidłowość klasyfikacji celów i zadań danego dowództwa, skuteczność osiągania celu przez dane dowództwo szczebla taktycznego, przystosowanie dowództwa do otoczenia, prawidłowość ukształtowania stanowisk organizacyjnych oraz ocenę prawidłowości grupowania stanowisk w sekcje i wydziały danego dowództwa, prawidłowości ustalenia zależności funkcjonalnych, prawidłowości ustalenia zależności hierarchicznych, rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych oraz wystarczalności i prawidłowości formalizacji struktury organizacji.*

Ocenę poprawności struktury organizacyjnej danego dowództwa można uzyskać przez porównanie jej z innymi dobrze funkcjonującymi dowództwami szczebla taktycznego wojsk lądowych, porównanie wybranych z „wzorcowym” modelem lub też właśnie obserwacje, wywiady z poszczególnymi osobami dowództwa, wywiady z zewnętrznymi ekspertami itp.

Możliwe niedomagania struktury dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą być następujące:

- zgrupowanie w poszczególnych pionach organizacyjnych lub komórkach zbyt zróżnicowanych zadań,
- rozczłonkowanie stanowisk spełniających podobne zadania,
- zbyt duża centralizacja kompetencji decyzyjnych,
- zbyt niski stopień formalizacji podstawowych przebiegów organizacyjnych,

---

<sup>1</sup> Por. A. Nalepka, *Diagnoza struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktury...*, wyd. cyt., s. 150.

<sup>2</sup> Por. tamże, s. 152.

- niedoskonałość procedur utrzymywania kontaktów z przełożonym i wykonawcami (podwładnymi),
- przeciążenie zadaniami stanowisk i komórek organizacyjnych,
- braki w koordynacji funkcjonowania komórek organizacyjnych,
- występowanie zbędnych stanowisk kierowniczych,
- dezaktualizacja regulaminu pracy komórek organizacyjnych.

### 3.4.3. Opracowanie koncepcji struktury

**Etap 3** – Na opracowanie koncepcji struktury organizacyjnej składają się następujące działania:

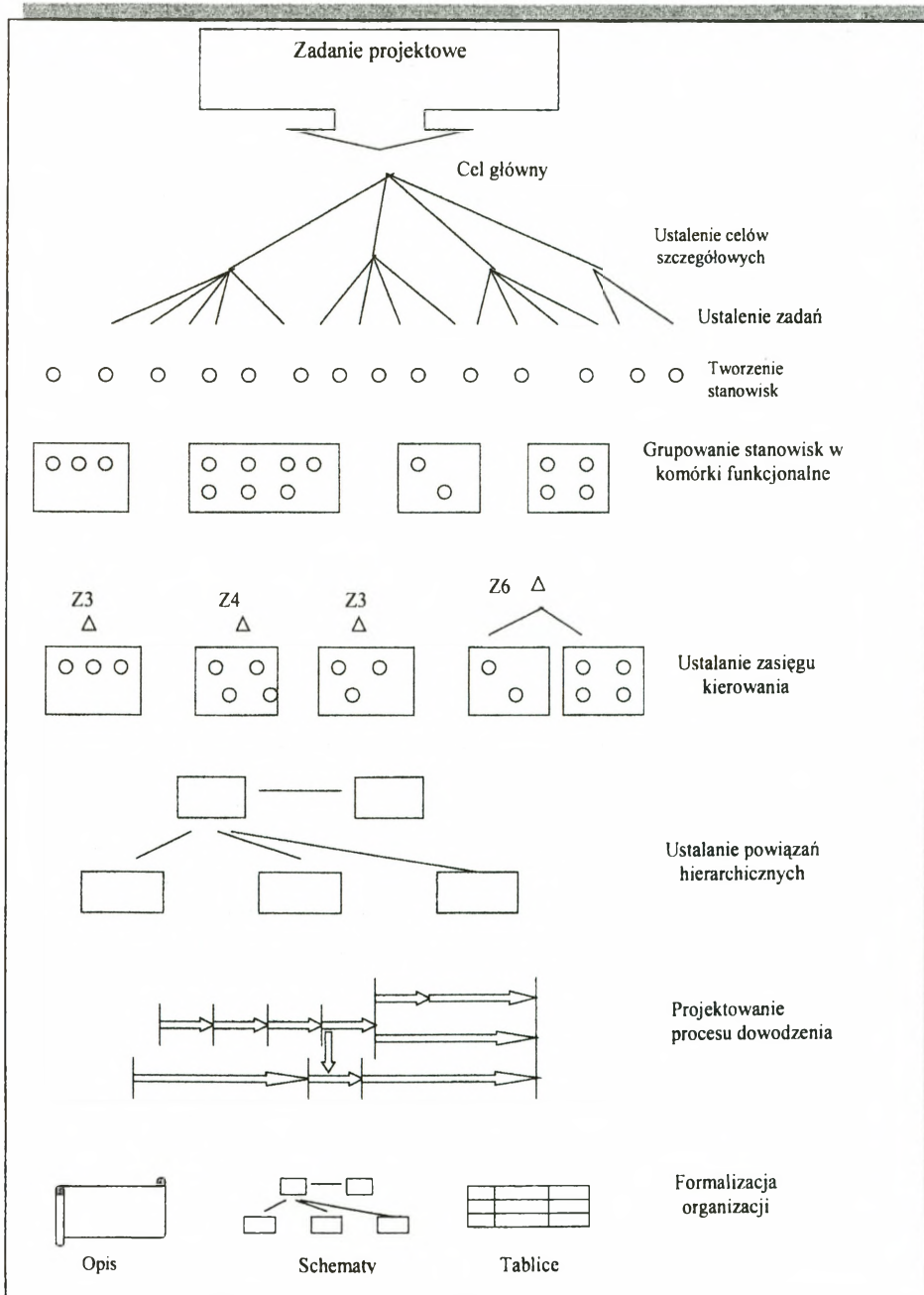
- 1) ustalenie, na podstawie celu ogólnego, celów szczegółowych organizacji;
- 2) ustalenie wykonywanych czynności, w ścisłej zależności od ustalonych celów szczegółowych;
- 3) projektowanie struktury funkcjonalnej:
  - łączenie czynności według wybranego kryterium,
  - projektowanie stanowisk pracy, ustalenie: zadań, uprawnień, odpowiedzialności oraz niezbędnych środków technicznych komórek funkcjonalnych,
  - łączenie stanowisk pracy w komórki funkcjonalne: decyzyjne, doradcze, wykonawcze, techniczne,
  - ustalenie rozpiętości kierowania,
  - projektowanie struktury hierarchicznej – ustalenie powiązań hierarchicznych między komórkami,
  - ustalenie stopnia centralizacji i decentralizacji władzy – delegowanie uprawnień i ustalenie zakresu swobody decyzyjnej,
  - zaprojektowanie systemu informacji,
  - wybór organizacji procesów (harmonogramy czynności, zakres i zasięg kontroli, schemat przepływu dokumentów),
  - ustalenie wariantów struktury organizacyjnej,
  - ocena wariantów struktury organizacyjnej i wybór jednego z nich,
  - uszczegółowienie projektu struktury organizacyjnej.

Ideę *kształtowania struktury* organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych przedstawiono na rysunku 56. Dodatkowo zobrazowano również projektowanie procesu pracy, czyli uwzględniono dynamiczny kontekst struktury<sup>1</sup>.

W efekcie kształtowania powstaje struktura smukła lub płaska, scentralizowana lub zdecentralizowana, sformalizowana lub niesformalizowana, prosta lub złożona, liniowa, liniowo-sztabowa lub funkcjonalna, czy wreszcie jedna z nowoczesnych struktur elastycznych.

---

<sup>1</sup> W praktyce projektowej organizacji trudno oddzielić projektowanie struktury statycznej od projektowania struktury dynamicznej, gdyż działania te się przeplatają. Szerzej problematykę klasyfikacji i opisu struktur przedstawiono w rozdziale drugim rozprawy.



Źródło: T. Majewski, *Etapy projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] J. Wolejszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. II. *Transformacja dowództwa związku taktycznego na stanowisko dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 21.

Rys. 56. Idea tworzenia struktury organizacyjnej

**Formułowanie celów działania** dowództwa szczebla taktycznego powinno być podstawą projektu struktury organizacyjnej. Sformułowanie celu głównego i na tej podstawie celów cząstkowych pozwala na racjonalne ustalenie parametrów struktury, co zabezpiecza przed rozrastaniem się danego dowództwa. Cele cząstkowe pozwalają wyodrębnić zadania umożliwiające osiągnięcie tych celów oraz – jeśli istnieje taka potrzeba – ustalenie czynności, związanych z zadaniami. Biorąc pod uwagę kryterium udatności funkcjonowania instytucji, wyróżnia się cele główne i uboczne.

Cel główny (cele główne) jest to podstawowy motyw działania danego dowództwa szczebla taktycznego, który uzasadnia potrzebę jego modyfikacji. Cele uboczne są osiągane zwykle przy okazji dochodzenia do celu głównego, jednak dla ich wyłącznej realizacji dane dowództwo nie powstałoby.

Ze względu na *kryterium hierarchii* wyróżnia się cele końcowe i cele pośrednie. Cele pośrednie są tylko środkami do osiągnięcia celu końcowego. Klasyfikując cele danego dowództwa według stosunku części do całości, należy najpierw określić cel ogólny syntetyzujący całość działań dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych. Taka klasyfikacja celów umożliwia przedstawienie całej struktury funkcjonowania danego dowództwa.

Niezależnie od tego, czy podział celów będzie doprowadzony do zadań przeznaczonych do wykonania dla jednego oficera (podoficera), czy zatrzymany na pewnym tylko stopniu uszczegółowienia dzielonych celów, w następnym etapie procesu organizowania dokonuje się podziału działania całościowego na częściowe zakresy działań. W istocie rzeczy bowiem zawsze do jakiegoś wcześniej ustalonego celu cząstkowego jest przypisany określony rodzaj i zakres działania potrzebny do osiągnięcia tego celu. Nawet jeśli podział celów całościowych nie zostanie konsekwentnie doprowadzony do końca, to w etapie wyznaczania rodzajów i zakresów działań powinno nastąpić ich dalsze uszczegółowienie, kończące się wyznaczeniem rodzajów i zakresów działań (zadań) dla każdego pracownika danego dowództwa.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że podziału celu głównego można dokonać według kilku kryteriów:

- czynności,
- przedmiotu (obiektu),
- środków pracy,
- rang,
- faz.

Można też dokonać podziału celów na zadania pierwotne i wtórne<sup>1</sup>.

**Projektowanie stanowiska pracy** polega na określeniu *zadań* i wynikających z nich obowiązków danego specjalisty z dowództwa szczebla taktycznego, ustaleniu *uprawnień* służących do wykonywania zadań i obowiązków oraz potrzebnego do tego wyposażenia, a także na wyznaczeniu zakresu *odpowiedzialności*.

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej: K. Zimniewicz, *Nauka...*, wyd. cyt., s. 45–47.

Po dokonaniu podziału celu głównego na cele cząstkowe i zadania następuje proces przyporządkowania zadań kolejnym stanowiskom pracy, polegający na ustaleniu liczby zadań lub czynności wykonywanych przez jednego oficera (podoficera, specjalistę) danego dowództwa. Zadania, uprawnienia i przypisany im zakres odpowiedzialności tworzą zasadniczą konstrukcję stanowiska pracy, a ich adekwatność należy traktować jako fundamentalną zasadę.

**Grupowanie stanowisk pracy.** Otrzymany zbiór stanowisk pracy wymaga grupowania w komórki oraz ich rozmieszczenia w określonym układzie hierarchicznym. Tworzenie komórek organizacyjnych danego dowództwa polega na celowym łączeniu określonej liczby wykonawczych stanowisk pracy oraz wyodrębnieniu stanowisk kierowniczych. W procesie scalania stanowisk w komórki organizacyjne danego dowództwa szczebla taktycznego należy przede wszystkim uwzględnić kryteria<sup>1</sup>:

- identyczności lub podobieństwa rodzaju wykonywanych funkcji oraz kwalifikacji wykonawców,
- jedności miejsca i czasu realizacji funkcji,
- kompleksowości realizowanych w komórce zadań,
- rozpiętości kierowania,
- zdolności koordynacji,
- ekonomiczności.

Należy zaznaczyć, iż w komórce organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego należy realizować pełny cykl pracy umożliwiający rozwiązanie we własnym zakresie wszystkich problemów związanych z wykonywaniem postawionych zadań.

**Rozpiętość kierowania** oznacza liczbę osób, którą bezpośrednio kieruje jeden przełożony. Każda osoba, każda komórka organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna podlegać określonemu dowódcy (kierownikowi). Tworzy to hierarchię struktury. Przepływające informacje przechodzą wtedy przez kolejne szczeble organizacyjne. W strukturze silnie zhierarchizowanej powoduje to:

- wydłużenie czasu przepływu informacji,
- zwiększenie prawdopodobieństwa zniekształceń informacji.

Stąd też należy maksymalnie ograniczać liczbę szczebli struktury organizacyjnej oraz wyraźnie określać więzi hierarchiczne – kto komu podlega. W dowództwach szczebla taktycznego zasada utrzymywania hierarchii należy do najważniejszych.

Niezmierne istotną czynnością – wpływającą na jakość funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych, jest prawidłowe ustalenie zasięgu i rozpiętości kierowania. *Zasięg kierowania* jest liczbą wszystkich pracowników podległych bezpośrednio i pośrednio wyższemu przełożonemu. *Rozpiętość kierowania* jest to liczba pracowników

---

<sup>1</sup> Zob. szerzej: *Doskonalenie...*, red. A. Stabryła, wyd. cyt., s. 37–39.

podległych przełożonemu danego szczebla. Dokonując bardziej szczegółowego podziału, dzieli się ją na:

- *rozpiętość formalną* – liczba pracowników na podstawie przepisów podległych danemu dowódcy (kierownikowi),
- *rozpiętość potencjalną* – liczba bezpośrednich podwładnych, którymi dany dowódca (kierownik) mógłby, w określonych warunkach, skutecznie kierować,
- *rozpiętość rzeczywistą* – liczba osób, którymi dowódca (kierownik) rzeczywiście bezpośrednio i skutecznie kieruje.

Dokonane analizy literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów co do poszukiwania optimum rozpiętości kierowania. Metody te można podzielić na liczbowe i czynnikowe. Pierwsze określają liczbę podwładnych, która zapewni skuteczne kierowanie zespołem, drugie określają czynniki, od których liczba ta zależy.

Próby ustalenia możliwej do opanowania liczby bezpośrednich podwładnych mają charakter doświadczalny. Jako optimum rozpiętości kierowania wielu specjalistów<sup>1</sup> wymienia liczbę 7, inni mówią o przedziale 4–12. Dość ciekawie przedstawia to V.A. Graicunas<sup>2</sup>, który próbował zbudować formułę matematyczną obrazującą wzrost liczby stosunków przełożony – podwładny, będący skutkiem wzrostu liczby podwładnych. Brał on pod uwagę trzy rodzaje stosunków: indywidualne kontakty między przełożonym i każdym podwładnym z osobna, stosunki między przełożonym a każdą z możliwych kombinacji – dwóch lub więcej podwładnych, oraz stosunki między podwładnymi. Pierwszy rodzaj nazywany jest często relacjami prostymi pojedynczymi, drugi – relacjami grupowymi, natomiast ostatni – relacjami poprzecznymi. Najogólniejszy wzór pozwalający obliczyć maksymalną liczbę relacji przedstawia się następująco:

$$F = n(2^{n-1} + n - 1),$$

gdzie:

F – liczba możliwych relacji

n – liczba podwładnych

Podstawiając pod n kolejne liczby, łatwo można się przekonać, że zgodnie z formułą Graicunasa każde zwiększenie liczby podwładnych o jedną osobę zwiększa liczbę możliwych relacji ponad dwukrotnie.

---

<sup>1</sup> Por. D. Hellriegel, J. W. Slocum, *Management*, Third Edition, Addison-Wesley Co., Reading Mass, 1982, s. 260; M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 191; K. Zimniewicz, *Nauka...*, wyd. cyt., s. 23; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000, s. 650; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 211; J. Dzida, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969, s. 76–77.

<sup>2</sup> V.A. Graicunas, *Relationship in organization*, [w:] *Papers on the science of administration*, New York 1937, s. 186.

Przykład:

$$n = 5$$

$$F = 5(2^{5-1} + 5 - 1) = 5(2^4 + 4) = 5(16 + 4) = 5 \times 20 = 100$$

$$n = 6$$

$$F = 6(2^{6-1} + 6 - 1) = 6(2^5 + 5) = 6(32 + 5) = 6 \times 37 = 222$$

Powyższa metoda nie znalazła jednak zastosowania w praktyce wyznaczania rozpiętości kierowania. Z przeprowadzonych analiz wynika<sup>1</sup>, że Graicunas nie uzasadnił przyjętych formuł matematycznych oraz że nie można przełożonego obarczać bezpośrednią odpowiedzialnością za wszystkie stosunki służbowe zachodzące między jego podwładnymi.

Uwaga poszczególnych badaczy zajmujących się tą problematyką skupiła się na poszukiwaniu czynników, które bądź ograniczają rozpiętość kierowania, bądź ją zwiększają, pozwalając w niektórych przypadkach kierować nawet zespołami 100-osobowymi.

W literaturze wyróżnia się następujące grupy czynników, które mogą wpływać na rozpiętość kierowania w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych:

- czas, który dowódca danego szczebla dowodzenia może poświęcić na właściwe czynności kierowania,
- czas, który przełożony (dowódca, szef sztabu, kierownik S/G) musi poświęcić (przeciętnie) jednemu podwładnemu.

Do *pierwszej grupy* można zaliczyć następujące czynniki:

- stopień złożoności problemów rozwiązywanych przez przełożonego, także stopień ich powtarzalności czy typowości i w związku z tym czas, jaki jest potrzebny na przygotowanie i podejmowanie decyzji,
- obciążenie dowódcy (kierownika S/G) czynnościami wykonawczymi, niekierowniczymi.

Do *drugiej grupy* można zaliczyć:

- stopień złożoności i powtarzalności (zrutyinizowania) czynności wykonywanych przez podwładnych,
- stopień powiązania i wzajemnej zależności nadzorowanych stanowisk i komórek dowództwa między sobą,
- rozmieszczenie nadzorowanych stanowisk i komórek w przestrzeni oraz sprawność łączności między nimi.

Czynnikiem, który może wpłynąć zarówno na czas poświęcony na czynności kierownicze ogółem, jak i na czas poświęcany przeciętnie jednemu podwładnemu, są kwalifikacje samego przełożonego i kwalifikacje jego podwładnych. Im są one wyższe w obu przypadkach, tym większa może być rozpiętość kierowania.

---

<sup>1</sup> Por. M. Haire, *Biologiczne modele i empiryczne dzieje rozwoju organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 443; J. O'Shaughnessy, *Organizacje zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975, s. 45.

Poszukując najbardziej odpowiedniej metody (grup metod) ustalania rozpiętości kierowania w komórkach dowództwa związku taktycznego, odrzucono metody intuicyjne, zrezygnowano z metod matematycznych, uzależniających rozpiętość od liczby kontaktów pomiędzy przełożonym i podwładnymi (obliczenia rozpiętości stosownym wzorem matematycznym), a skupiono się na tzw. metodach czynnikowych<sup>1</sup>, uwzględniających wpływ wielu ważnych czynników na rozpiętość kierowania.

W przypadku zespołów (sekcji, grup) i centrów (zespołów) dowództw szczebla taktycznego (np. stanowisk dowodzenia), w których praca wykonywana w warunkach stresu wojennego ma charakter koncepcyjny i długotrwały, należy mówić jedynie o szacowaniu rozpiętości kierowania. Następnie uzyskane liczby należy skonsultować z oficerami ogólnowojskowymi (specjalność – wojska pancerne i zmechanizowane) i specjalistami pracującymi w odpowiednich komórkach. Ostatecznej weryfikacji należy dokonać w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych po wdrożeniu zmiany struktury odpowiedniego dowództwa szczebla taktycznego.

Modyfikując struktury dowództw szczebla taktycznego pod kątem oszacowania rozpiętości kierowania, można także wykorzystać jako metody pomocnicze – metody bezpośrednie (obserwację i analizę stanowisk pracy) oraz metody pośrednie – szacunkowe<sup>2</sup> (reprezentacyjną i kompresji etatów).

*Metoda reprezentacji* polega na wyborze spośród znanych jednostek organizacyjnych tej, która prawidłowo i terminowo wykonuje powierzone jej zadania, a jej obsadę przyjmuje się za właściwą i reprezentatywną dla pozostałych jednostek wykonujących takie same lub podobne zadania.

*Metoda kompresji etatów* polega na wstępnym określeniu liczby pracowników na podstawie jednej z wcześniej omówionych metod, a następnie stopniowej redukcji w wypadku stwierdzenia nadmiaru liczby pracowników w stosunku do zadań.

*Centralizacja władzy* oznacza skupienie najważniejszych uprawnień decyzyjnych na szczytach hierarchii danego dowództwa. W wypadku dowództw szczebla taktycznego całą władzę decyzyjną posiada dowódca, który chociaż może część uprawnień delegować na szefa sztabu lub zastępcę dowódcy, to jednak odpowiada za podjętą decyzję. Oznacza to, iż pojedyncze osoby dowództwa posiadają niewielkie uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji. Natomiast decentralizacja oznacza przeniesienie, delegowanie wielu uprawnień decyzyjnych w dół<sup>3</sup>.

Reasumując, można stwierdzić, iż centralizacja i decentralizacja w warunkach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych – szczególnie w czasie działań wojennych – powinna być wprowadzana z ostrożnością i tylko wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

– równolegle usprawnia się mechanizmy koordynacji decyzji podejmowanych na różnych szczeblach dowodzenia,

---

<sup>1</sup> Zob. M. Pietrusiński, *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe UG”, Gdańsk 1998, s. 35–37.

<sup>2</sup> J. Skalik (red.), *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 89–90.

<sup>3</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 34.

- kierownicy poszczególnych S/G przejawiają wystarczającą odpowiedzialność, samodzielność i reprezentują odpowiednio wysoki autorytet,
- istnieje klimat środowiskowy sprzyjający decentralizacji.

Formą decentralizacji władzy jest delegowanie uprawnień kierowniczych – tymczasowo lub w odniesieniu do pewnego zakresu zadań. Dokonując decentralizacji, należy przestrzegać następujących zasad:

- celowości delegacji uprawnień,
- akceptacji delegacji przez podwładnego,
- kontroli umiejętności decyzyjnych podwładnego,
- zapewnienia dobrej wymiany informacji,
- wyraźnej delegacji uprawnień,
- kompletności delegowanych uprawnień,
- wyposażenia w środki i informacje,
- odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

**Formalizacja** jest uwięzieniem procesu budowy danego dowództwa szczebla taktycznego i polega na ograniczeniu swobody działania jej członków przez narzucenie im postulowanych wzorców zachowań<sup>1</sup>. Wzorce te przyjmują postać różnego rodzaju ustaleń, instrukcji i regulaminów będących wynikiem prac projektowych. Ponieważ nie wszystkie zachowania członków danego dowództwa podlegają formalizacji, tak ze względów czysto technicznych, jak i racjonalnych, można mówić tylko o określonym stopniu formalizacji.

W wypadku zbyt niskiego stopnia formalizacji dowództwa szczebla taktycznego, czyli tzw. *niedoformalizowania dowództwa*<sup>2</sup>, występuje nadmierna swoboda jej uczestników, wyrażająca się w nadużywaniu władzy, uchylaniu się od działań, którym towarzyszą często spory kompetencyjne wynikające z niewłaściwego podziału zadań. Nadmierny stopień formalizacji, czyli tzw. *przeformalizowanie dowództwa*, powoduje schematyzm działań, wydłużenie czasu realizacji zadań oraz wywołuje postawy oczekiwania na rozwiązanie problemów przez zwierzchników. Przeformalizowane dowództwa szczebla taktycznego są mało elastyczne i sprzyjają przerostom biurokratycznym.

Formalizacji dokonuje się przez opis, tworzenie schematów oraz tablic kompetencyjnych. Formalizacja opisowa – najbardziej rozpowszechniona – w organizacjach cywilnych występuje przykładowo w postaci karty stanowisk pracy, statutów, regulaminów organizacyjnych i tzw. księgi służb.

Formalizacja organizacji za pomocą modeli opisowych jest stosunkowo prosta i kosztowna, jednak zastosowany w nich zapis zapewnia trwałość i dokładność interpretacji zarejestrowanych informacji.

<sup>1</sup> Por. A. Stabryła (red.), *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 91.

<sup>2</sup> Por. J. Skalik (red.), *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 91.

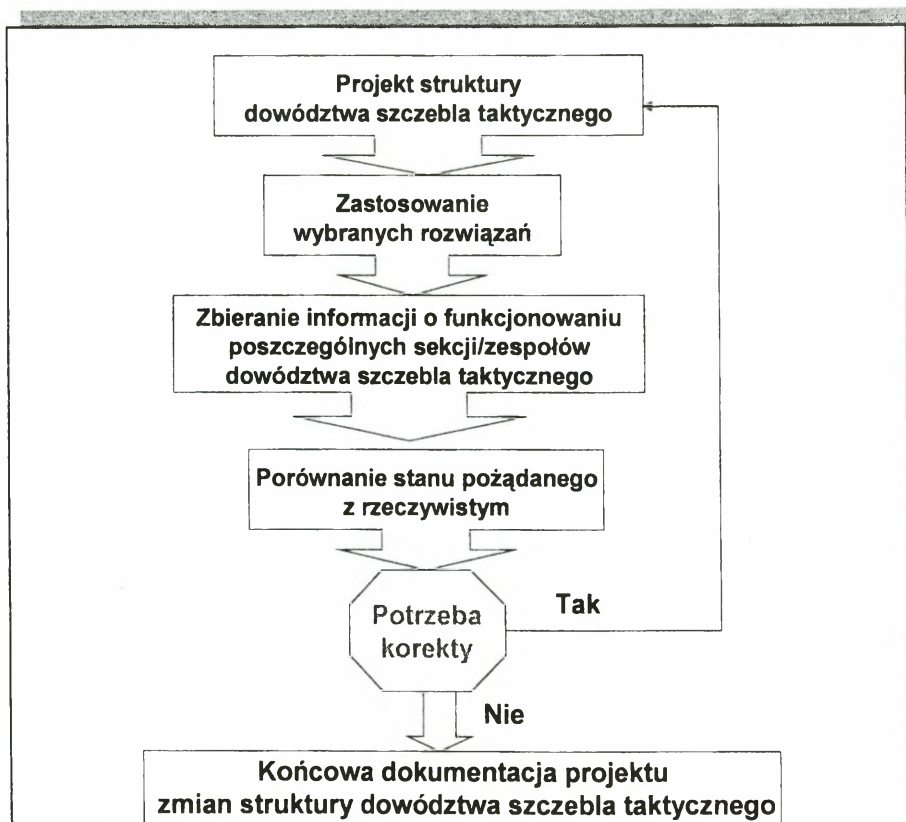
### 3.4.4. Synteza i ocena rozwiązania projektowego

**Etap 4** – Synteza i ocena rozwiązania projektowego obejmuje:

- 1) porównanie uzyskanych wyników z założonymi wymaganiami;
- 2) określenie parametrów (norm) funkcjonowania organizacji;
- 3) opracowanie dokumentacji organizacji (zakres działania stanowisk, kart uprawnień i obowiązków, schematów powiązań funkcjonalnych i służbowych);
- 4) weryfikację zaproponowanych rozwiązań struktury wybranych lub wszystkich komórek dowództwa szczebla taktycznego.

Weryfikacja (rys. 57) rozwiązań projektowych pozwoli wyeliminować ewentualne usterki jeszcze przed opracowaniem projektu wdrożenia oraz wdrożeniem struktury.

Błędy w projekcie, jeśli nie zostaną wyeliminowane w procesie weryfikacji, zwiększają koszty wdrożenia, czas obniżonej sprawności organizacji oraz tworzą wśród pracowników organizacji atmosferę niechęci do zmian.



Opracowanie własne.

Rys. 57. Algorytm weryfikacji projektu struktury organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych

W organizacjach wojskowych obniżenie sprawności jest znacznie trudniejsze do stwierdzenia niż w przypadku innych organizacji, których efekty można określić miernikami ilościowymi. Wynika to stąd, że skuteczność dowództw oraz praca kadry na wielu stanowiskach są opisywane głównie kryteriami jakościowymi, trudnymi do mierzenia i kontrolowania. Dotyczy to większości stanowisk dowódczych, specjalistycznych, i naukowo-dydaktycznych. Wśród kadry dowódczej wdrażającej zmiany może to rodzić przekonanie o braku związku między zmianą a sprawnością funkcjonowania, a tym samym – niedocenienie problemu barier dla zmian organizacyjnych. Być może to przekonanie oraz świadomość nieuchronności zmian (szczególnie redukcji stanowisk pracy) wpływają negatywnie na prowadzenie działań eliminujących lęki i obawy kadry, która jest podmiotem zmian. Jednak stwierdzenie to ma charakter hipotetyczny, a zarysowana problematyka wymaga szerszych badań empirycznych.

W przypadku organizacji wojskowych (dowództw) *weryfikacji prawidłowości wybranych struktur lub wszystkich komórek organizacyjnych można dokonać w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych*. Oceny rozwiązań projektowych mogłoby więc dokonywać praktycy (dowódcy funkcjonujących jednostek wojskowych), dzieląc się spostrzeżeniami w czasie wywiadów swobodnych lub wywiadu skategoryzowanego. Oceny te podlegałyby analizie prowadzonej przez zespół projektowy, który dokonywałby następnie ewentualnych poprawek w projekcie.

### 3.4.5. Opracowanie założeń wdrożeniowych

**Etap 5** – Opracowanie założeń wdrożeniowych – opracowanie projektu wdrażania struktury organizacyjnej.

Po zaprojektowaniu struktury organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego istnieje potrzeba podjęcia działań wdrażających projekt zmian. Pożądane jest sporządzanie harmonogramu wdrożenia, programu przygotowania infrastruktury i środków pracy, programu przeszkolenia kadr danego dowództwa oraz programu przeciwdziałania barierom dla zmian.

Na przykład, program przygotowania infrastruktury i środków (narzędzi) pracy powinien uwzględniać ewentualną rozbudowę, przebudowę, adaptację bądź budowę nowego obiektu. Należy więc uwzględnić wyposażenie stanowisk pracy w określone w projekcie zmiany środki informatyki, łączności (zautomatyzowane systemy dowodzenia) i inne wyposażenie zapewniające nie tylko wykonywanie zadań, ale i warunki socjalne przysługujące kadrze. Z zakupem środków technicznych wiążą się zakupy materiałów eksploatacyjnych. Ustalając szczegółowo niezbędne środki finansowe, należy wziąć pod uwagę między innymi następujące koszty:

– doboru kadry zawodowej poszczególnych dowództw szczebla taktycznego na nowe stanowiska (przeniesienia, zakwaterowania w internacie, zapewnienia kwatery służbowej),

- zwolnienia lub przesunięcia kadry na inne stanowiska,
- przygotowania kadry do nowych wymagań,
- stworzenia kadrze, odpowiednich warunków bytowych
- zakupu nowych środków technicznych i biurowych,
- adaptacji lub budowy infrastruktury,
- zapewnienia funkcjonowania infrastruktury,
- konsultacji, ekspertyz i korekt projektów (tzw. koszty ukryte, związane z obniżeniem jakości pracy czy nieobecności z powodu przeszkalanania).

Działania grupy inicjującej zmianę dowództwa szczebla taktycznego skupiają się na pozyskiwaniu niezbędnych zasobów oraz realizacji działań przewyżających opór wobec zmian. Opór pojawia się wtedy, gdy żołnierze zawodowi danego dowództwa (ale i żołnierze służby zasadniczej) nie rozumieją zmiany, informacje na jej temat są niepełne i niejasne, a opinie sprzeczne. W efekcie kadra zawodowa zaczyna reagować na zmianę według następującego schematu: odrzucenie zmian, obrona stanowisk i obowiązków, uświadamianie potrzeby zmiany, adaptacja do zmian, akceptacja zmian i podniesienie motywacji do pracy<sup>1</sup>.

Wdrażanie zmian polega na realizacji zaplanowanych działań – przeprowadzaniu rozmów kadrowych, przemieszczaniu osób, likwidacji bądź tworzeniu nowych stanowisk, łączeniu lub rozdzielaniu komórek organizacyjnych, zmianie procedur i przepisów formalizujących funkcjonowanie danego dowództwa itp. Wymaga ono bieżącej kontroli – zbierania informacji o postępach wdrażania, porównywania z planem działania (oraz innymi wzorcami) i dokonywania bieżących korekt.

W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych okres zmniejszenia sprawności powinien trwać jak najkrócej. Tak więc pożądane jest dynamiczne (kompleksowe lub uderzeniowe) wdrażanie zmian projektu struktury. Wymagają tego złożone procedury działania dowództw – dokonanie zmian tylko w jednej komórce dowództwa może utrudnić synchronizację i koordynację działań z innymi komórkami organizacyjnymi. Wynika to z tego, że permanentne wprowadzanie głębokich zmian w organizacjach wojskowych, czy nawet samo oczekiwanie kadry wojskowej na restrukturyzację własnych jednostek przedłuża okres zmniejszenia się sprawności ich funkcjonowania. Stąd też proces wdrażania poszczególnych elementów składowych projektu zmian powinien przebiegać szybko i planowo, przy uwzględnieniu tych działań, które mogą być realizowane równolegle, oraz czynności przygotowawczych i wszelkich uwarunkowań zmian.

Reasumując treści niniejszego rozdziału, można sformułować następujące wnioski:

1. Organizacja wojskowa powinna zapewnić realizację celów i być wystarczająco trwała, aby umożliwić nieprzerwane funkcjonowanie dowództwa oraz ułatwiać jego przystosowanie się do zmieniających się warunków zewnętrznych.

---

<sup>1</sup>Por. E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 73-74;

2. Konieczność zmiany celu głównego (celów głównych) lub zadań realizowanych przez dane dowództwo jest podstawowym motywem, który uzasadnia potrzebę przeprowadzania modyfikacji danego dowództwa szczebla taktycznego.

3. Zmiana organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna się odbywać zgodnie z cyklem podejmowania racjonalnej decyzji, a więc wymaga ustalenia możliwych wariantów struktur, ich oceny i wyboru rozwiązań najkorzystniejszych.

4. Kadre kierowniczą poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych powinni stanowić profesjonalnie przygotowani oficerowie.

5. Właściwie zorganizowany przebieg procesu przeprowadzenia zmian w organizacji wojskowej powinien uwzględniać zasady przeprowadzania zmian w ujęciu teorii organizacji i zarządzania.

6. Cechy i elementy organizacji wojskowej oraz jego otoczenia, tradycyjnie uznane za czynniki determinujące struktury organizacyjne, wykazują w przypadku dowództwa daleko posuniętą niespójność. Oznacza to, że wiele z tych cech nie wchodzi we wzajemne związki i zależności statyczne, inne zaś są powiązane modularnie na zasadach lokalnych zagęszczeń właściwości. Wiele zależności ma charakter dwukierunkowy. Taki charakter zależności stwarza przesłanki do niejednolitego, różnokierunkowego oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych na strukturę organizacyjną danego dowództwa.

### 3.5. Bariery i opory wobec zmian

Zmiana w organizacji wymaga zarówno trafnego projektu, jak i właściwego wdrażania, wymagającego między innymi pokonywania ekonomicznych, biurokratycznych i psychospołecznych barier zmian<sup>1</sup> – czynników decydujących o ich sprawności i kosztach. Teoretycy i praktycy podkreślają zwłaszcza rolę oporu personelu organizacji przed zmianami, gdyż często postrzegane są one jako zagrożenie. Niezależnie bowiem od celu, rodzaju i obszaru zmiany dotyczą zawsze ludzi – jak to określono – „*motorem zmian jest niezadowolenie ze stanu obecnego, a hamulcami – strach przed nieznanym i przyszłością*”<sup>2</sup>. Stąd też przed przeprowadzeniem zmian należy rozważyć ich wpływ na zmianę zachowań personelu organizacji. Należy przy tym pamiętać, że im silniejsze będą związki między określoną postawą a jej pozytywnymi skutkami, tym bardziej prawdopodobne będzie przyjęcie takiej postawy przez personel. Z kolei im bardziej pozytywne rezultaty mogą być następstwem przyjęcia danej postawy, tym większe prawdopodobieństwo zaakceptowania zachowania, które warunkuje korzystne wyniki<sup>3</sup>. Często lekceważy się bariery psychospołeczne, określane jako obawy i lęki pracowników, których zmiana ta dotyczy. Bariery te są źródłem oporu pracowników wobec zmian.

<sup>1</sup> Por. J. Penc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 278.

<sup>2</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 93.

<sup>3</sup> Tamże, s. 90.

Wyróżnia się dwa poziomy reakcji ludzi na zmiany, tj. **nastawienie**, obejmujące emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmiany oraz **zachowanie**, przejawiające się w określonych działaniach. Pokazują one w ten sposób całą skalę różnorodnych zachowań ludzi w obliczu zmian<sup>1</sup>.

Wyniki szeregu badań potwierdzają występowanie obaw i lęków w niektórych środowiskach pracowniczych. Nie wiadomo, czy obawy te są rzeczywiście źródłem oporu wobec zmian, jednak można z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że w pewnym stopniu wpływają negatywnie na postawy pracowników wobec wykonywanej pracy, co może wpływać na jej wyniki. Dane te wskazują również na wagę tej problematyki oraz potrzebę podejmowania przez menedżerów stosownych działań – diagnozowania barier zmian i przeciwdziałania im. Zmiany organizacyjne wiążą się niestety również z likwidacją stanowisk, obniżaniem grupy uposażenia (zaszeregowania) czy zmianą specjalności. Dlatego nie należą do rzadkości opinie, iż utrata pracy lub jej zmiana należą do grupy najbardziej stresogennych czynników w życiu każdego człowieka.

Liczba i poziom psychospołecznych barier zmian są zróżnicowane ze względu na indywidualne postrzeganie przez pracowników zasięgu i głębokości zmian. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel wymieniają trzy podstawowe bariery zmian: niepewność co do przyczyny i skutków zmiany; niechęć do rezygnacji z istniejących przywilejów oraz świadomość słabych stron proponowanych zmian<sup>2</sup>. Podobnie uważa M. Armstrong<sup>3</sup>, podając następujące możliwe bariery:

1. Szok spowodowany nowością – ludzie zwykle obawiają się tych zmian, które mogą naruszyć ustalone warunki zatrudnienia, metody pracy, procedury postępowania. Powoduje to utratę lub zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa. Podwładni mogą nie wierzyć kierownictwu, iż zmiany będą korzystne zarówno dla nich, jak i dla organizacji.

2. Obawy ekonomiczne – utrata dochodów, zagrożenie dla stabilności zatrudnienia.

3. Niewygoda – zmiany utrudnią życie.

4. Niepewność – zmiana może budzić niepokój związany z jej niepewnymi skutkami.

5. Lęki symboliczne – zmiana może wpływać na cenioną, symboliczną wartość.

6. Zagrożenie dla relacji interpersonalnych – zmiana może zakłócić zwyczajowe relacje społeczne i standardy grupy.

7. Zagrożenie dla pozycji jednostki – zmiana może spowodować utratę intratnego stanowiska kierowniczego czy eksperckiego.

8. Zagrożenie dla posiadanych kompetencji – zmiana może pozbawić pracownika możliwości wykorzystywania, często z trudem nabytych, umiejętności i doświadczeń.

---

<sup>1</sup> M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw*, cz. II. *Metodologia zmian organizacyjnych*, Gdańsk 1996, s. 515.

<sup>2</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 310.

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2001, s. 204.

9. Obawy przed nowymi wymaganiami – zmiana może wymusić nabywanie nowych kompetencji zawodowych, być może trudnych do opanowania.

Również J. Penc wskazuje wyżej wymienione bariery zmian oraz uzupełnia tę listę o takie czynniki, jak nadmiar jednoczesnych zmian oraz zbyt duża częstość zmian. Autor ten wskazuje również, że barierami zmian mogą być zachowania samych kierowników – tych, którym brakuje zdolności do twórczego myślenia oraz odpowiednich umiejętności organizacyjnych i planistycznych. Podkreśla również, iż nieelastyczne struktury organizacji, niewłaściwe zarządzanie organizacją, negatywne czynniki motywacyjne i niedostateczne kwalifikacje kierowników pogłębiają bariery zmian.

Znajomość występujących w danej organizacji barier pozwala kadrze kierowniczej ukierunkować działania na ograniczenie oporu wobec zmian. Stąd też pożądanym jest, aby w czasie przygotowywania wdrażania zmian poznać te czynniki drogą badań sondażowych. Zwłaszcza, że za przewyciężanie oporu wobec zmian i szerzej – za sprawność zmian, odpowiadają kierownicy (kadra kierownicza), którzy projektują zmiany, oraz kadra, która wdraża zmiany w podległych instytucjach, a nie bliżej nieokreśleni pracownicy.

Wspomniane bariery rodzą czynny lub bierny opór wobec zmian, wyrażający pewien stan psychiczny pracowników, który na zewnątrz może objawiać się niskim zaangażowaniem w wykonywaną pracę, świadomym lub nieświadomym obniżeniem jakości wykonywanych zadań, czy nawet podejmowaniem działań opóźniających wprowadzanie zmian. Jak wskazuje E. Długosz-Truszkowska, nie należy dążyć do unikania oporu<sup>1</sup>. Bardziej skuteczne postępowanie polega na przeprowadzeniu zmiany w sposób zachęcający do otwartego – a nie ukrytego – oporu pracowników. Opór wobec zmian musi zawsze wystąpić i rzecz w tym, aby go szybko ujawnić i przewyciężyć.

Stąd też niezmiernie istotne jest pozyskanie kierowników (kadry kierowniczej) dla idei zmian organizacyjnych przed przystąpieniem do etapu wdrażania zmian. Jak wskazuje W. Kieżun, zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian wiąże się przede wszystkim z „(...) długofalowym oddziaływaniem na wyrobienie postawy innowacyjnej, polegającej na instytucjonalnej akceptacji postępu i świadomości, że wąski zakres specjalizacyjny nie może odznaczać się stabilnością w okresie szybkiego rozwoju wiedzy i techniki”<sup>2</sup>. Stąd też w czasie realizacji etapu wdrażania (adaptacji) zmian kadra kierownicza powinna podjąć działania przewyciężające bariery zmian. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg propozycji działań czy metod postępowania ograniczających opór wobec zmian – od działań informujących, negocjacji po działania wymuszające<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 43–44.

<sup>2</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 385.

<sup>3</sup> Por. tamże, s. 385–386; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 311; K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, UW-M, Olsztyn 2002, s. 97–99.

Istotne znaczenie ma również stopień zaufania pracowników do kierownictwa organizacji. Jest ono uzależnione od doświadczeń pracowników w zakresie zmian, które zachodziły w przeszłości. W im większym stopniu zmiany te nie spełniły oczekiwań pracowników, im częściej zdarzały się przypadki niespełnienia obietnic przez kierownictwo, tym bardziej niechętny był stosunek pracowników do kolejnej planowanej zmiany. O tym, jak propozycja zmiany zostanie przyjęta przez pracowników, decydują również jej cele. Pracownik, uzyskując informacje o celach zmiany, dokonuje oceny, na ile są one zgodne z jego strukturą oczekiwań i na ile przewidywane skutki zmiany przyczynią się do zaspokojenia jego bieżących potrzeb.

Bardzo istotną barierą jest **opór ze strony pracowników** związany ze zmniejszonym poczuciem bezpieczeństwa, spowodowanym zagrożeniem. Jest to *bariera psychologiczna*, która na zewnątrz nie może objawiać się w podjęciu działań utrudniających lub uniemożliwiających wprowadzenie i zachowanie zmian. Gwałtowność reakcji pracowników sprzeciwiających się zmianie może niekiedy skłonić do zaniechania lub odłożenia jej realizacji. Zmiany dokonywane w organizacji bez poparcia załogi mają jedynie charakter formalny. Ich wprowadzenie w sposób administracyjny, w niesprzyjającej atmosferze społecznej jest związane ze znacznym ryzykiem nieskuteczności zmian.

Kolejne bariery w przeprowadzaniu zmian to *bariera ekonomiczna i emocjonalna*. Ta ostatnia jest związana ze stosunkiem pracowników do wzorców kulturowych zachowań, obowiązujących w danym środowisku. Im silniejsze przywiązanie pracowników do określonych wzorców kulturowych, sankcjonujących dotychczasowe rozwiązania organizacyjne, tym silniejsza jest ich niechęć wobec propozycji zmiany tych rozwiązań. Przystosowanie do zmiany w tych warunkach jest trudne dla pracownika, dlatego że wymaga zmiany dotychczasowej hierarchii wartości i norm dających oparcie w działaniu i poczucie jego sensu. Pracownicy szybko przyzwyczajają się do wykonywania stale tych samych operacji, dlatego niezwykle duże znaczenie ma tu wykształcenie pracowników, jest to bowiem czynnik ułatwiający akceptację zmian – zmianę istniejącego stanu rzeczy.

Szczegółowe przyczyny barier wobec zmian mogą, zdaniem Z. Dowgiałło<sup>1</sup>, mieć podłoże ekonomiczne, koleżeńskie, prestiżowe i ambicjonalne. Mogą mieć związek z przekonaniem o braku korzyści ze zmiany dla zakładu pracy bądź z brakiem dostatecznie silnej motywacji osobistej. *Przyczyny ekonomiczne* związane są z obawą przed zmniejszaniem zarobków, przed pozbawieniem pewnych dodatkowych dochodów. Często przyczyną niechęci wobec zmian jest również obawa przed rozbięciem grupy nieformalnej. Pracownicy należą do różnych grup społecznych o określonych tradycjach i zwyczajach. Wyrażają niechęć do zmian, jeśli prowadzą one do zerwania dotychczasowych związków grupowych i zmniejszenia zadowolenia płynącego z koleżeństwa. Istotnym źródłem konfliktów może być kwestionowanie przez kierownictwo wspólnych tradycji i zwyczajów utrwalonych

---

<sup>1</sup> Z. Dowgiałło, *Praca menedżera*, Szczecin 1999, s. 232.

w grupie pracowniczej, przez uporczywe odwołanie się do racjonalnych argumentów natury ekonomicznej i technicznej.

*Bariery o podłożu prestiżowym* są powszechne, ale bardzo trudne do przełamania, ponieważ pracownicy zazwyczaj starannie ukrywają ich rzeczywiste przyczyny. Niekiedy zmiana miejsca pracy lub sprzętu, które pod jakimś względem pracownicy uważają za gorsze od poprzednich, prowadzi do subiektywnego poczucia obniżenia ich prestiżu. Obawy przed obniżeniem prestiżu mogą stać się udziałem kierownika niższego szczebla, obawiającego się zmniejszenia własnego znaczenia i utraty wpływów w danym środowisku. Obawa ta może również wystąpić u kierowników, którzy nie mają odpowiednich kwalifikacji.

*Obawy ambicjonalne* umiejscowione są bardzo blisko obaw prestiżowych. W tym jednak wypadku chodzi głównie o dostrzeganie niebezpieczeństwa pracy na niższym stanowisku. Tego rodzaju obawy wynikają także z niepewności wobec zmian, w które pracownik, chociażby z racji aktualnie zajmowanej pozycji, jest włączony.

Kolejną barierą w przeprowadzaniu zmian może być **przekonanie o braku korzyści ze zmiany dla zakładu pracy**. Takie przekonanie często wynika z niezrozumienia sensu i celu zmiany. Zdarza się, że członkowie i kierownik danej komórki organizacyjnej oceniają przewidywane wyniki zmian wyłącznie w stosunku do tej komórki i tę ocenę przenoszą na cały zakład pracy. Tymczasem zmiana negatywnie oceniana z punktu widzenia sprawności funkcjonowania danej komórki organizacyjnej może być jednak istotnym usprawnieniem z punktu widzenia całego zakładu pracy.

Inną grupę barier wobec zmian stanowi niechęć do podejmowania wysiłków w celu przystosowania się do nowych warunków oraz obawa przed dodatkowymi obciążeniami w pracy po wprowadzeniu zmiany. Może wystąpić wówczas zjawisko braku właściwej motywacji do zwiększania wysiłku.

Bariery wobec zmian są zjawiskiem realnym w każdej organizacji, należy więc się z nimi liczyć i umiejętnie je przewyżczać, jeśli chce się utrzymać równowagę systemu społecznego organizacji. Bariery są bardzo złożone i wielostronne. Dotyczą zarówno samej istoty zmian, jak i sposobu ich wprowadzania, a także obawy o przyszłość organizacji.

Każda organizacja wprowadzająca zmiany musi zdawać sobie sprawę, że dokonywane przez nią przekształcenia wpływają na pracowników będących podstawą każdego przedsięwzięcia. Ludzie, nie rozumiejąc i nie identyfikując się ze zmianą, mogą po prostu czuć obawę przed jej wprowadzeniem. Dlatego tak ważne jest, by już w początkowej fazie zaangażować wszystkich członków organizacji w proces zmian i pokonać ewentualne opory.

Niestety, bardzo często przełamywanie wątpliwości związanych z wprowadzeniem zmian nie jest łatwe i wymaga wiele pracy, zwłaszcza ze strony kierownictwa naczelnego. Jeżeli menedżerowie najwyższych szczebli rozumieją sens wdrożenia zmian, przewidują, jak wpłynie ona na ich działanie, a także w pełni się z nią identyfikują – szansa sukcesu znacznie wzrasta.

Chcąc pokonać opory wobec zmian, naczelne kierownictwo powinno przede wszystkim znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- *Jak ludzie tworzący organizacje postrzegają zmiany?*
- *W jaki sposób pracownicy doświadczą przeobrażeń, to znaczy w jaki sposób wpłyną one na ich pracę i funkcjonowanie w firmie?*

Wnioski wynikające z szeregu obserwacji dowodzą, że pracownikom często nie daje się szansy uczestniczenia w „życiu” organizacji. Nie są oni informowani o ważnych decyzjach, bądź też te informacje docierają do nich za późno. Powoduje to, że wzrasta atmosfera niepewności, frustracji, a w konsekwencji powoduje to brak zaangażowania. Dlatego tak ważna jest rola rzetelnej i wiarygodnej informacji, która pozwoli rozwiać ewentualne wątpliwości, a także wskaże możliwe zmiany w pracy poszczególnych pracowników. Dzięki temu ludzie przestaną być tylko biernymi obserwatorami wydarzeń, a staną się uczestnikami zmian.

Wiele osób zastanawiało się nad tym, jakie są najczęstsze przyczyny zachowań opornych, agresywnych w stosunku do nowych procedur, struktur, koncepcji i rozwiązań. A. Zander, psycholog społeczny, w 1950 roku sprecyzował następujące czynniki wywołujące i potęgujące opór<sup>1</sup>:

- niezrozumienie, niepełna, niejasna, sprzeczna wiedza o zmianach,
- zagrożenie interesów, prestiżu, konieczność uzupełniania kwalifikacji,
- jednoczesne oddziaływanie sił odpychających i motywujących do zmiany,
- narzucenie zmian z góry, z zewnątrz,
- poczucie zagrożenia personalnego,
- nieuwzględnianie utrwalonych nieformalnych wzorców, norm i powiązań.

Chociażby na podstawie tych czynników widać wyraźnie, iż w wielu przypadkach ludzie oponują przeciwko zmianom, ponieważ czują się zagrożeni. Dlatego kierownicy, którzy w pełni rozumieją proces zmian, są w stanie przewidzieć te zachowania i podjąć działania zapobiegawcze.

Czynniki przedstawione przez Zandera mają swój kontekst czasowy. W polskiej rzeczywistości początku XXI wieku najczęstsze obawy<sup>2</sup> związane ze zmianami odnoszą się do:

- zwolnień (zarówno indywidualnych, jak i grupowych),
- ograniczenia świadczeń socjalnych,
- konieczności przekwalifikowania się,
- skutków nowego systemu wynagrodzeń,
- zmiany profilu przedsiębiorstwa.

Aby przełamać te i inne lęki, kierownictwo powinno spowodować, aby jego pracownicy poczuli się potrzebni oraz mieli poczucie przynależności do organizacji. Nie mniej istotne może okazać się tu aktywne uczestnictwo w zmianach, przejawiające się możliwością wywierania wpływu na sytuację. Wśród pracowników istnieje zazwyczaj duży potencjał, który powinien być nie tylko lepiej rozpozna-

---

<sup>1</sup> J. Penc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 273.

<sup>2</sup> [www.manager.ae.wroc.pl](http://www.manager.ae.wroc.pl).

wany, ale przede wszystkim właściwie wykorzystany w działaniach związanych z planowaniem i wdrażaniem przeobrażeń. Należy mądrze pokierować ludźmi, wyzwalając w nich pozytywną energię, oraz zbudować ich poparcie dla planowanych przeobrażeń. Będzie to możliwe, gdy pracownicy poczują się użytkownikami zmian i będą je postrzegali jako działania korzystne.

Organizacje muszą wytworzyć gotowość do zmian wśród tych, którzy są uczestnikami tego procesu. Istotne znaczenie ma też budowanie wspólnej wizji i akceptacji dla niej oraz zapoznavanie pracowników z kolejnymi etapami, występującymi zjawiskami, niezbędnym czasem realizacji, określanie miejsca i roli poszczególnych uczestników, niwelowanie ewentualnych obaw i monitorowanie realizacji przedsięwzięcia.

Wytworzenie gotowości do zmian oznacza przebudowanie postawy konserwatywnej na proinnowacyjną, zgodnie z zasadą, że opór wobec przemian należy umiejętnie przezwyciężać, a nie tłumić. Organizacje będą musiały odejść od postawy zachowawczej, w której stabilizacja jest wartością samą w sobie. Pojawienie się nowych problemów nie rodzi bowiem potrzeby zmian, jedynie chęć połowicznego rozwiązania, które wkomponowuje się w dotychczasowy system.

Z kolei przy postawie proinnowacyjnej właściwe jest ciągle poszukiwanie i doskonalenie, a zmiany traktowane są jako sposób na bardziej skuteczne działanie. Upowszechnienie tej postawy w danej organizacji ma szansę powodzenia tylko przy równoległym wytworzeniu przekonania, że zmiany są niezbędne do rozwoju organizacji, a tym samym dla przyszłości pracowników.

Opory wobec zmian nie są zatem koniecznym i ubocznym ich produktem. Nie jest też tak, że są one wywołane wyłącznie emocjami. Jeżeli ludzie przeciwstawiają się zmianom, mają zazwyczaj ku temu uzasadniony powód. Jeśli kadra menedżerska w pełni identyfikuje się z wprowadzanymi zmianami, jest ona w stanie przewidzieć negatywne reakcje i w porę im zapobiegać. Może również zmieniać kierunek negatywnej energii, to jest zmienić opory w energię pozytywną, przejawiającą się poparciem dla prowadzonych działań. Nieodzowne staje się tu wytworzenie wśród ludzi należących do organizacji poczucia, iż są oni pełnowartościowymi uczestnikami zmian.

Wprowadzaniu zmian w organizacji towarzyszą różnego rodzaju niepokoje i obawy pracowników. W porę niedostrzeżone i niewyjaśnione przeradzają się w trudne do przezwyciężenia opory, które hamują proces zmian w organizacji, a tym samym utrudniają jej ekspansję i rozwój.

Opór jest najczęściej występującą i najsilniej manifestowaną reakcją na zmiany. Można go zdefiniować jako „(...) *blokadę emocjonalną wobec zmian, którą budują w sobie członkowie organizacji w obawie, że nadchodząca zmiana spowoduje w jakiś sposób pogorszenie ich obecnej sytuacji*”<sup>1</sup>. Zjawisko to zawarte w tzw.

---

<sup>1</sup> *Zmiana warunkiem sukcesu. Zarządzanie przelomu wieków*, pod. red. J. Skalika, Wrocław 2000, s. 188.

prawie przekory, mówi, że *jakikolwiek działanie zmieniające stan faktyczny powoduje powstanie oporów mających na celu utrzymanie tego stanu*<sup>1</sup>.

Występowanie oporu wobec zmian najczęściej łączy się z niskim poziomem wiedzy i kwalifikacji oraz z małym poczuciem własnej wartości danego pracownika. Osoby o wysokich kwalifikacjach w mniejszym stopniu obawiają się zmian i szybciej je akceptują. Dzięki dużej wiedzy łatwiej jest im zrozumieć istotę i przewidywane skutki zmian oraz przyswoić sobie nowe metody pracy. Postrzegają one zmianę jako wyzwanie, którego podjęcie umożliwi sprawdzenie się w nowej sytuacji i samorealizację. Opór w ich przypadku ulega samoistnej minimalizacji na rzecz otwierających się szans i możliwości awansu.

Cechą charakterystyczną oporu jest różnorodność źródeł jego powstawania oraz form, w jakich może on występować. Poddając zjawisko oporu ogólnej klasyfikacji, można wyróżnić następujące jego rodzaje:

- czynny i bierny<sup>2</sup>,
- jawny i ukryty<sup>3</sup>,
- natychmiastowy i odroczoney,
- emocjonalny, racjonalny i polityczny<sup>4</sup>.

*Opór czynny* występuje zazwyczaj jawnie. Można go wcześniej zauważyć i podjąć odpowiednie działania zapobiegawcze. Ujawnia się on m.in. poprzez odmowę działania, blokowanie przepływu informacji lub świadome popełnianie błędów w celu ukazania wadliwości proponowanych rozwiązań. *Opór bierny* ma z kolei utajony charakter, co zdecydowanie utrudnia przeciwdziałanie mu. Najczęściej przejawia się on w formie wyraźnego manifestowanego niezadowolenia, a nawet agresji. W większości przypadków towarzyszy mu także wyraźny spadek wydajności, apatia, izolacja i wzmożona absencja. *Z oporem natychmiastowym* mamy do czynienia bezpośrednio po uruchomieniu działań zmierzających do wdrożenia zmian, natomiast *opór odroczoney* występuje na dalszych etapach tego procesu. *Opór emocjonalny* pomija merytoryczne podejście do zmian, bazując wyłącznie na związanych z nimi negatywnych emocjach. Przeciwnieństwem takiego zachowania jest *opór racjonalny* polegający na przedstawianiu konkretnych argumentów. *Z kolei opór polityczny* opiera się na chęci utrzymania dotychczasowej pozycji i związanej z nią władzy.

Zjawisko oporów wobec zmian może dotyczyć<sup>5</sup>: samej zmiany, warunków, w jakich zmiana jest wprowadzana oraz sposobu wdrażania zmiany.

Analizując zjawisko oporów wobec zmian, nie sposób pominąć tak istotnej kwestii, jaką są przyczyny powstawania tych oporów. Są one bowiem bardzo zróżnicowane i mogą powstawać na następujących poziomach<sup>6</sup>: jednostki (indywidualne), organizacji (grup społecznych wewnątrz organizacji) i procesu (działań).

---

<sup>1</sup> K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 1999, s. 128.

<sup>2</sup> M. Czerska, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 129.

<sup>3</sup> *Zmiana warunkiem sukcesu...*, wyd. cyt., s. 286.

<sup>4</sup> Tamże, s. 188.

<sup>5</sup> Tamże, s. 286.

<sup>6</sup> Tamże, s. 251.

Na podstawie analizy literatury i przeprowadzonych obserwacji można wysnuć wniosek, że podstawowym i najistotniejszym źródłem oporów wobec zmian jest towarzysząca im niepewność. Ludzie z natury odczuwają lęk przed tym, co nowe i nieznanne. Za wszelką cenę dążą do utrzymania stanu, który daje im poczucie bezpieczeństwa. „*Jedyną osobą, która lubi zmiany, jest dziecko z przemoczoną pieluszką*”<sup>1</sup>. Członkowie organizacji stawiają opór wobec zmian w obawie przed tym, czy sprostają nowym regułom i wymaganiom oraz czy będą potrafili odnaleźć się w nowej sytuacji. Niepewność ma też wymiar ekonomiczny. Pracownicy nie są pewni, czy i w jaki sposób wprowadzane zmiany wpłyną na ich sytuację ekonomiczną. Obawiają się zmniejszenia lub utraty dochodu. Opór nasila się tutaj dodatkowo w związku z wprowadzaniem nowych technologii, a zwłaszcza automatyzacji produkcji. Budzi to lęk przed utratą zatrudnienia. Zachowanie takie jest typowe zwłaszcza dla starszych i słabo wykwalifikowanych pracowników, którzy nie czują się na siłach, aby podnieść lub zmienić swoje kwalifikacje. Nasuwa się tutaj kolejne, ważne źródło oporów, a mianowicie – niedoinformowanie członków organizacji. Wszelkie istotne decyzje i zamierzenia znane są tylko wąskiemu gronu „wybrańców”, podczas gdy cała reszta pracowników dowiaduje się o nich dopiero z chwilą wcielenia ich w życie. Naturalne jest więc, że wzbudza to w nich negatywne emocje. Czują się zdezorientowani, nie rozumieją przyczyn i sensu podejmowanych działań, nie są też świadomi konsekwencji braku zmian. Pojawiają się różnego rodzaju, mniej lub bardziej uzasadnione, pogłoski na temat prawdopodobnych rezultatów zmian. Wyraźnie zmniejsza się też poziom zaufania między pracownikami na różnych szczeblach organizacji. Działanie takie wiąże się też z kolejną przyczyną oporów, jaką jest nieuwzględnianie w procesie zmian potrzeb i przekonań pracowników. W związku z tym czują się oni uprzedmiotowieni i jeszcze aktywniej dążą do zaniechania lub przynajmniej zredefiniowania zmian. Opory często są również skutkiem przyzwyczajenia. „*Niewielu ludzi skłonnych jest porzucić swe hołubione przekonania dla jawnego ryzyka*”<sup>2</sup>. Konieczność zmiany utartych sposobów postępowania budzi niechęć i irytację. Źródłem oporów wobec zmian jest też obawa przed utratą zajmowanej dotychczas w organizacji pozycji i sprawowanej władzy. Często opór wynika również z braku przekonania pracowników, że dzięki zmianom możliwa jest poprawa stanu organizacji. Na nasilanie się niechęci wobec zmian wpłynąć może także fakt, że zmiana jest procesem ciągłym i przeprowadzona w jednym podsystemie organizacji powoduje przekształcenia także w innych jej podsystemach. Przedstawione źródła oporu wobec zmian mogą występować w organizacji z różnym natężeniem. Mogą też obejmować dodatkowe kwestie i wzajemnie się przenikać.

Wobec tak wielu i tak różnorodnych źródeł oporu konieczne jest podjęcie działań zmierzających do jego minimalizacji. Opanowanie i kontrolowanie tego zjawiska jest bowiem ważnym czynnikiem powodzenia zmian. Punktem wyjścia

---

<sup>1</sup> D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Warszawa 1998, s. 175.

<sup>2</sup> Tamże, s. 138.

powinno być tutaj zbudowanie odpowiedniej atmosfery, opartej na wzajemnym zaufaniu. Ludzie muszą wiedzieć, że mogą otwarcie dyskutować o dostrzeżonych w organizacji problemach. Muszą czuć przychyłność i akceptację innych ludzi. Istotne jest też ukazanie konieczności i celu zmian, a także ich przewidywanych rezultatów. Ludzie łatwiej zaakceptują zmiany, jeżeli będą świadomi związanych z nimi szans i zagrożeń. Służyć temu powinna sprawna, rzetelna i wielowymiarowa komunikacja, pozwalająca na bieżące wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości. Akceptacji zmian sprzyja ponadto podmiotowe traktowanie członków organizacji i umożliwienie im aktywnego uczestnictwa w procesie przygotowywania i wdrażania zmian. Każdy człowiek chętniej angażuje się bowiem w coś, za co czuje się współodpowiedzialny. Dlatego ważne jest, aby pracownicy mogli przedstawiać własne poglądy i pomysły oraz aby, w miarę możliwości, uwzględnione zostały ich przekonania i postawy. Dużą rolę w minimalizacji oporów odgrywa też tolerancja wobec drobnych błędów i niepowodzeń pracowników. Osoba dorosła nie lubi być karconą, za to rzadko dwa razy popełnia ten sam błąd. Uczenie członków organizacji nowych zachowań i systematyczne dostarczanie im nowej wiedzy również przynosi efekty w postaci zmniejszenia siły oporów. Pożądane jest ponadto tworzenie zespołów zadaniowych złożonych z pracowników różnych szczebli organizacyjnych. Działanie takie umożliwi wymianę doświadczeń, współdziałanie i wzajemne wspieranie się w procesie zmian. Istotnym elementem zmniejszającym poziom oporu są także odpowiednio dobrane bodźce motywacyjne. Należy tu zwrócić uwagę szczególnie na minimalizację społecznych kosztów zmian oraz na zapewnienie niezbędnej opieki tym, których koszty te nie ominą.

Wskazane działania z pewnością nie zapewnią całkowitego zlikwidowania oporu, gdyż jest on nieodłącznym elementem zmian, pozwolą jednak na znaczne jego osłabienie. Wybrane sposoby przezwyciężania oporu wraz z ich zaletami i wadami zawiera tabela 5.

Poddając analizie występujące w organizacji opory wobec zmian, należy zwrócić uwagę także na pozytywne cechy tego zjawiska. Opór zazwyczaj traktowany jest jako reakcja niepożądana, którą należy „stłumić w zarodku”. Tymczasem umiarkowana krytyczna ocena zmian może wpłynąć, i zazwyczaj wpływa, korzystnie na przebieg i rezultaty zmian. Korzyści te mogą przejawiać się m.in. w zapobieganiu nieuzasadnionym zmianom. Chroni to organizację przed zbędnymi kosztami wynikającymi z odrzucenia dotychczas stosowanych metod i rozwiązań na rzecz nowych i jeszcze niewystarczająco sprawdzonych. Opór pozwala też w miarę wcześniej ujawnić ewentualne problemy, które mogłyby zaistnieć na skutek zmian. Może to skłonić kierownictwo do ponownej analizy zmian oraz do szerszego włączenia w ten proces pracowników, a w konsekwencji usprawni zmiany i zwiększy ich skuteczność.

Tabela 5

## Metody postępowania przy oporze wobec zmian

| Sposób postępowania            | Zazwyczaj stosowany, gdy...  | Zalety   | Wady  |
|--------------------------------|--|--|---|
| Szkolenie i informowanie       | brakuje informacji albo informacja i analiza są niedokładne  | gdy się przekona ludzi, często pomagają wprowadzić zmianę  | może być bardzo pracochłonne, zwłaszcza gdy w grę wchodzi wielu ludzi             |
| Uczestnictwo i wciąganie ludzi | inicjatorzy nie mają wszystkich informacji potrzebnych do zaprojektowania zmiany, a inni mają znaczną siłę, by się jej przeciwstawić | uczestnicy angażują się we wdrożenie zmiany, a posiadane przez nich istotne informacje zostaną ujęte w planie zmiany | może być bardzo czasochłonne, jeśli uczestnicy zaprojektują niewłaściwą zmianę    |
| Ułatwianie i poparcie          | ludzie opierają się, gdyż występują problemy z dostosowaniem   | żadne inne podejście nie jest równie skuteczne przy problemach dostosowania  | może być czasochłonne, kosztowne, a i tak nie przynieść powodzenia                |
| Negocjacje i uzgodnienia       | jedna z osób lub grup, o znacznej sile oporu, wyraźnie straci w wyniku zmiany  | czasem w ten sposób stosunkowo łatwo można uniknąć znacznego oporu   | może być zbyt kosztowne, jeśli wyczuli innych na możliwość negocjowania zgody     |
| Manipulacja i kooptacja        | inna taktyka jest nieskuteczna lub zbyt droga  | może to być względnie szybkie i niedrogi rozwiązanie problemów związanych z oporem                                   | może stworzyć problemy w przyszłości, jeśli ludzie będą czuli, że są manipulowani |
| Wyraźne lub ukryte wymuszenie  | pośpiech ma zasadnicze znaczenie, a inicjatorzy mają znaczną władzę  | jest szybkie i może przewyciężyć opór wszelkiego rodzaju   | może być ryzykowne, jeśli ludzie będą w efekcie źli na inicjatorów                |

Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 311.

Powstawanie oporów wobec zmian utożsamiane jest z reguły z najniżej usytuowanymi w hierarchii organizacyjnej pracownikami. Ich zachowania w dużej mierze wynikają jednak z postaw i działań kierownictwa danej organizacji. Analizując postawy kierownicze, można wyróżnić następujące formy generowania przez kadre kierowniczą sił przeciwnych zmianom<sup>1</sup>:

– źródło aktywne – kierownicy będący przeciwnikami zmian, aktywnie podważający sens zmian;

<sup>1</sup> *Zmiana warunkiem sukcesu...*, wyd. cyt., s. 52.

- źródło bierne – kierownicy obojętni zmianom, nieangażujący się w procesy zmian, których postawy wpływają na powiększenie obaw i oporów pracowników;
- źródło „mimo woli” – kierownicy i liderzy zmian, generujący opory poprzez działania, jakie podejmują na rzecz zmian.

Przełożeni poprzez codzienne kontakty i realizowane zadania w naturalny sposób oddziałują na swoich podwładnych. Są oni również głównym źródłem informowania pracowników, dzięki czemu mogą dowolnie stymulować ich pozytywne i negatywne reakcje. Możliwe zachowania kierowników wpływające na powstawanie wśród członków organizacji oporów wobec zmian prezentuje tabela 6.

Tabela 6

**Kierownicy jako źródło generowania oporów**

| Kierownicy jako źródło oporów  | Zachowania kierowników generujące opory  |
|--|--|
| Kierownicy jako aktywne źródło generowania oporów                            | podważanie sensu zmian i związanych z nimi działań   |
|  | aktywne, świadome blokowanie inicjatyw podwładnych   |
|  | świadome ograniczanie i/lub wypaczanie informacji  |
|  | występowanie po stronie pracowników  |
| Kierownicy jako bierne źródło generowania oporów                             | obojętność i brak zaangażowania podważające wśród podwładnych wiarę w powodzenie zmian   |
|  | prezentowanie „dwóch twarzy” związane z realizacją inicjatyw na rzecz zmian z równoczesnym prezentowaniem braku wiary w ich powodzenie |
|  | mniej lub bardziej świadome ograniczanie inicjatywy podwładnych pragnących zaangażować się w zmiany                                    |
|  | słabe zaangażowanie w procesy komunikacji  |
| Kierownicy jako źródło generowania oporów „mimo woli”                        | niedoceniecie lub niedokładne rozpoznanie struktury sił oporu  |
|  | niewystarczająca orientacja co do stosunku podwładnych wobec zmian   |
|  | brak artykulacji jasnej i zwięzłej wizji, do jakiej zmierza firma  |
|  | ograniczanie zakresu przekazywanych informacji   |
|  | przecenianie efektywności dotychczasowego procesu komunikacji  |
|  | traktowanie oporów jako czegoś złego, co należy „niszczyć”   |
|  | niedostateczne wspieranie potencjalnych liderów zmian na poszczególnych szczeblach zarządzania   |
|  | niedostateczna troska o zaufanie pracowników   |
| mała otwartość na alternatywne pomysły rozwiązań zgłaszane przez podwładnych |  |

Źródło: na podst. *Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?*, red. J. Skalik, Wrocław 2000, s. 53–57.

Patrząc na opór wobec zmian jako na zjawisko generowane przez kierowników, można wysnuć wniosek, że występuje on nie tylko na początku, ale na wszystkich etapach procesu zmian. Wiąże się to z faktem, że każdy z etapów stawia przed kierownictwem nowe wyzwania, którym sprostanie często wymaga podjęcia radykalnych i nie zawsze jasnych dla pozostałych członków organizacji działań, a tym samym może pobudzać ich opór.

Opór jest reakcją na zmiany, która pozostawiona sama sobie może przynieść bardzo negatywne rezultaty z uniemożliwieniem zmian włącznie. Należy więc dokładnie obserwować i analizować zachowania członków organizacji, aby nie dopuścić do nadmiernego poziomu oporu. Trzeba też starać się poznać i zrozumieć jego przyczyny oraz w porę dostrzec to, co jest w nim pozytywne.

Reasumując, można stwierdzić, że przyczyny oporu wobec zmian zlokalizowane są zarówno w ludziach, jak i w istniejących warunkach ich życia i pracy.

## 4. WSPÓŁCZESNE FORMY DOSKONALENIA ORGANIZACJI

Proces restrukturyzacji może przebiegać w dwóch zasadniczych formach – w formie restrukturyzacji przedmiotowej lub restrukturyzacji podmiotowej.

*Restrukturyzację przedmiotową* charakteryzuje to, iż zmiany inicjuje sama organizacja. Cele tego procesu to:

- osiągnięcie lub utrzymanie pozycji dominującej w produkcji konkretnej grupy (w skali krajowej lub na określonych rynkach zagranicznych);
- dostosowanie asortymentu produkcji do przewidywanego popytu lub aktywnego oddziaływania, polegającego na generowaniu popytu na nowe asortymenty wyrobów;
- znaczny wzrost ilościowy produkcji przy utrzymaniu zasadniczego asortymentu produkcji;
- wzrost rentowności przedsiębiorstwa przy zachowaniu jego zdolności rozwojowych, ukierunkowanych na prognozowany popyt;
- istotna poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionych, uwzględniająca przy tym wzrastające wymagania zdrowotne i socjalne;
- zdecydowane ograniczenie zakłóceń środowiska przyrodniczego wszędzie tam, gdzie przewyższają one dopuszczalny poziom oraz wdrażanie technologii „przyjaznej” dla otoczenia przyrodniczego;
- uczestniczenie przedsiębiorstwa w programach zatrudniania nadwyżek siły roboczej (bezrobotnych) w określonych regionach czy dziedzinach specjalności.

Podstawowym celem restrukturyzacji jest poprawa efektywności działania organizacji poprzez zmianę konfiguracji dziedzin wchodzących w jej skład. Owa zmiana konfiguracji może polegać na nabyciu i przyłączeniu tych dziedzin działalności, w których firma jest w stanie osiągnąć przewagę nad konkurencją, oraz pozbyciu się tych obszarów, które nie są konkurencyjne, zgodnie z długofalową strategią firmy.

*Restrukturyzacja podmiotowa* dotyczy przemian własnościowych i struktury wewnętrznej organizacji gospodarczych. Do podstawowych czynników wpływających na ten rodzaj restrukturyzacji zalicza się:

- ograniczenie inwestowania w niedostatecznie rentowną działalność, zlikwidowanie inwestycji, które nie przynoszą dochodów, unikanie cen obrachunkowych niebędących cenami rynkowymi;

– wyłączenie tych funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają strategicznego znaczenia.

Restrukturyzację podmiotową określa się jako prawne, organizacyjne i ekonomiczne przystosowanie przedsiębiorstw do nowych warunków systemowych w celu podniesienia ich efektywności działania.

Proces restrukturyzacji może obejmować różne obszary organizacji i działalności przedsiębiorstwa. Do restrukturyzacji każdego obszaru stosuje się odpowiednie metody i działania. Można zatem wyróżnić wiele rodzajów restrukturyzacji, z których najważniejsze to:

- restrukturyzacja potencjału produkcyjnego,
- restrukturyzacja organizacyjna,
- restrukturyzacja finansowa,
- restrukturyzacja decyzyjno-własnościowa.

Restrukturyzację można klasyfikować również ze względu na stopień trudności i czas niezbędny do przeprowadzenia zmian.

Wyróżnia się restrukturyzację płytką oraz głęboką.

*Restrukturyzacja płytka* obejmuje zazwyczaj niewielki zakres zmian, które mogą przynieść krótkookresowe efekty. Nie wymaga od podmiotu dokonującego restrukturyzacji dużego zaangażowania w tworzenie koncepcji i procesy organizacyjne. *Restrukturyzacja głęboka* wymaga przeciwnego podejścia do procesu zmian. W gospodarkach, które doprowadziły do dużej deformacji przedsiębiorstw, najczęściej konieczne jest zastosowanie obydwu typów restrukturyzacji.

Ze względu na rodzaj działań restrukturyzacyjnych można wyróżnić<sup>1</sup> restrukturyzację naprawczą oraz restrukturyzację rozwojową.

*Restrukturyzacja naprawcza* polega na dążeniu do poprawy sytuacji organizacji, która pogrążona jest w kryzysie funkcjonowania wynikającym ze złej sytuacji ekonomicznej. Celem działań jest zatrzymanie lub odwrócenie niekorzystnych zjawisk i procesów w sferze ekonomicznej, a zwłaszcza finansowej (odzyskanie płynności). Dla tego typu restrukturyzacji charakterystyczne są następujące działania<sup>2</sup>:

- prowadzenie działań naprawczych w wybranych obszarach (funkcjach) organizacji w okresie od roku do dwóch lat,
- poprawa wyników ekonomicznych,
- koncentracja na dotychczasowych obszarach działalności,
- osiągnięcie krótkookresowych korzyści przez przedsiębiorstwo.

*Restrukturyzacja rozwojowa* polega na podejmowaniu decyzji strategicznych odnoszących się do okresu 2–5 lat. Dla tego typu restrukturyzacji charakterystyczne są:

---

<sup>1</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1999, s. 130.

<sup>2</sup> D. Kowalczyk-Jakubowska, A. Malewicz, *Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 15–16.

- dokonane w szerokim zakresie zmiany jakościowe i strukturalne,
- zmiany w profilu działalności (zawężenie, rozszerzenie lub całkowita zmiana branży),
- duże zmiany w obszarze działalności badawczo-rozwojowej, innowacyjnej, techniczno-technologicznej, produkcyjnej, marketingowej i logistycznej,
- wysokie ryzyko związane z podejmowanymi działaniami, ponadprzeciętne w danej branży lub gospodarce.

Celem tej metody restrukturyzacji jest wykorzystywanie szans tkwiących w otoczeniu i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz przygotowanie się do przezwyciężenia zagrożeń z zewnątrz i słabości przedsiębiorstwa. Zakłada się uelastycznienie i zdynamizowanie działalności przedsiębiorstwa, które, wybierając ścieżkę rozwoju, decyduje się na ciągłe wprowadzanie zmian, inwestycje, walkę o pozycję na starych i nowych rynkach przez oferowanie nowych i starych produktów.

Kolejna klasyfikacja restrukturyzacji oparta jest na kryterium obszarów zmian. Na tej podstawie można wyróżnić następujące rodzaje restrukturyzacji<sup>1</sup>:

- *operacyjną*, która obejmuje zmiany w działalności podstawowej (na przykład w produkcji, handlu, usługach) i w zasobach przedsiębiorstwa wykorzystywanych do tej działalności (personelu, środkach rzeczowych, organizacji);
- *finansową*, która obejmuje zmiany w gospodarce pieniężnej przedsiębiorstwa (w kapitale obrotowym, kosztach, źródłach finansowania);
- *własnościową*, dotyczącą zmian w strukturze własności i władzy w przedsiębiorstwie.

#### 4.1. Koncepcja reengineeringu

Koncepcja reengineeringu jest szczególnie polecanym narzędziem w zarządzaniu operacyjnym. Nie stanowi ona jednak panaceum na wszystkie dolegliwości organizacji. Według jej twórców – M. Hammera i J. Champy'ego, reengineering oznacza fundamentalne przemyślenie wszystkiego od podstaw i radykalne przeprojektowanie organizacji albo jego istotnych procesów działalności przy zastosowaniu nowoczesnej techniki informatycznej, aby w rezultacie osiągnąć istotną poprawę w krytycznych, podstawowych miarach sprawności, takich jak: koszty, jakość, serwis, szybkość.

Reengineering jest metodą szybkiego i radykalnego przeprojektowania strategicznych, dodając wartość z punktu widzenia klienta, procesów oraz powiązanych z nimi systemów, procedur, a także struktury organizacyjnej, w celu optymalizacji toku pracy i produktywności przedsiębiorstwa. W ten sposób poprzez reengineering – jako swoistą metodę czy narzędzie zarządzania – organizacja zmierza do dokonania w swoim systemie funkcjonowania radykalnych zmian. Zastosowanie tej metody powoduje, że tradycyjny, dominujący sposób zarządzania organizacją zostaje zastąpiony podziałem organizacji na międzyfunkcjonalne zespoły ludzi.

<sup>1</sup> C. Suszyński, *Restrukturyzacja...*, wyd. cyt., s. 133.

Zastosowanie reengineeringu jako koncepcji radykalnej restrukturyzacji wprowadza istotne zmiany także w zakresie budowania i formułowania strategii organizacji. Można powiedzieć, że przyjęcie perspektywy widzenia procesów odwraca działania związane z planowaniem strategicznym o 180 stopni. W prawidłowo funkcjonującej organizacji, zorientowanej na procesy, to co najcenniejsze i to co organizacja robi najlepiej – to właśnie proces, a nie produkt czy rynek zbytu. W obecnych czasach, w dzisiejszej gospodarce globalnej, produkty czy technologie mogą być łatwo skopiowane. Nie dają one więc pełnego poczucia i gwarancji sukcesu na rynku. Niewątpliwie, trudno temu zaprzeczyć, procesy są trudniejsze do skopiowania. Dlatego strategia oparta na efektywności procesów daje większą gwarancję sukcesu. Oto kilka sposobów formułowania strategii wokół procesów:

1. **Identyfikacja.** Strategia ta polega na określeniu najmocniejszych – jako strony – procesów organizacji i w celu: podniesienia jej efektywności, wyprzedzenia konkurencji, dalszego ich usprawniania.

2. **Przedłużenie.** Strategia ta polega – w celu opanowania nowych rynków – na wykorzystaniu – poprzez poszukiwanie nowych zastosowań dla obecnych procesów – najlepiej opanowanych przez organizację procesów.

3. **Uzupełnienie.** Strategia ta koncentruje się na synchronizacji przez organizację własnego procesu i procesu klienta celem podniesienia wartości produktu czy usługi.

4. **Przekształcenie.** Kwintesencją tej strategii – z uwagi na fakt, iż wiele organizacji posiada całe grupy opanowanych procesów, które spełniają jedynie funkcje wspomagające i służą wyłącznie potrzebom wewnętrznym – jest oferowanie danego procesu jako usługi innym organizacjom.

5. **Dywersyfikacja.** Strategia ta polega – choć jest ona obciążona wysokim ryzykiem – na tworzeniu w organizacji nowych procesów w celu stworzenia nowych produktów lub usług.

Reengineering zarządzania w organizacji polega na dokonaniu radykalnych zmian w takich obszarach jej funkcjonowania, jak: wizja i cel(e) istnienia, wewnętrzna kultura organizacyjna, metody kierowania oraz sposoby rekrutacji pracowników.

## 4.2. Koncepcja Lean Management

Koncepcja<sup>1</sup> lean management (tzw. odchudzanie zarządzania) bezpośrednio przeciwstawia się wszelkiemu marnotrawstwu w organizacjach, opiera się na następujących założeniach:

– decentralizacji odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji oraz z samokontrolą;

---

<sup>1</sup> Por. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław 1997, s. 54–55; B. Nogalski, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 577.

– projektowaniu małych jednostek organizacyjnych, pracujących w oparciu o struktury zespołowe;

– elastyczności struktury organizacyjnej;

– permanentnego uczenia się, usprawniania i doskonalenia organizacji oraz jej pracowników.

Wybrane cechy koncepcji lean management to:

– zakłady o zmiennych procesach,

– wysoka integracja procesu produkcyjnego (orientacja na wykonanie produktu),

– krótkie cykle produkcyjne, wskutek małych serii,

– uproszczone i bardzo przejrzyste procesy technologiczne,

– płaska struktura organizacyjna, mały stopień formalizacji oraz centralizacji organizacji, kierowanie wspomagające,

– łączenie pracy, praca zespołowa, uniwersalizacja pracowników i rotacja pracy,

– permanentne szkolenie i podnoszenie kwalifikacji.

### 4.3. Koncepcja outsourcingu

Kolejnym kierunkiem restrukturyzacji zmniejszającym marnotrawstwo jest outsourcing<sup>1</sup>. Obejmuje on zestaw długofalowych działań restrukturyzacyjnych, polegających na wydzieleniu z organizacji czynności bądź funkcji, które mogą przejść partnerzy zewnętrzni. Outsourcing jest strategią restrukturyzacji polegającą na przekazaniu funkcji ubocznych i pomocniczych firmie zewnętrznej i skoncentrowanie się na czynnościach związanych bezpośrednio z zasadniczą sferą działalności organizacji. Wynika on z faktu – co podkreślają teoretycy i praktycy zarządzania – że w obecnych czasach organizacje powinny przyjąć zasadę, iż należy zajmować się wyłącznie tym, na czym znają się najlepiej, co pozwoli im utrzymać rynkową pozycję i skutecznie walczyć z konkurencją. W tym celu muszą się odchrudzić, czyli zrezygnować z całej sfery wspomagającej, obocznej, niezwiązanej z głównym nurtem działalności. Uogólniając, poważna organizacja, specjalizująca się w swojej dziedzinie, nie jest (i nie powinna być) ekspertem w innych dziedzinach.

### 4.4. Koncepcja outplacmentu

Antidotum na skutki procesu restrukturyzacji organizacji zmierzającej do ograniczenia marnotrawstwa (opartej na koncepcjach lean management lub outsourcingu) jest koncepcja restrukturyzacji pod nazwą outplacment. Jest ona wsparciem dla skutecznego przeprowadzenia procesów restrukturyzacji w organizacji.

---

<sup>1</sup> B. Nogalski, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 579.

Outplacment<sup>1</sup> czyli zwolnienia monitorowane, w powszechnym odczuciu jest to swoisty sposób na łagodzenie nastrojów zwalnianych pracowników, który polega na pomaganiu zwalnianym osobom w znalezieniu nowego zajęcia. Obejmuje on wspólne działanie organizacji i współpracujących z nią wyspecjalizowanych firm doradczych oraz innych podmiotów z rynku pracy, które zmierzają do uczynienia ze zwalnianych pracowników poszukiwanych na rynku pracy zasobów.

Głównym celem outplacmentu jest wskazanie zredukowanym pracownikom nowych miejsc pracy, poprzez wskazanie drogi postępowania, uczynienie ich bardziej atrakcyjnymi dla przyszłych pracodawców oraz przygotowanie ich do rozmów kwalifikacyjnych i właściwego zaprezentowania się. Pozwala on zredukować opory tej części pracowników, których stanowiska w wyniku procesu zmian ulegają likwidacji.

W celu zapewnienia efektywnego wdrażania filozofii skutecznej restrukturyzacji organizacji przeciwstawiającej się wszelkiemu marnotrawstwu spełnione powinny być następujące warunki<sup>2</sup>:

- konieczność zrozumienia przez ogół pracowników organizacji istoty nowych koncepcji zarządzania i restrukturyzacji;

- konieczność, ale jednocześnie zapewnienie możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz kadry kierowniczej poprzez ciągłe szkolenie i doskonalenie zawodowe;

- zapewnienie współdecydowania pracowników w zarządzaniu organizacją;

- zapewnienie właściwej atmosfery w pracy;

- zapewnienie każdemu dostępu do informacji ukierunkowanej na konkretne, indywidualne cele jego pracy oraz wymiany informacji między poszczególnymi stanowiskami;

- umiejętność unikania konfliktów oraz usuwania ich źródeł;

- zapewnienie kreatywności i gotowości każdego stanowiska do pracy twórczej.

#### 4.5. Dywersyfikacja we współczesnych organizacjach

Dywersyfikacja we współczesnych organizacjach oznacza wejście na nowe rynki z nowymi produktami. Jest ona zorientowana na zysk i stosunkowo szybki rozwój organizacji. Wymaga na ogół zdobycia nowej wiedzy i umiejętności, a także pozyskania nowych zasobów. Dywersyfikacja może być dokonana własnym wysiłkiem firmy, przez zakup licencji („*know-how*”) oraz przez nabycie innych organizacji lub fuzje. W praktyce powody stosowania tej strategii przez organizacje są różne, przy czym generalnie można wyodrębnić trzy podstawowe grupy przyczyn.

---

<sup>1</sup> Por. Tamże. J. Strużyńska i zespół, *Przewodnik po outplacment. Jak? Czy? Dlaczego?*, Rudzka Agencja Rozwoju INWESTOR 2000.

<sup>2</sup> Por. B. Nogalski, *Kierowanie zmianą...*, wyd. cyt., s. 582; *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, wyd. cyt., s. 61.

Pierwsza z nich jest związana bezpośrednio z polityką kadr menedżerskich, które we wzroście organizacji i rozszerzeniu działalności widzą możliwość wykazania się oraz zwiększenia zakresu swojej władzy.

Druga grupa przyczyn wynika z zewnętrznych warunków działalności gospodarczej. Dywersyfikacja może być wygodną strategią ze względu na zaistniałą sytuację rynkową, prawną i polityczną (np. obowiązywanie określonych norm prawnych).

Z kolei trzecią grupę stanowią obiektywne przyczyny, do których należy podwyższenie zysku i obniżenie ryzyka gospodarczego (efekt synergiczny w wyniku połączenia wysiłków w obszarze produkcji, marketingu, zarządzania, finansowania bądź badań i rozwoju, oszczędność w produkcji, zdobycie większego udziału w rynku itp.).

Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje dywersyfikacji: pokrewną i niepokrewną, przy czym z pierwszej z nich wyodrębnia się trzy odmiany – horyzontalną, wertykalną i koncentryczną.

*Dywersyfikacja horyzontalna (pozioma)* polega na rozszerzeniu produkcji o wyroby lub usługi niewykraczające poza przemysł, w którym firma działa obecnie. Na ogół są to produkty oparte na pokrewnej technologii, zaspokajające inne potrzeby dotychczasowych nabywców lub podobne potrzeby w inny sposób. Stosowanie tego rodzaju dywersyfikacji sprzyja utrzymaniu lub poprawie pozycji konkurencyjnej firmy, przede wszystkim ze względu na działanie w znanych dziedzinach i segmentach rynku oraz prowadzi do wzrostu potencjału organizacji. Jest to rodzaj dywersyfikacji związanej z najmniejszym ryzykiem.

*Dywersyfikacja wertykalna (pionowa)* polega na podejmowaniu działalności stanowiącej fazę poprzednią lub następną w stosunku do działalności dotychczasowej. W pierwszym przypadku jest to dywersyfikacja wstecz (np. samodzielne wytwarzanie półfabrykatów potrzebnych do produkcji określonych wyrobów), a w drugim – w przód (np. wykupienie sieci hurtowni). Konsekwencją tej strategii jest zmniejszenie ryzyka działania przez ograniczenie stopnia zależności od dostawców lub odbiorców pośredniczących. Lepsza jest również koordynacja poszczególnych faz procesu produkcji, ale jednocześnie znaczna integracja tego procesu przyczynia się do zmniejszenia elastyczności działania i utrudnia dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Dlatego też dywersyfikacja pionowa jest skuteczna przede wszystkim w dojrzałych technicznie gałęziach produkcji, odznaczających się względnie niską intensywnością postępu technicznego.

*Dywersyfikacja koncentryczna* polega na wyjściu organizacji poza przemysł, w którym działała do tej pory, ale przy zachowaniu powiązań w postaci technologii lub obsługiwanego rynku. Może ona być zatem zorientowana technologicznie lub rynkowo. W pierwszym przypadku wiąże się to z rozszerzaniem działalności firmy na dziedziny o pokrewnych technologiach, co pozwala wykorzystać posiadaną wiedzę i „know-how”. W drugim przypadku oznacza to rozszerzenie działalności

o produkty, które mogą być sprzedawane tym samym klientom, przy wykorzystaniu dotychczasowych kanałów dystrybucji.

Kolejnym rodzajem dywersyfikacji jest dywersyfikacja niepokrewna określana jako *konglomeratowa* lub *niezwiązana (równoległa)*. Oznacza ona podjęcie działalności całkowicie odmiennej do dotychczasowej. Wytwarzanie wyrobów bądź świadczenie usług niewykazujących związków technicznych i rynkowych z dotychczas oferowanymi przez organizację wymaga jednak rozwinięcia nowych umiejętności i pozyskania nowych zasobów. Dywersyfikacja ta wiąże się z równoczesnym działaniem w różnych segmentach rynku, przy czym zróżnicowanie warunków produkcji i otoczenia przyczynia się do wzrostu ryzyka produkcyjnego i marketingowego organizacji.

W zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja, w tym od jej pozycji na rynku i atrakcyjności dotychczas prowadzonej działalności, strategia dywersyfikacji może spełniać różne cele i w różny sposób przyczyniać się do rozwoju organizacji. Z tego punktu widzenia można wyróżnić cztery rodzaje tej strategii.

Pierwszym rodzajem jest *dywersyfikacja inwestycyjna (investment)*, która może być stosowana tylko przez organizacje mające dobrą pozycję konkurencyjną na rynku. Jeżeli dotychczasowy program produkcji jest atrakcyjny, stosuje się dalsze inwestycje w celu zachowania na rynku pozycji lidera. Organizacja poszukuje również takiego obszaru przyszłej działalności, który przy danych możliwościach inwestycyjnych najszybciej zapewni jej największy zysk.

Kolejny rodzaj stanowi *dywersyfikacja schodzenia z branży (branch out)*. Może być ona stosowana przez organizację, której produkty znajdują się w fazie dojrzałości i powoli są wycofywane z rynku. Dywersyfikacja w tym przypadku ma zastąpić wzrost gospodarczy, ponieważ dotychczasowa działalność kurczy się. Należy więc wcześniej zaplanować i podjąć nową działalność.

*Dywersyfikacja podtrzymująca (support)* ma na celu ochronę dotychczasowej działalności. Dodanie nowego obszaru działania ma zwiększyć konkurencyjność organizacji. Wybór tego obszaru dokonywany jest pod kątem możliwości osiągnięcia efektu synergicznego z dotychczasowej i planowanej działalności. Z tego względu szczególnie korzystna jest dywersyfikacja pionowa.

Czwarty typ dywersyfikacji – *dywersyfikacja zapewniająca przetrwanie (survival)* – umożliwia przetrwanie organizacji mającej złą pozycję konkurencyjną. Przy stosowaniu tej strategii należy zachować szczególną ostrożność. Ze względu na złą sytuację finansową firmy rozmiary nowej działalności nie powinny być duże. Ponadto, angażując się w tę działalność, trzeba starać się jak najlepiej wykorzystać posiadane już zasoby i kompetencje<sup>1</sup>.

Strategia dywersyfikacji, w klasycznym rozumieniu, jest rozszerzeniem strategii penetracji i rozwoju zaproponowanych przez Ansoffa. O ile opierają się one na tych samych technicznych, finansowych i handlowych środkach, które są wykorzy-

---

<sup>1</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 83–87.

stywane w danej produkcji, o tyle dywersyfikacja wymaga nowych technik, kwalifikacji oraz warunków funkcjonowania organizacji.

Z reguły podjęcie decyzji o dywersyfikacji następuje dopiero po wprowadzeniu możliwości rozwoju w sekwencji:

*Penetracja rynku – ekspansja geograficzna – rozwój produktów komplementarnych – otwarcie nowych obszarów działalności organizacji.*

Strategia dywersyfikacji to przedsięwzięcie polegające na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji organizacji na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości. Wymaga zaangażowania się w branże, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi. Strategia dywersyfikacji prawie zawsze wymaga nowych finansowych inwestycji.

Strategia dywersyfikacji nigdy nie jest jednorodna. Firmy zwykle nie mają wystarczającego potencjału kadrowego i finansowego, aby przeprowadzić zmiany. Nie bez znaczenia jest też możliwość uczenia się w trakcie wprowadzania zmian. W związku z tym dywersyfikacja jest wprowadzana z reguły stopniowo, a jej tempo zależy od zdolności organizacji do adaptacji i wdrożenia zmian w sposobie funkcjonowania. Następuje wyraźna zmiana struktury organizacyjnej i sposobu zarządzania, warunkująca pojawienie się nowej jakości rynkowej. Tempo i zakres dywersyfikacji powodują z kolei, że różne jest zapotrzebowanie na środki umożliwiające finansowanie tego procesu. Z tego powodu częściej niż w strategii specjalizacji dochodzi do: wchodzenia organizacji w porozumienia, wykupu akcji lub udziałów oraz podejmowania kontroli nad zarządzaniem, co powoduje zmiany w sposobach finansowania i strukturze kapitału.

Ogólnie rzecz biorąc, strategia dywersyfikacji jest strategią najbardziej złożoną i wszechstronną, stymulującą w największym stopniu rozwój organizacji. Jednocześnie jest kosztowna i stosunkowo trudna w realizacji. Wymaga znajomości rynku i nowych rozwiązań w dziedzinie produkcji, pozwalających produkować nowe i zmodyfikowane wyroby, oraz nabycia nowych umiejętności i kwalifikacji przez pracodawców, pracowników, w tym także przez menedżerów. Przed podjęciem decyzji o zdywersyfikowaniu działalności należy rozważyć zalety i wady takiej strategii. Podstawowe **korzyści** związane z jej zastosowaniem wynikają z tego, że dywersyfikacja:

- zmniejsza ryzyko działalności gospodarczej przez jego rozproszenie;
- pozwala uzyskać efekt synergiczny działania, który polega na osiągnięciu nadzwyczajnego efektu, wynikającego z połączenia różnych zasobów i umiejętności;
- pozwala organizacji uniknąć negatywnych skutków starzenia się sektora, w którym działała dotychczas;
- stwarza firmie szanse na długofalowy rozwój, wykorzystując w sposób efektywny jej potencjał;
- zapewnia stabilność dochodów firmy i jej bezpieczeństwo finansowe;
- wymusza rozwój i postęp przedsiębiorstwa, jego kreatywność w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Z kolei wśród **negatywnych efektów** dywersyfikacji należy wymienić przede wszystkim:

- możliwość zatracenia specjalizacji firmy;
- trudności w zarządzaniu zdywersyfikowaną organizacją;
- zmniejszenie efektów produkcji na wielką skalę oraz specjalizacji produkcji i sprzedaży.

Przedstawione pozytywne i negatywne strony dywersyfikacji należy rozpatrywać na tle obecnej sytuacji organizacji w otoczeniu. Analiza musi objąć zasoby i umiejętności firmy w dziedzinie technologii produkcji, finansów, innowacyjności, marketingu i zarządzania. Jej celem jest określenie silnych i słabych stron w odniesieniu do konkurencji. Ocenę tę należy następnie skonfrontować z analizą zewnętrznych możliwości, która obejmuje przede wszystkim ocenę poszczególnych przemysłów, stanowiących potencjalne obszary rozszerzania działalności. Przemysły te ocenia się pod względem natężenia konkurencji, siły przetargowej dostawców i nabywców, barier wejścia i wyjścia, substytutów, jak również pod kątem uzyskania efektu synergicznego z dotychczasową lub inną nową działalnością. Dopiero na tej podstawie można podjąć decyzję, czy przedsiębiorstwo będzie realizować strategię dywersyfikacji, czy też poprzestanie na strategii penetracji rynku, rozwoju rynku lub rozwoju produktu, określanych łącznie jako strategia ekspansji.

## 5. DOSKONALENIE KADR W ORGANIZACJI

W organizacjach wojskowych, ze względu na ich specyfikę, istnieje potrzeba wypracowania nowego podejścia do treści i metod doskonalenia kadr oraz opracowania odpowiednich dokumentów normujących tok ich przygotowania i realizowania. Niemniej jednak bogactwo doświadczeń badawczych i szkoleniowych innych organizacji powinno skłaniać oficerów odpowiedzialnych za działalność szkoleniową do twórczej refleksji nad potrzebą i możliwością wykorzystywania dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi do planowania doskonalenia podległych sobie kadr dowództw szczebla taktycznego.

*Doskonalenie* dowództw szczebla taktycznego to systematyczne podnoszenie przez kadry danego dowództwa poziomu ich wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań na danym stanowisku. Uogólniając, można więc stwierdzić, że celem doskonalenia kadr dowództw szczebla taktycznego jest *zmniejszanie, a niekiedy nawet eliminacja luki kompetencyjnej*. Luka ta wynika z:

- odejścia lub zmiany stanowiska poszczególnych osób funkcyjnych,
- kariery poziomej i pionowej,
- *zmian organizacyjnych*, w tym *zmian strukturalnych*, zmian metod pracy, zmian techniki i technologii,
- zmian w otoczeniu, czyli zmian w dokumentach normatywnych, rozwoju naukowo-technicznym itp.

Doskonalenie prowadzi również do wzrostu *kompetencji dowódczych* (kierowniczych). Zgodzić się należy ze stwierdzeniem, iż rozwój zawodowy uzupełnia braki w kompetencjach i stanowi element systemu zarządzania kompetencjami<sup>1</sup>. Kompetencje to wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista<sup>2</sup>. Dotyczą one zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji. Z uwagi na to, że na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości kierownika, pojęcie „*doskonalenie*” należy odnosić do każdej z wymienionych sfer.

---

<sup>1</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 48.

<sup>2</sup> A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.

W zależności od celu i zakresu działalności szkoleniowej można wyróżnić<sup>1</sup>:

- szkolenie, przyuczanie oficerów (podoficerów) do wykonywania pracy na obecnym stanowisku,
- doskonalenie oficerów (podoficerów) w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub osiągnięcia awansu.

### 5.1. Oddziaływanie na kadry organizacji wojskowej w okresie zmian strukturalnych

Teoretycy i praktycy przeprowadzający zmiany w organizacji podkreślają rolę oporu personelu organizacji przed zmianami, gdyż często postrzegane są one jako zagrożenie. Niezależnie bowiem od celu, rodzaju i obszaru zmiany dotyczą zawsze ludzi. Trafnie określił to prof. Zbigniew Ścibiorek w swoim opracowaniu, wskazując, iż „(...) motorem zmian jest niezadowolone ze stanu obecnego, a hamulcami – strach przed nieznanym i przyszłością”<sup>2</sup>. Stąd też przed przeprowadzeniem zmian w strukturach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych należy rozważyć ich wpływ na zmianę zachowań poszczególnych osób danego dowództwa. Trzeba przy tym pamiętać, że im silniejsze będą związki między określoną postawą a jej pozytywnymi skutkami, tym bardziej prawdopodobne będzie przyjęcie takiej postawy przez personel. Z kolei im bardziej pozytywne rezultaty mogą być następstwem przyjęcia danej postawy, tym większe prawdopodobieństwo zaakceptowania zachowania, które warunkuje te korzystne rezultaty<sup>3</sup>.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż podczas wprowadzania zmian w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych największy opór związany jest z kadrami poszczególnych dowództw i może wynikać z następujących przyczyn:

- *poczucie utraty kontroli* – wiele się robi dla ludzi, ale bardzo mało z ludźmi (brak uczestnictwa),
- *zbyt wiele niepewności* – brak informacji o kolejnych działaniach i o przyszłości,
- *ciężko zaskakiwanie* – decyzje są podejmowane bez przygotowania i właściwego zaplecza; więcej chęci niż praktycznych możliwości,
- *obawa utraty twarzy* – oficerowie (podoficerowie) obawiają się, że to, co robili w przeszłości, było błędne,
- *troska o własne kompetencje* – osoby poszczególnych dowództw martwią się, czy będą skuteczni po wprowadzeniu zmian, czy będą zdolni wykonywać to, co będzie od nich wymagane,
- *więcej pracy* – zmiana wymaga więcej energii, czasu, spotkań i uczenia się,

---

<sup>1</sup> Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 167; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, wyd. cyt., s. 436.

<sup>2</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami...*, wyd. cyt., s. 93.

<sup>3</sup> Tamże, s. 90.

– *przeszłe doświadczenie* – w przeszłości było już dużo zmian, z których nic nie wyszło,

– *realne zagrożenie* – zmiana często przynosi „ból” i „utrata czegoś”.

Nieelastyczne struktury poszczególnych dowództw szczebla taktycznego, niewłaściwe dowodzenie, negatywne bodźce motywacyjne i niedostateczne kwalifikacje poszczególnych dowódców danego szczebla taktycznego lub osób funkcyjnych tych dowództw potęgują wymienione powyżej czynniki. Dowódcy przeprowadzający zmiany, rozumiejący proces zmian, są w stanie przewidzieć zachowania podległych im żołnierzy i w porę im zapobiec. Mogą też zmienić kierunek negatywnej energii (oporu) na pozytywny (budowanie poparcia). Wymaga to odpowiedniej wiedzy w tej dziedzinie. Nie trzeba chyba też przekonywać nikogo, iż łatwiej jest przeprowadzać wszelkie zmiany w danym dowództwie, gdy ma się podwładnych zadowolonych ze swojej pracy i jakości życia. Ważne jest również, aby podwładni czuli się użytkownikami zmian i odbierali je jako coś korzystnego dla danego dowództwa.

Ze względu na postawę wobec zmian z reguły wyróżnia się następujące grupy pracowników<sup>1</sup>:

– *innovatorzy*, czyli wizjonerzy, od których pochodzą nowe idee, zazwyczaj niebędący decydentami (stanowią oni 2% populacji),

– *przyjmujący dobre pomysły natychmiast* po zapoznaniu się z nimi i starający się przekonać innych do akceptacji nowych rozwiązań (stanowią oni 10% populacji),

– *przyjmujący zmiany po pewnym czasie* to ci, którzy reagują racjonalnie na opinie innych i mają tendencje do zachowania stanu aktualnego (stanowią oni większość – 60% populacji),

– *przyjmujący zmiany po dłuższym czasie* to ostatnia grupa pracowników, którą da się jeszcze przekonać; często wypowiadają się przeciwko proponowanym zmianom, chociaż zazwyczaj akceptują zmiany, jeśli większość je poprze,

– *konserwatyści*, którzy zawsze są przeciwni wszelkim zmianom organizacyjnym.

Problem barier wobec zmian i wynikającego stąd oporu występuje niezależnie od podejścia, obszaru i głębokości zmian, gdyż współzależność elementów organizacji (danego dowództwa) powoduje, że zawsze dotyczą one ludzi, a ponadto są przez nich realizowane. Stąd też od zachowań poszczególnych osób danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych zależy, czy zmiana zostanie wdrożona skutecznie i przyniesie pożądane efekty. Jednak często zdarza się, że zmiany w organizacji postrzegane są przez jej pracowników nie jako warunek sprawnego funkcjonowania organizacji, ale jako źródło zagrożeń mające negatywny wpływ na zaspokajanie ich potrzeb – w szczególności bezpieczeństwa, społecznych i uznania. Zagrożenia te, realne lub wyimaginowane, wpływają negatywnie na jakość i ilość wykonywanej pracy, utrudniają bądź uniemożliwiają przeprowadzenie zmiany.

---

<sup>1</sup> E. Długosz-Truszkowska, *Zarządzanie zmianami...*, wyd. cyt., s. 42–43.

Znajomość występujących w dowództwach szczebla taktycznego barier wobec zmian pozwala dowódcom i osobom wprowadzającym zmiany ukierunkować działania ograniczające opór wobec zmian. Zwłaszcza że za przewyciężanie oporu wobec zmian i szerzej – za sprawność zmian – odpowiadają dowódcy danego szczebla taktycznego, którzy projektują zmiany, oraz kadra, która wdraża zmiany w podległych dowództwach.

Stąd też niezmiernie istotne jest pozyskanie kadry dla idei zmian organizacyjnych przed przystąpieniem do etapu ich wdrażania. Analizy pozwalają sądzić, że zmniejszenie oporu kadr poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wobec zmian wiąże się przede wszystkim z długofalowym oddziaływaniem na wyrobienie postawy innowacyjnej, polegającej na instytucjonalnej akceptacji postępu i świadomości, że wąski zakres specjalizacyjny nie może się odznaczać stabilnością w okresie szybkiego rozwoju wiedzy i techniki. Stąd też w czasie realizacji IV etapu zmian w organizacji<sup>1</sup> – wdrażania zmian, kadra kierownicza danego dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinna podjąć działania zapobiegające przewidywanym barierom.

**Wnioski** z analizy literatury przedmiotu (organizacji i zarządzania) z tego zakresu pozwalają na wysunięcie szeregu propozycji działań czy metod postępowania *ograniczających* opór wobec zmian – od działań informujących, negocjacji po działania wymuszające<sup>2</sup>. Skoro określono możliwe przyczyny oporu wobec zmian, nasuwa się pytanie: jakie należy przedsięwziąć działania w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych, aby ten opór zmniejszyć lub wyeliminować?

W organizacjach wojskowych (dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych) pożądanymi działaniami będą:

1. Przedstawienie kadrze celów, metod i terminów zmian w organizacji. Błędem jest blokowanie tych informacji bądź ich selekcjonowanie. Zmiana nie powinna być zaskoczeniem dla kadry. O planowanych zmianach kadra nie powinna się dowiadywać drogą komunikacji nieformalnej.

2. Przedstawienie oczekiwanych, wymiernych rezultatów zmian – zarówno dla danego dowództwa, jak i dla danego pracownika (pozytywnych i negatywnych).

3. Informowanie kadry o bieżących pracach nad programem zmian, pokazywanie, ze względów psychologicznych, planów zmian, wskazywanie problemów. Pozwoli to ugruntować u kadry przekonanie, że zmiany są przedmiotem refleksji, a decyzje podejmowane są z rozważą.

4. Włączanie kadry, w miarę możliwości, do projektowania zmian, a przynajmniej zbieranie i analizowanie ich opinii o przedmiocie zmian.

5. Dążenie do utrzymania grup uposażenia i stopni etatowych poszczególnych żołnierzy zawodowych w celu zachowania dotychczasowego ich prestiżu i statusu materialnego.

---

<sup>1</sup> Zob. rozdział trzeci.

<sup>2</sup> Zob. W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 385, 386; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, wyd. cyt., s. 311; K. Pasternak, B. Grzybowska, *Metody i techniki...*, wyd. cyt., s. 97–99.

6. Unikanie wszelkich form nacisku oraz faworyzowania wybranych grup żołnierzy zawodowych.

W wielu dobrze funkcjonujących organizacjach podkreśla się, iż osiągnięto sukces dzięki temu, iż przykładano należyłą wagę do informowania pracowników o kierunkach działania, metodach i stanie organizacji. Cecha ta sprzyja utożsamianiu się pracowników z organizacją, zwiększa poczucie odpowiedzialności za los firmy, skłania, jeśli istnieje taka potrzeba, do intensywniejszego wysiłku i wreszcie – ogranicza kształtowanie się postaw roszczeniowych wobec kierownictwa.

Rola informacji wzrasta w sytuacji reorganizacji naszych sił zbrojnych, co wiąże się również ze zmianą stanowisk, zmianą miejsca zamieszkania i zmianą oczekowań kadry zawodowej. Brak informacji o planowanych zmianach, jej niepełność sprzyjają szerzeniu się plotek, powstawaniu przekłamań, uczuciu niepewności wobec przebiegu służby i kariery. Umiejętność zmiany emocji negatywnych na pozytywne stanowi dla każdego dowódcy szczebla taktycznego źródło sukcesu.

W okresie wdrażania projektu uwidaczniają się braki w kompetencjach zawodowych kadry (wiedzy i umiejętnościach). Jak wspomniano, jest to jeden z czynników sprzyjających oporowi wobec dokonywanych zmian. Stąd też działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny zmierzać do tego, aby podwładni wiedzieli, jakich oczekuje się od nich kompetencji po wprowadzeniu zmian oraz aby chcieli nabywać te kompetencje. Działania przełożonych powinny przebiegać równoległe z działaniami podwładnych – samokontrolą własnych umiejętności i zachowań.

Niezależnie od przedstawionych działań kadra kierownicza dowództwa szczebla taktycznego powinna mieć świadomość potrzeby stałego i długofalowego kształtowania pozytywnych postaw wobec zmian – zwłaszcza usprawnień organizacyjnych. Takie działania, jak wspomaganie autorów bieżących zmian, eliminacja barier skutecznego komunikowania w organizacji, kształtowanie klimatu zmian, ograniczają przyszły opór wobec zmian i w efekcie ułatwiają ich akceptację przez wszystkich podległych oficerów i podoficerów.

Innymi słowy, potrzebne jest kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, która będzie sprzyjała zmianom. Jak bowiem zauważają E. McKenna i N. Beech<sup>1</sup>, zmianę wspomagają określone profile kultury, np. takich organizacji, w których wszyscy pracownicy się doskonalą (kultura uczenia się), oraz takich, w których przełożeni wspomagają proces zmian i kształtują wobec nich pozytywne postawy.

W nowym dowództwie „przywrócenie władzy” jest podstawą efektywnego wykonywania zadań. Przywracanie wiary w siebie dla kadry danego dowództwa jest podstawowym zadaniem każdego dowódcy, ponieważ ci, którzy wierzą w siebie, podejmują lepsze decyzje, przejmują inicjatywę, zachęcają, nie ograniczają swego wysiłku. Stworzenie takiej sytuacji nie jest łatwe, gdy podwładni oczekują od dowódcy, że powie im, co mają robić. Rolą wszystkich dowódców jest udziela-

---

<sup>1</sup> E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 76.

nie pomocy wszystkim podległym, aby zrozumieli, czego się od nich oczekuje i co mają robić, pobudzanie kreatywności i wspieranie w wykonywaniu zadań. W tym celu stosuje się różnego rodzaju formy i metody doskonalenia (szkolenia) kadr w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych przy odpowiednim doborze celów i treści doskonalenia kadr w tychże dowództwach.

Dowódcy szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą korzystać z wielu taktyk przedstawionych w teorii organizacji i zarządzania odnośnie radzenia sobie z oporem w trakcie wprowadzania zmian w dowodzonym przez siebie dowództwie. Można do nich zaliczyć<sup>1</sup>:

- kształcenie/komunikację,
- współuczestnictwo,
- ułatwianie i wsparcie,
- negocjacje,
- kooptację,
- przymus i manipulację.

*Kształcenie/komunikacja* powinny być nakierowane na dopomożenie podległej kadrze w dostrzeżeniu potrzeby i logiki zmian w danym dowództwie. Najlepiej jest je stosować w przypadku oporu wynikającego z braku lub nietrafnej informacji i błędnej analizy. Mogą one obejmować dyskusje indywidualne z poszczególnymi oficerami (podoficerami) dowództwa lub prezentacje dla poszczególnych grup dowództwa. Zaletą tej taktyki jest to, że poszczególne osoby dowództwa raz przekonane będą pomagać we wdrażaniu zmian w danym dowództwie. Wadą może być brak czasu przy wdrażaniu zmian, gdy w grę będzie wchodzić zbyt duża ilość kadry w danym dowództwie.

*Współuczestnictwo* zakłada, że zespoły wprowadzające zmiany w danym dowództwie wciągają stawiających opór (lub oficerów, którzy mogą taki opór stawiać) do udziału w pewnym aspekcie projektu wdrażania zmian. Taktyka ta powinna być stosowana przez dowódców i zespoły wprowadzające zmiany w strukturach, gdy są oni przekonani, że nie dysponują wszystkimi informacjami niezbędnymi do zaprojektowania i wdrożenia zmian. Zaletą współuczestnictwa jest to, że poszczególne osoby dowództwa będą zaangażowane we wdrażanie zmian. Każda informacja, jaką będą oni dysponować, zostanie zinterpretowana w ramach planu przeprowadzania zmian. Wadą może być brak czasu oraz to, że współuczestnicy mogą zaprojektować nieodpowiednie wprowadzanie zmian w danym dowództwie.

*Ułatwianie i wsparcie* powinny obejmować zapewnienie doskonalenia (szkolenia) kadr danego dowództwa w zakresie nowych kwalifikacji, udzielanie kadrze dni wolnych po szczególnie trudnym okresie pracy albo po prostu słuchanie i słuszenie wsparciem emocjonalnym. Taktyka ta polecana jest dowódcom szczebla taktycznego wojsk lądowych w przypadku oporu spowodowanego problemami

---

<sup>1</sup> Por. P.F. Schlesinger, V. Sathe, L.A. Schlesinger, J. Kotter, *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999, s. 366–370.

dostosowawczy. Podstawową wadą tego podejścia jest to, że strategia ta może być czasochłonna i kosztowna, a mimo to nie przyniesie zamierzonych rezultatów.

*Negocjacje* jako taktyka wprowadzania zmian w dowództwach szczebla taktycznego zakłada „podkupienie” czynnych lub potencjalnych oponentów. Jest szczególnie przydatna wtedy, gdy dowódcy będą mieli jasność, że ktoś straci w wyniku wprowadzanych zmian, a dysponuje poważnym potencjałem oporu. W niektórych sytuacjach może to być łatwy sposób zapobiegania przewidywanemu oporowi, jednak może stać się kosztownym przedsięwzięciem. Dowódca, gdy raz ujawni ten sposób wprowadzania zmian w swoim dowództwie, może być szantażowany przez inne osoby tego dowództwa. Ze względu na koszty ta strategia wdrażania zmian nie jest polecana dla dowódców szczebla taktycznego wojsk lądowych.

*Kooptacja* powinna być używana przez dowódców w celu radzenia sobie z potencjalnym albo faktycznym oporem wobec zmian. Dokooptowanie oficera (podoficera) dowództwa zwykle oznacza powierzenie mu odpowiedniej roli w projektowaniu lub wdrażaniu przeprowadzanych zmian. Dokooptowanie danej grupy dowództwa przewiduje powierzenie jednemu z jej kierowników lub komuś, kto cieszy się jej szacunkiem, kluczowej roli w projektowaniu lub wdrażaniu zmiany. Taktyka ta w pewnych warunkach może być niedrogim i łatwym sposobem pozyskania poparcia ze strony pojedynczych osób dowództwa lub całych grup (mniej niż negocjacje i szybciej niż partycypacja). Wadą jej jest to, że kadra danego dowództwa zauważy, że jest wykorzystywana tylko po to, by nie stawiać oporu wobec zmian i może wtedy zareagować negatywnie. Ponadto, w przypadku gdy dane osoby lub grupy dowództwa będą chciały wywierać wpływ na projekt i wdrażanie przeprowadzania zmian w sposób, który nie leży w interesie danego dowództwa, mogą stworzyć poważny problem.

*Manipulacja* w kontekście wprowadzania zmian w dowództwach szczebla taktycznego odnosi się do skrytych prób wywierania wpływu. Kooptacja jest pewną formą manipulacji. Inne formy nie mają swej specjalnej nazwy, jednak obejmują np. selektywne wykorzystanie informacji i świadome ustawianie wydarzeń, aby uzyskać pewien pożądaný (ale nieukryty) wpływ na kadre danego dowództwa. Manipulacja posiada te same wady co kooptacja, jednakże w większym stopniu. Kiedy kadra danego dowództwa czuje, że nie jest traktowana otwarcie lub że jest okłamywana, często będzie reagować negatywnie. Niemniej jednak manipulacja może być stosowana przez dowódców szczebla taktycznego z powodzeniem, gdy inna strategia nie jest możliwa lub wszystkie zawiodły. Kiedy dowódca będzie posiadał mało czasu, by sięgnąć po inne strategie radzenia sobie z oporem wobec zmian w dowództwie, może uciec się do manipulowania kanałami informacyjnymi w celu spowodowania, by kadra dowództwa przestraszyła się, że nadciąga kryzys funkcjonowania danego dowództwa, którego można uniknąć tylko w drodze zmian w tym dowództwie.

*Przymus* zasadniczo polega na zmuszeniu kadry danego dowództwa do zaakceptowania zmian poprzez jawną lub ukrytą groźbę utraty pracy, możliwości

awansu, podwyżek lub innych korzyści. Pokonywanie oporu wobec zmian tą taktyką jest ryzykowne, gdyż kadra danego dowództwa szczebla taktycznego z niechęcią przyjmie zmiany wymuszone. Mimo to ma tę zaletę, iż pozwala szybko przewyciężyć opór. W sytuacjach, w których tempo ma najważniejsze znaczenie, taktyka ta może być jedynym wyjściem dla dowódców.

Skuteczny wysiłek dowódców szczebla taktycznego wojsk lądowych na rzecz pokonywania oporu wobec zmian powinien cechować się umiejętnością wykorzystywania kilku strategii zmian. Mniej skuteczne wysiłki w celu wprowadzania zmian są zwykle związane z niewłaściwym zastosowaniem jednej lub kilku taktyk. Dowódcy muszą uświadomić sobie, że niewłaściwe posługiwanie się poszczególnymi taktykami zmian może doprowadzić do odwrotnego efektu przewyciężania oporu wobec wprowadzanych zmian w podległym sobie dowództwie.

## 5.2. Doskonalenie procesu szkolenia kadr

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu dowodzi stosunkowo dużej rozbieżności poglądów co do poszczególnych części systemu szkolenia Sił Zbrojnych RP. Wyniki badań pozwalają jednak wysnuć wniosek, iż w skład systemu szkolenia (rys. 58) powinny wchodzić następujące podsystemy (systemy niższego rzędu): podsystem szkolenia profesjonalnego, podsystem szkolenia dowództw, podsystem szkolenia wojsk oraz podsystem szkolenia rezerw osobowych<sup>1</sup>.

Przy wprowadzaniu zmian organizacyjnych do poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych najbardziej istotne znaczenie ma podsystem szkolenia dowództw, ponieważ w jego ramach funkcjonują organa dowodzenia (zasoby ludzkie z wyposażeniem) poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Zmieniające się koncepcje doskonalenia (szkolenia) dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych w ostatnich latach XX wieku miały swoje podłoże i uzasadnienie przede wszystkim w zmianach geopolitycznych i polityczno-militarnych oraz ekonomicznych, jakie miały miejsce w Europie. Przyjęte założenia nowych koncepcji obronności państwa spowodowały, że zmianie ulec musiały nie tylko struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, ale głównie ich zadania realizowane w celu zapewnienia suwerenności i bezpieczeństwa granic, a także charakter obrony doktryny wojskowej.

---

<sup>1</sup> Por. J. Halik, J. Wotejszo, *Ćwiczenia wojskowe Sił Zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003, s. 8; J. Wotejszo, *Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2003, s. 15.



Opracowanie własne.

Rys. 58. System szkolenia Sił Zbrojnych RP

Uznano, że problematyka doskonalenia (szkolenia) odzwierciedlająca zadania Sił Zbrojnych RP powinna dotyczyć: „Przygotowania i prowadzenia działań bojowych (operacji, bitew i walk) na obszarze kraju w ścisłym współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu obronnego państwa”<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż dowództwa szczebla taktycznego przygotowywane są w ramach kształcenia (szkolenia) i doskonalenia wojskowego. *Kształcenie (szkolenie)* obejmuje nauczanie kadr poszczególnych dowództw od podstaw, według określonych programów i jest realizowane w akademiach wojskowych w kraju lub za granicą oraz w centrach i ośrodkach szkolenia. *Doskonalenie* natomiast polega na uzupełnieniu, pogłębieniu i utrwaleniu nabytych wiadomości i umiejętności w poszczególnych dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych. Realizowane jest ono w ramach planowanego szkolenia doskonalącego (zasadniczego i uzupełniającego), na różnego rodzaju kursach specjalistycznych i instruktorsko-metodycznych, łączących elementy szkolenia i doskonalenia. Wiele jest w tym zakresie wspólnych zagadnień, dlatego powinny one być omawiane na przemian.

<sup>1</sup> Zob. *Założenia polskiej polityki obronnej*, SG WP, Warszawa 1989, s. 4 i 5.

W kontekście powyższych refleksji modyfikacji systemu doskonalenia (szkolenia) kadr organizacji wojskowych upatrywano w trzech zasadniczych sferach: *celów, treści oraz form i metod doskonalenia* (szkolenia).

W sferze *celów* – doskonalenie ma zapewnić przygotowanie kadry poszczególnych dowództw szczebla taktycznego do objęcia kolejnych – wyższych stanowisk służbowych, zaś kadry jednostek skadrowanych i o niepełnych stanach – do utrzymania podstawowej sprawności organizacyjnej, szkoleniowej i bojowej.

W sferze *treści* – należy uwzględnić zmiany zachodzące w strategii, taktyce i sztuce operacyjnej, będące wynikiem oceny zagrożeń militarnych państwa.

W sferze *form i metod* – doskonalenie kadry poszczególnych dowództw ma sprzyjać nauczaniu i doskonaleniu umiejętności prowadzenia walki, bitew, operacji oraz szkolenia pokojowego, z uwzględnieniem potrzeb oraz możliwości szkoleniowych w systemie narodowym i sojuszniczym.

Ponadto założono, że tworzący się system szkolenia Sił Zbrojnych RP ma funkcjonować na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej w sposób autonomiczny. W kompetencjach poszczególnych dowódców powinno znaleźć się ustalanie struktury szkolenia, składu grup szkoleniowych (zespołów), problematyki (przedmiotów), a także form i metod oraz kosztów szkolenia.

Wypracowanie i wdrożenie nowego systemu szkolenia (doskonalenia) dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, gwarantującego ich przygotowanie do wykonywania wspólnych zadań w układzie sojuszniczym oraz autonomicznym układzie narodowym, jest procesem długofalowym i wymagającym zasadniczych modyfikacji (zmian) wszystkich elementów strukturalnych systemu.

Przeprowadzone analizy wskazują, że zmian zmierzających do unowocześnienia systemu doskonalenia (szkolenia) i wprowadzenia nowych treści należy upatrywać w następujących obszarach.

W *obszarze przemian strukturalnych i organizacyjnych* mających wpływ na system doskonalenia (szkolenia) – do najważniejszych należy zaliczyć:

– dokonanie zmian w strukturach organizacyjnych dowództw według wymagań tzw. jednolitej struktury dowództw;

– wyznaczenie i przygotowanie dowództw jednostek przeznaczonych do sił natychmiastowego i szybkiego reagowania, do bezkolizyjnego przejścia na struktury wojenne oraz dowodzenie podległymi jednostkami w sytuacjach kryzysowych i ewentualnej wojny;

– przygotowanie organizacyjne i profesjonalne kadry dowództw do działań w systemie narodowym i w układzie zgrupowań międzynarodowych<sup>1</sup>.

W jednostkach przeznaczonych do przeformowania lub rozformowania i do zmiany podporządkowania organizacyjnego zakres i częstotliwość doskonalenia (szkolenia) dowództw szczebla taktycznego należy dostosować do potrzeb ich zgrania w nowych strukturach i przygotowania do działań zgodnie z bojowym przeznaczeniem (misją).

---

<sup>1</sup> Por. *Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP, SG WP, Warszawa 1999, s. 2.*

W *obszarze osiągania interoperacyjności dowództw* – do najważniejszych czynników należy zaliczyć:

- doskonalenie dowództw szczebla taktycznego w zakresie modelowego wypracowywania decyzji (procesu decyzyjnego) według procedur NATO;
- wdrożenie do praktyki szkoleniowej sojuszniczego systemu odwzorowania graficznego sytuacji operacyjnej (taktycznej) oraz procedur dowodzenia wojskami według narodowych norm obronnych.

W *obszarze osiągania kompatybilności szkoleniowej* – do najważniejszych czynników i działań należy zaliczyć:

- popularyzację wniosków oraz doświadczeń szkoleniowych uzyskiwanych dzięki międzynarodowej współpracy;
- wzbogacenie narodowych form (metod) szkolenia operacyjnego (taktycznego), zwłaszcza w zakresie informatycznego wsparcia procesu szkolenia.

Przedstawione czynniki w zasadniczy sposób przyczyniły się nie tylko do interoperacyjności i kompatybilności w zakresie organizacji szkolenia sił zbrojnych, ale także wpłynęły na cele szkolenia.

Głównym celem doskonalenia (szkolenia) dowództw wszystkich szczebli organizacyjnych Sił Zbrojnych RP jest **osiągnięcie i utrzymanie wymaganego stopnia zdolności bojowej przez jednostki wysokiej gotowości bojowej oraz zapewnienie pozostałym kategoriom sił warunków szkolenia na poziomie umożliwiającym osiągnięcie w zakładanych terminach zdolności do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem.**

Proces ten powinien zapewnić *organom dowodzenia szczebla strategicznego* osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych w ramach połączonych sił zbrojnych NATO, zgodnie z art. 5 traktatu waszyngtońskiego oraz działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych na mocy postanowień organizacji międzynarodowych, a wynikających z konieczności reagowania w sytuacjach i obszarze zainteresowania NATO i poza nim. Natomiast *organom dowodzenia szczebla taktycznego* cel ten powinien zapewnić osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych z siłami sojusznicznymi operacji obronnych i kryzysowych na terytorium kraju i poza jego granicami, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji na ich rzecz zadań wynikających z funkcji państwa – gospodarza (HNS).

Z celu głównego wynikają *cele szczegółowe* (rys. 59) szkolenia dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, do których zaliczamy:

1. *W sferze działań militarnych:*

a) *na terytorium kraju:*

- wszechstronne przygotowanie do planowania, organizowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych w różnych warunkach;
- utrzymanie wysokiej sprawności do rozwiązywania złożonych problemów kryzysowych oraz likwidacji konfliktów zbrojnych o małej skali;



Źródło: opracowanie własne na podst.: *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*, SG WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001, s. 7; J. Halik, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, AON, Warszawa 2003, s. 33.

Rys. 59. Cele szkolenia kadr w organizacji wojskowej

*b) poza granicami kraju:*

- przygotowanie do udziału w operacjach wojskowych na obszarze zainteresowania NATO w ramach obrony kolektywnej,
- nabywanie umiejętności w realizacji zadań wynikających z planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza obszarem NATO,
- utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem (na mocy postanowień) ONZ, OBWE, UE lub NATO.

**2. W sferze działań niemilitarnych:**

*a) na terytorium kraju:*

- przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowanie kadr administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego,
- wypracowanie i doskonalenie zasad i sposobów działania oraz współdziałania między dowództwami poszczególnych szczebli organizacyjnych Sił Zbrojnych RP a terenową administracją rządową i samorządową w zakresie likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof i skażeń ekologicznych,

*b) poza granicami kraju:*

- przygotowanie wytypowanych jednostek (oddziałów) lub oficerów do pełnienia funkcji rozjemczych lub funkcji obserwatorów w ramach misji pokojowych ONZ,
- utrzymanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych i pomocy humanitarnej na terytorium państw sojuszu lub w najbliższym otoczeniu Polski.

Tak określone cele szkoleniowe powinny być osiągnięte w toku szkolenia operacyjnego (taktycznego) realizowanego w systemie sojuszniczym i narodowym<sup>1</sup>.

Z przedstawionych celów oraz zadań wynikają bezpośrednio treści doskonalenia (szkolenia) dowództw poszczególnych związków operacyjnych, taktycznych oraz oddziałów (pododdziałów). W myśl zadań wynikających z kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej dowódcy określonych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za dobór treści i takie zorganizowanie szkolenia, aby stojące przed nimi zadania były traktowane priorytetowo i praktycznie wyćwiczone. Stwarza to wymóg stosowania w szkoleniu dowództw określonej problematyki o treściach ściśle związanych z zadaniem głównym, które formułuje przełożony<sup>2</sup>. Inaczej mówiąc, współczesne przygotowanie profesjonalne – indywidualne i zespołowe – kadry dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP jest uwarunkowane zadaniami wynikającymi z wojennego przeznaczenia określonych dowództw.

W związku z powyższym, treści szkolenia powinny sprzyjać przygotowaniu do działania dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych w różnych sytuacjach (w czasie pokoju, kryzysu lub wojny).

Problematykę szkolenia (doskonalenia) dowództw SZ RP ze względu na szczebel dowodzenia można rozpatrywać jako szkolenie wojskowe militarne: strategiczne, operacyjne i taktyczne.

*Szkolenie strategiczne* – to zorganizowane w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla centralnych ośrodków decyzyjnych kierujących siłami zbrojnymi oraz elementów centralnych organów administracji państwowej, a także centralnych organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi w celu ich przygotowania do rozwiązywania zasadniczych problemów strategii obronnej państwa i Sojuszu Północnoatlantyckiego.

*Szkolenie operacyjne* – to realizowane w czasie pokoju przedsięwzięcie szkoleniowe (w tym ćwiczenia) dla dowództw okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, związków operacyjnych, organów administracji państwowej i terenowej, a także okręgowych, regionalnych, rejonowych oraz wojewódzkich organów zarządzania i kierowania ogniwami pozamilitarnymi, mające na celu przygotowanie ich do realizacji zadań operacyjnych w strefach odpowiedzialności okręgu w ramach obrony obszaru kraju lub prowadzenia operacji sojuszniczych w ramach NATO.

---

<sup>1</sup> Por. *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*, Szt. Gen. WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001, s. 8.

<sup>2</sup> Zadanie główne formułuje dowódca (przełożony) dla podwładnego. Dla dowódcy (dowództwa) wojsk lądowych SZ RP zadanie formułuje w swoim rozkazie do działalności szkoleniowej na rok – szef Sztabu Generalnego WP, dla dowódcy (dowództwa) korpusu – dowódca wojsk lądowych, dla dowódcy (dowództwa) dywizji – dowódca korpusu w swoim rozkazie szkoleniowym na dany rok itd.

*Szkolenie taktyczne* – to prowadzone w czasie pokoju przedsięwzięcia szkoleniowe (w tym ćwiczenia) związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów wszystkich rodzajów sił zbrojnych oraz rodzajów wojsk, a także organów samorządów terytorialnych i ogniw pozamilitarnych w celu przygotowania ich do prowadzenia walki w rejonach odpowiedzialności lub w składzie sił międzynarodowych w ramach NATO.

Problematyka doskonalenia (szkolenia) poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych realizowana w toku procesu szkolenia powinna zawierać między innymi treści pozwalające na:

– *doskonalenie umiejętności planowania i prowadzenia operacji, bitew i walk, w tym dowodzenia wojskami na terytorium kraju,*

– *organizowanie działań w ramach ugrupowania operacyjnego (taktycznego) lub samodzielnie,*

– *współdziałanie z wojskami obrony terytorialnej, organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego,*

– *osiągnięcie i ugruntowanie interoperacyjności w realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych, zarówno na terytorium kraju, jak i poza granicami, w tym także przygotowanie do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych,*

– *kształtowanie umiejętności kadry poszczególnych dowództw i wojsk, dywizji, brygad (pułków) oraz batalionów w zakresie planowania i realizacji przemieszczeń (marszów) i przegrupowań różnymi sposobami, w różnym terenie,*

– *wewnętrzne zgrywanie struktur dowództw szczebla taktycznego w prowadzeniu operacji sojuszniczych i reagowania kryzysowego.*

Z analizy literatury przedmiotu wynika, iż na proces szkolenia (szerzej – zarządzania szkoleniem) mają wpływ: misja i cele organizacji, jej strategia, polityka wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet), polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji), preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna) oraz planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie). W szeregu opracowań podkreśla się wielokrotnie, iż doskonalenie kadr poszczególnych dowództw szczebla taktycznego jest **procesem**, na który składają się:

– ustalenie zapotrzebowania na rozwój,

– wdrożenie planu rozwoju,

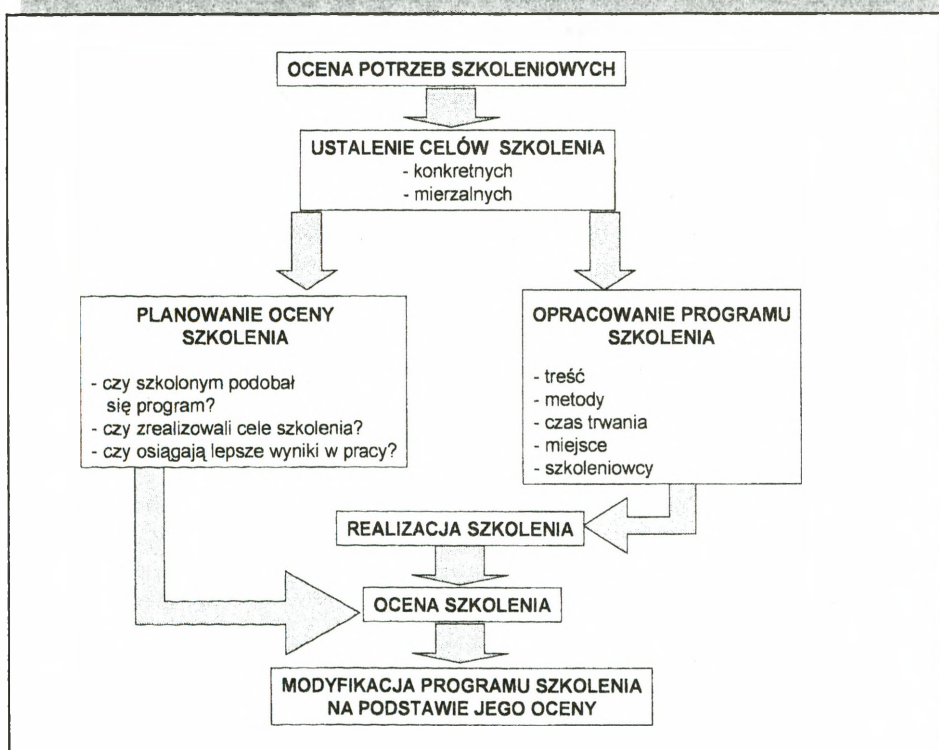
– ocena rozwoju<sup>1</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż w procesie szkolenia (rys. 60) wyróżnić można następujące etapy: 1) ocenę potrzeb szkoleniowych, 2) ustalenie celów szkoleniowych, 3) opracowanie programu i oceny szkolenia, 4) realizację szkolenia, 5) ocenę szkolenia, 6) modyfikację programu szkolenia<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Por. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1999, s. 516.

<sup>2</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 437.



Źródło: opracowanie własne na podst. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 437.

Rys. 60. Proces szkolenia kadr w organizacji

Wieloaspektowe ujęcie problematyki szkolenia przedstawione zostało przez B.R. Kuca<sup>1</sup>, który wyodrębnia następujące etapy szkolenia:

- określenie potrzeb szkoleniowych,
- wybór metod szkolenia,
- wdrożenie planu kształcenia oraz jego ocena.

Etapy wymienione przez B.R. Kuca są najbardziej odpowiednie do zastosowania w doskonaleniu (szkoleniu) kadr dowództw szczebla taktycznego i będą podstawą dalszego opisu procesu doskonalenia (szkolenia) realizowanego w formie szkolenia poszczególnych osób funkcyjnych danego dowództwa.

W etapie *analizy potrzeb szkoleniowych* należy porównać ze sobą dane dotyczące obecnego stanu kompetencji poszczególnych osób danego dowództwa, stanu obecnie pożądanego oraz stanu pożądanego z punktu widzenia przyszłości. Przy ich ocenie uwzględnia się:

<sup>1</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 168.

– interes danego dowództwa szczebla taktycznego, a więc jego przetrwanie, rozwój, wydajność, cele strategiczne, kulturę,

– perspektywę stanowiska pracy, umiejętności i kwalifikacje niezbędne na danym stanowisku pracy,

– interes danego oficera (specjalisty) – obecny i przyszły.

Na podstawie tych danych opracowywane są programy doskonalenia i rozwoju kadr danego dowództwa szczebla taktycznego. Podstawą i punktem odniesienia wszystkich planów i programów jest zawsze strategia personalna. Ci oficerowie, którzy dzisiaj zostaną wykształceni, jutro będą realizować jej cele i pracować na sukces danego dowództwa.

W kolejnym etapie należy ustalić *formy i metody* realizacji planu doskonalenia (szkolenia). Wybór metod doskonalenia (szkolenia) zależy od uzyskania odpowiedzi na pytania<sup>1</sup>:

1. *Kto będzie doskonalony (szkolony)?*

Odpowiedź na to pytanie otrzymuje się w wyniku przeprowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych.

2. *Czy doskonalenie (szkolenie) będzie realizowane w danym dowództwie, czy też powierzone innym jednostkom organizacyjnym MON?*

Analiza literatury przedmiotu (organizacji i zarządzania) wskazuje na następujące metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów:

1. *Trening przez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.

2. *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.

3. *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne.

4. *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.

5. *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.

6. *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzje, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek i błędów.

7. *Wykłady i ćwiczenia* – ze względu na nadmierną koncentrację uwagi na wiedzy zajęcia te są uzupełniane innymi metodami: grami, analizą przypadków, pracami projektowymi<sup>2</sup>.

Dobór odpowiednich metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu itp. Każda z wy-

<sup>1</sup> J. Kisielnicki, *Podstawy zarządzania*, WSSE, Warszawa 1996, z. 1, s. 103.

<sup>2</sup> Por. M. Koster, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem...*, wyd. cyt., s. 519.

mienionych metod rozwoju kadr może być zastosowana w przypadku danego dowództwa szczebla taktycznego.

### 3. *Jakie przyjąć formy doskonalenia (szkolenia)?*

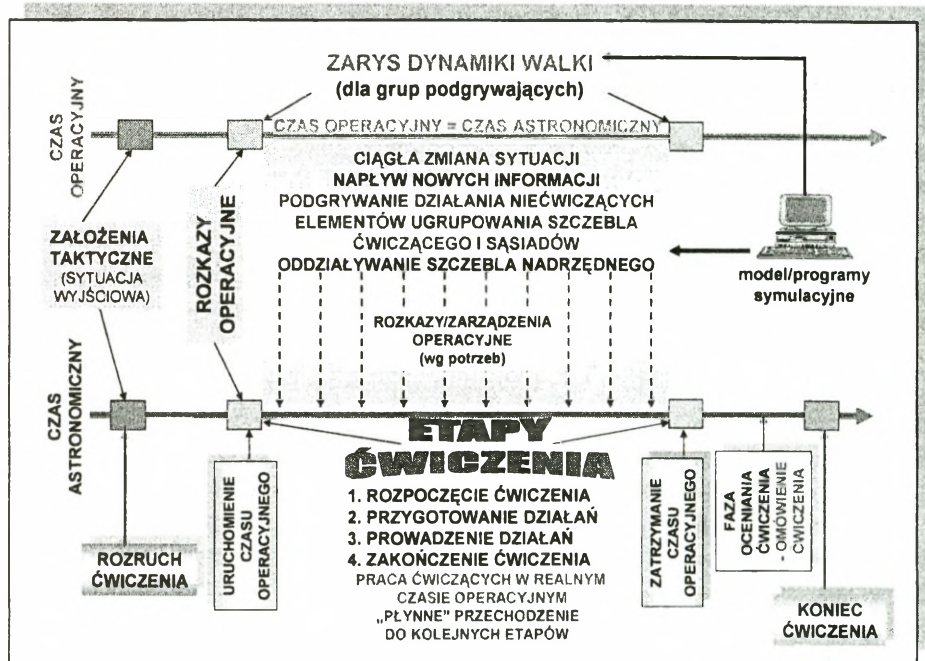
Doskonalenie kadry poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP zaliczane jest do tzw. *szkolenia zasadniczego* lub *uzupełniającego* i obejmuje podstawowe przedmioty szkolenia wojskowego, m.in. zasady sztuki wojennej (operacyjnej) oraz działań taktycznych, których znajomość stwarza – zwłaszcza dowódcom i oficerom danego dowództwa – możliwości umiejętnego rozwiązywania złożonych problemów współczesnych działań operacyjnych i taktycznych prowadzonych w czasie konfliktu zbrojnego lub podczas misji.

Formy *doskonalenia taktycznego* odnoszą się do szczebla taktycznego, czyli dotyczą związku operacyjnego, związku taktycznego, oddziału i pododdziału (batalionu, dywizjonu). Jednakże rodzaj zadań oraz celów, jakie realizują poszczególne dowództwa i wojska, bez względu na szczebel, często powoduje, że doskonalenie ma właśnie wymiar operacyjny (taktyczny), pomimo że dotyczy np. oddziału.

*Przez doskonalenie kadr dowództwa szczebla taktycznego rozumieć należy proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnych stanowiskach pracy w dowództwach oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji ze względu na awans, przesunięcie lub zmiany organizacyjne.* Programy doskonalenia, nazywane również programami szkolenia i rozwoju, sprzyjają poszerzeniu horyzontów oficerów poszczególnych dowództw, rozwijaniu cech ich osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji danego oficera.

Warunki zbliżone do hipotetycznego pola walki zapewnia się przez rozgrywanie ćwiczeń (rys. 61) z przeciwnikiem aktywnie reagującym na zmiany sytuacji taktycznej i operacyjnej. W tradycyjnych ćwiczeniach rolę przeciwnika grają inni ćwiczący (dowództwa i pododdziały). Natomiast w nowoczesnych ćwiczeniach, prowadzonych zwłaszcza bez udziału wojsk, rolę przeciwnika grają specjalnie przygotowane symulacyjne programy komputerowe. W takich ćwiczeniach, zwanych ćwiczeniami ze wsparciem komputerowym, uczestnicy zmuszeni są do nieustannego zdobywania informacji rozpoznawczych w celu uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji na polu walki, wypracowania na tej podstawie decyzji, a następnie zapewnienia skutecznego przekazania ich podwładnym.

Jedną z najskuteczniejszych form doskonalenia dowódców i oficerów danego dowództwa szczebla taktycznego są dwustronne ćwiczenia z wojskami. Możliwości prowadzenia tego rodzaju ćwiczeń w jednostkach wojskowych ograniczają jednak takie czynniki, jak: wysokie koszty, zagrożenie dla środowiska naturalnego, konieczność zachowania w tajemnicy możliwości niektórych rodzajów sprzętu bojowego, względy bezpieczeństwa podczas strzelań amunicją bojową, przestrzeń, czyli obszar dostępny na poligonach oraz złożoność nowoczesnych systemów uzbrojenia i kierowania ogniem. Wymienione ograniczenia nie mają znaczenia, gdy stosuje się odpowiednie modelowanie symulacyjne.



Opracowanie własne.

Rys. 61. Ideowy schemat realizacji ćwiczenia dowódczo-sztabowego ze wspomaganie komputerowym

Jedną z ważniejszych **zalet** systemu komputerowej symulacji pola walki jest możliwość jej wykorzystania w fazie przygotowania, prowadzenia i oceny ćwiczeń.

W *fazie przygotowania* ćwiczeń można system symulacji pola walki wykorzystać do: opracowania nowych (zmiany istniejących) scenariuszy i ich testowania; wprowadzenia do bazy danych żądanych struktur organizacyjnych wojsk i wygenerowania ich w określonych sytuacjach lub rejonach geograficznych; opracowania meldunków, schematów, diagramów i wykresów dla kierownictwa ćwiczenia.

W *fazie prowadzenia* ćwiczenia można symulować działania wojsk w czasie rzeczywistym, przyspieszać je albo spowalniać. Można też w bardzo krótkim czasie przetestować plany operacji ćwiczących dowódców. Jak z powyższego wynika, w ćwiczeniach ze wspomaganie komputerowym można dowolnie ustalać tempo rozwoju operacji, można też w każdej chwili zatrzymać określoną sytuację i realizować ćwiczenie-seminarium, porównując i uzasadniając ewentualne decyzje.

W *fazie oceny* ćwiczenia symulacja komputerowa może okazać się niezbędna do zestawienia i analizy danych (tempa działań, stosunków sił, potęgowania wysiłku itp.) w określonych sytuacjach i w dowolnie wybranych odstępach czasowych, do zobrazowania rozwoju sytuacji, a także do przetestowania alternatywnych planów operacji.

Z analizy źródeł dotyczących funkcji modeli symulacyjnych w procesie doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych wynika, że np. ten sam model symulacyjny inne funkcje spełnia podczas przygotowania ćwiczenia, inne zaś w trakcie trwania ćwiczenia. Różny jest również zakres wykonywanych funkcji w ćwiczeniu jednostronnym i jednoszczęblowym oraz w ćwiczeniu dwustronnym i wieloszczęblowym. Wybór funkcji i zakresu ich realizacji w określonych modelach należy do organizatora, który powinien przy tym brać pod uwagę cel, treść i przyjętą formę doskonalenia kadr danego dowództwa. Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, iż do najważniejszych *funkcji* modeli symulacyjnych zalicza się:

1. Model symulacyjny jako narzędzie kalkulacyjne do prognozowania operacyjnych (tactycznych) rezultatów walki. Decyzje uczestników kształcenia wprowadzane są do modelu, a przebieg procesu symulacyjnego wskazuje na osiągnięte efekty. Zapewnia to obiektywizację oceny decyzji ćwiczących. Porównania konkurencyjnych rozwiązań dokonuje się przez zestawienie mierzalnych rezultatów walki. Wówczas ocena nie zależy od subiektywizmu kontrolera (dowódcy, rozjemcy). Warunkiem spełnienia tej sytuacji jest realność i wiarygodność modeli. Dlatego ważne jest, aby w modelu symulacyjnym nie znalazły się oceny subiektywne. Funkcja ta umożliwia wykorzystanie modeli do badania wpływu na wyniki walki takich czynników, jak: uzbrojenie, taktyka, teren itp.

2. Model symulacyjny jako narzędzie do oceny wykonalności decyzji. Oprócz skutków decyzji za pomocą modelu ocenia się wpływ na jej wykonanie różnorodnych warunków krytycznych, ograniczeń i uwarunkowań, np. logistycznych. Funkcja ta jest szczególnie ważna i przydatna do koordynacji działań prowadzonych jednocześnie na lądzie i w powietrzu (na morzu) przez różne rodzaje wojsk. Dzięki temu możliwe jest sprawdzenie funkcjonalności przyjętych decyzji, planów i harmonogramów.

3. Odwzorowanie związków i zależności między określonymi elementami systemu (ugrupowania). Do najistotniejszych należą związki międzyszczęblowe oraz te, które zachodzą między rodzajami sił zbrojnych lub rodzajami wojsk (różne płaszczyzny walki). W szczególnie złożonych działaniach tylko ich symulacyjne rozegranie umożliwia zidentyfikowanie niektórych związków i zależności, przede wszystkim tych, które w zasadniczy sposób wpływają na wynik walki.

4. Odwzorowanie działań przeciwnika, zwłaszcza ich skutków. Z tego punktu widzenia w modelu symulacyjnym ważne jest właściwe odwzorowanie zarówno decyzji przeciwnika dotyczących użycia wojsk, jak też oddziaływania jego środków rażenia i sposobów walki.

5. Symulowanie procesów podejmowania decyzji przez poszczególne dowództwa, których działalność nie jest w ćwiczeniu podgrywana, powinny być symulowane za pomocą techniki komputerowej. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa modelowanie decyzji dotyczących użycia wojsk.

6. Symulowanie obiegu informacji. W doskonaleniu dowódców i sztabów kluczowe znaczenie ma organizacja zdobywania informacji oraz jej obieg w obrębie stanowisk dowodzenia, jak i między nimi na różnych szczeblach. W tym względzie

ważne jest, aby uczestnicy ćwiczenia działali w warunkach jak najbardziej zbliżonych do rzeczywistych. W tym celu podczas symulacji przepływ informacji odbywa się jedynie w wyodrębnionych kanałach informacyjnych. Informacje o przeciwniku uzyskuje się z komórek rozpoznawczych (S/G/J-2) w miarę napływu danych z symulowanego pola walki, zaś dane o wojskach własnych – z meldunków podwładnych. Obieg informacji, zwłaszcza przekazywanych za pośrednictwem środków łączności, może ulegać różnego rodzaju zakłóceniom, np. wynikającym z symulowania walki radioelektronicznej (informacyjnej).

7. Rejestracja przebiegu rozgrywanych działań taktycznych (operacyjnych) oraz czynności wykonywanych przez ćwiczących w celu umożliwienia analizy działań, ponownego rozgrywania wybranych epizodów ćwiczenia (sprawdzenie innego wariantu) oraz oceny ćwiczących.

8. Funkcjonalne zastępowanie określonych ogniw w systemie dowodzenia i kierowania. Chodzi tu o ogniwa współpracujące w układzie hierarchicznym (podwładni lub sąsiedzi, bowiem przełożonych zwykle podgrywa kierownictwo ćwiczenia) lub określone podsystemy funkcjonalne, np. ogniwa logistyczne.

9. Sterowanie przebiegiem realizacji scenariusza ćwiczebnego. Dotyczy to zarówno ćwiczeń wojskowych, jak i indywidualnego szkolenia funkcyjnych na ich stanowiskach pracy.

Jak już wspomniano, dobór funkcji, jakie ma spełniać model, oraz jego dostępność w kształceniu zależą od właściwości samego modelu oraz rodzaju ćwiczenia i decyzji organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia. W wielu wypadkach jest to uwarunkowane również filozofią dowodzenia obowiązującą w danej armii.

Przeprowadzone analizy pozwalają sądzić, że symulacja komputerowa powinna być zastosowana podczas realizacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych wydzielnymi wojskami na poligonach. Dzięki zastosowaniu odpowiedniej komputerowej symulacji pola walki można nadać ćwiczeniu większy rozmach, zwiększyć liczbę dowództw wszystkich szczebli, rozwijając część z nich w terenie lub pozorując ich funkcjonowanie w aplikacjach symulacyjnych. Celem takiego ćwiczenia jest doskonalenie osób funkcyjnych i komórek danego dowództwa szczebla taktycznego w planowaniu, organizowaniu oraz prowadzeniu walki. Uwzględniając w nim występowanie wszystkich elementów ugrupowania bojowego. Zaangażowana część wojsk ćwiczy na poligonach, wykorzystując systemy laserowe do przekazywania wyników starcia do systemu komputerowego, który uwzględnia to w prowadzonych kalkulacjach. W ten sposób zwiększa się realizm ćwiczeń, bo wojska „walczą” twarzą w twarz z przeciwnikiem i wygrywa ten, kto szybciej wyeliminuje przeciwnika, a elementy wymagające działania poza ich granicami symulowane są komputerowo.

W podobny sposób powinno się również oceniać skuteczność pracy ćwiczących dowództw. Porównując dane przedstawiane przez oficerów sztabu w czasie odpraw z danymi otrzymanymi z systemu symulacyjnego, można stwierdzić błędy i rozbieżności w dokonywanych przez nich analizach i ocenach. Przy braku nawyków do sprawdzania wszelkich kalkulacji przez innego oficera zespołu może do-

chodzić do dużych pomyłek w postrzeganiu zjawisk pola walki. Im większe są różnice między rzeczywistym przebiegiem symulowanych działań w komputerach a ocenami dokonywanymi przez ćwiczących, tym większe prawdopodobieństwo, że ćwiczące dowództwo podejmie niewłaściwą decyzję i nie zrealizuje postawionego mu zadania.

Po zakończeniu doskonalenia (szkolenia) kadr danego dowództwa należy dokonać oceny jego skuteczności. Ocena ta jest istotna z punktu widzenia doskonalenia tego procesu w przyszłości. Najczęściej stosowane są następujące metody oceny skuteczności doskonalenia (szkolenia)<sup>1</sup>.

*Ocena doskonalenia przez uczestników.* Uczestnicy wypełniają odpowiedni kwestionariusz. Wpisują w nim swoje uwagi dotyczące doskonalenia, np. co uważają za cenne i co zmieniliby w kolejnym doskonaleniu (szkoleniu).

*Ocena doskonalenia przez poszczególne osoby funkcyjne dowództwa.* Oficerowie na podstawie przeprowadzonych testów lub innego typu sprawdzianów określają postępy kursantów w trakcie i po zakończeniu doskonalenia (szkolenia).

*Ocena pozytywnych skutków doskonalenia (szkolenia).* Dowódcy danego szczebla taktycznego lub powołane do tego specjalne zespoły przeprowadzają badania zarówno osób, które odbyły doskonalenie (szkolenie), jak i ich przełożonych. Celem badań jest uzyskanie odpowiedzi, jak oficerowie wykorzystują zdobytą wiedzę i jak doskonalenie (szkolenie) wpłynęło na ich karierę zawodową.

*Analiza prognozy rentowności.* W tego typu ocenie analizuje się koszty doskonalenia (szkolenia) i dodatkowe efekty, jakie dane dowództwo uzyskało dzięki przeprowadzeniu doskonalenia.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących doskonalenia kadr dowództw szczebla taktycznego oraz ich wpływu na proces wdrażania zmian w strukturach organizacyjnych dowództw, można sformułować następujące **wnioski**:

1. Należy wyjaśnić kadrze wprowadzającej zmiany w strukturach organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego, że od odpowiedniego przygotowania podwładnych będzie zależało właściwe funkcjonowanie danej organizacji, a to można osiągnąć poprzez dobór odpowiednich form i metod doskonalenia kadr.

2. Brak przygotowania kierowników grupy głównej dowództwa (od S/G-1 do S/G-9) do roli szkoleniowej. Jeśli oczekuje się od kierowników, że będą doskonalili czy szkolili swoich podwładnych, to w pierwszej kolejności należałoby ich samych nauczyć odpowiednich umiejętności szkoleniowych.

3. Wybór odpowiednich form i metod doskonalenia kadr dowództwa zależy w głównej mierze od dowódcy i zadania, jakie ma realizować dane dowództwo.

4. Wykorzystanie modelowania symulacyjnego jako nowoczesnej metody wspomagającej doskonalenie kadr dowódczych jest szczególnie zasadne w tych formach doskonalenia, w których eksponowany jest aspekt praktyczny, czyli ćwiczeń. Zdobyte doświadczenia pozwalają na stwierdzenie, że techniki symulacyjne znacznie przyspieszają i obniżają koszty szkolenia dowództw.

---

<sup>1</sup> Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 170.

5. Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń wspomaganych komputerowymi modelami symulacyjnymi procesów walki wymaga zmodyfikowania – w stosunku do tradycyjnych form doskonalenia dowództw szczebla taktycznego (głównie prowadzenia ćwiczeń) – zasad ich organizacji. Należy zwrócić uwagę na:

- zapoznanie ćwiczących z nowymi systemami informatycznymi, jakim są komputerowe modele symulacyjne (przygotowanie danych, analiza uzyskanych wyników),

- przygotowanie i udostępnienie ćwiczącym odpowiedniego sprzętu i oprogramowania,

- ukierunkowanie procesu gromadzenia i analizy danych (do wypracowania przez ćwiczących decyzji) pod kątem danych dla modeli symulacyjnych,

- wyeksponowanie tych epizodów ćwiczenia, w których zasadne jest stosowanie modelowania.

6. Komputerowe modele procesów walki (wspomagania walki) z powodzeniem mogą być wykorzystywane:

- przez zespół autorski podczas opracowywania ćwiczenia,

- podczas ćwiczeń w fazie podejmowania decyzji,

- do wspomagania kierownictwa ćwiczenia podczas oceniania decyzji podjętych przez ćwiczących,

- jako źródło danych dla rozjemców i grup podgrywających.

7. Wykorzystanie komputerowych modeli symulacyjnych w ćwiczeniach wojskowych prowadzonych w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych pozwoli uniknąć w pewnym stopniu subiektywizmu w ocenie podejmowanych przez strony decyzji oraz uczy dowódców danego szczebla dowodzenia racjonalnego dysponowania techniką bojową na polu walki.

## ZAKOŃCZENIE

Dokonywanie zmian w organizacjach wojskowych jest procesem niezmiernie złożonym, wymagającym od projektantów korzystania z metodyki przygotowania i przeprowadzania zmian – wykonywania określonych czynności, przestrzegania zasad oraz ograniczania pojawiających się barier.

Zidentyfikowane fakty naukowe pozwoliły na sformułowanie tezy, iż wiele uwagi poświęca się projektowi modyfikacji dowództw. Pozostałe elementy procesu modyfikacji struktur dowództw są na ogół traktowane marginalnie. Jednakże nawet dobry projekt wymaga rzetelnego opracowania działań wdrożeniowych i sprawnej realizacji. Inaczej wprowadzane zmiany nie przyniosą pożądanych efektów lub je znacząco opóźnią. Projektowanie i realizacja modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego są niezwykle trudne, gdyż wymagają posiadania wizji docelowej danego dowództwa, systemowego, wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego posiadane zasoby ludzkie, rzeczowe, informacyjne i finansowe. Wymagają również znajomości procesu i zasad przeprowadzania zmian oraz ich uwarunkowań.

Wyniki przeprowadzonych w opracowaniu analiz pozwalają sądzić, że istnieje potrzeba podejmowania w siłach zbrojnych tematów dotyczących racjonalnej, uzasadnionej teoretycznie metodyki przeprowadzania zmian w organizacjach wojskowych oraz prowadzenia badań nad determinantami, prawidłowościami i efektami zmian w obszarze struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Badania wykazały, iż nie należy ulegać modzie na jakies rozwiązania strukturalne czy typ struktury, lecz zawsze należy sprawdzić, czy pasują one do sytuacji i strategii organizacyjnej. Szczególnego znaczenia wnioski te nabiera w wypadku organizacji wojskowych, zwłaszcza struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

Podkreślenia wymaga fakt, iż organizacja wojskowa (jaką jest dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych) uwzględnia w swojej strukturze poszczególne składowe organizacji oraz zachodzące między nimi relacje. Realizując modyfikację struktury dowództwa, należy wziąć pod uwagę cele i zadania, jakie dane dowództwo realizuje, ludzi (obsadę personalną dowództwa), którzy kształtują tę organizację oraz wyposażenie techniczne (technologię). Struktura organizacyjna dowództwa taktycznego wojsk lądowych traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności z uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami.

Struktura organizacyjna dowództw szczebla taktycznego powinna zapewnić realizację celów, być wystarczająco trwałą, aby umożliwić nieprzerwane funkcjonowanie dowództwa, a także ułatwić przystosowanie tego dowództwa do zmieniających się warunków zewnętrznych. Zmiana organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna się odbywać zgodnie z cyklem podejmowania racjonalnej decyzji, a więc wymaga ustalenia możliwych wariantów struktur, ich oceny i wyboru rozwiązań najkorzystniejszych. Nie należy zapominać również podczas prowadzenia modyfikacji struktur poszczególnych dowództw o kryteriach z tzw. sfery prakseologicznych zasad sprawnego działania, do których zalicza się skuteczność, ekonomiczność, korzyść i racjonalność.

*Zmiana organizacyjna* wyraża się w dokonaniu trwałej modyfikacji w stosunkach między celami, zadaniami, ludźmi i techniką w wymiarze czasu i przestrzeni, niezależnie od charakteru jej skutków. Zmiana organizacyjna to również przekształcenie polityki organizacyjnej, struktury lub postaw ludzkich w celu zwiększenia sprawności funkcjonowania organizacji. Należy jednak zauważyć, że łączy ona dwa wzajemnie uzupełniające się wymiary: *treść zmiany*, czyli jej rezultat, oraz *proces zmiany* – sposób działania prowadzący do dokonania pożądanej zmiany.

Podkreślenia wymaga fakt, że dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych prawdopodobnie stawiają większy opór wobec zmian, zwłaszcza że nie są w stanie sprawdzać w toku pokojowych działań, w sposób wystarczająco obiektywny, jakości swojego rzeczywistego przygotowania do wykonywania zadań na polu walki. Tymczasem brak pełnej informacji zwrotnej o jakości własnych działań nie sprzyja podejmowaniu zmian. Stąd też dowództwa szczebla taktycznego, w tym przede wszystkim kadra zawodowa, łatwo mogą ulegać samozadowoleniu, które może być zgubne dla organizacji.

Standardowe struktury poszczególnych dowództw wojsk lądowych w wydaniu sojuszniczym nie odbiegają w swej strukturze od rozwiązań stosowanych w innych armiach państw NATO. Jest to zjawisko normalne, ponieważ twórcami struktur sojuszniczych są oficerowie różnych państw sojuszu, którzy tworząc struktury, wnoszą do nich własne doświadczenie, przyzwyczajenie, czy wręcz tradycje.

Ustalenia sojusznicze w obszarze organizacji wojskowych dotyczą ogólnego podziału organizacji na konkretne komórki organizacyjne, określenia głównych zadań tych komórek oraz jednoznacznego rozgraniczenia zadań, jakie powinny być realizowane przez dowódcę i jego sztab. Różnice dotyczą zaś przede wszystkim: narodowej nomenklatury wojskowej stosowanej w niektórych wypadkach, mniejszej liczby komórek grupy głównej w strukturach narodowych, szczegółowego zakresu zadań poszczególnych komórek dowództwa.

W publikacjach sojuszniczych trudno zidentyfikować dokładne ustalenia dotyczące struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia w wojskach lądowych. Skłania to do wyciągnięcia wniosku, iż w tym zakresie dopuszczalne są narodowe rozwiązania, zgodne z potrzebami i możliwościami poszczególnych państw członkowskich NATO. Identyfikacja takiego założenia stanowi kolejne potwierdzenie potrzeby posiadania rozwiązań narodowych, zbudowanych na bazie własnych na-

rodowych doświadczeń, potrzeb i możliwości uwzględniających, oczywiście, poczynione w ramach sojuszu i zaimplementowane uzgodnienia.

Wyniki analiz dokumentów narodowych o charakterze doktrynalnym, których zapisy i ustalenia dotyczą problemów struktur organizacyjnych poszczególnych dowództw wojsk lądowych, potwierdziły, iż rozwiązania stosowane w badanym obszarze nie są identyczne, choć uwzględniają zidentyfikowane wcześniej ustalenia sojusznicze. Struktury organizacyjne analizowanych sił zbrojnych cechują się mniej lub bardziej widocznymi narodowymi różnicami przy jednoczesnym zachowaniu wspólnych standardowych elementów struktury danego dowództwa. Narodowe rozwiązania dotyczą specyfiki typowej dla danego kraju. Rezultaty badań wskazały, iż owa specyfika i różnice mieszczą się w ogólnych standardach wypracowanych przez lata wspólnych doświadczeń i przyjętych w sojuszu, a znajdujących swoje odzwierciedlenie w badanych dokumentach sojuszniczych.

Ustalenia NATO znajdują zastosowanie w narodowych rozwiązaniach wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych działań. Przykładem takiego rozwiązania są struktury organizacyjne wielonarodowych dowództw brygady i dywizji w Iraku.

Struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinna składać się z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom pola walki. Liczba komórek organizacyjnych poszczególnych dowództw szczebla taktycznego oraz wielkość ich obsady personalnej uzależnione są od wielu czynników. Można do nich zaliczyć: *zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych, stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia, wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia, potrzebę zapewnienia ciągłości pracy przez 24 godziny z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego (w przypadku działań podczas kryzysu, powinno się nawet stosować trzymianowość pracy na stanowisku dowodzenia) oraz wytycznych dowódcy i szefa sztabu.*

Podczas rozwiązywania problemu dotyczącego więzi informacyjnych między poszczególnymi dowództwami stwierdzono, iż z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralność baz danych itp.) należy zmierzać w kierunku rozwarstwienia systemu dowodzenia na centra, zespoły i pionry zadaniowe, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktycznych i związanych z tym obszarów dowodzenia, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują. Każda z komórek organizacyjnych dowództwa szczebla taktycznego po transformacji na stanowisko dowodzenia w części operacyjnej powinna tworzyć organizacyjnie względnie niezależny zespół funkcjonalny dowodzenia, wyposażony informatycznie i komunikacyjnie w siły i środki umożliwiające przejęcie funkcji dowódczych (sztabowych) innego zespołu funkcjonalnego (komórki organizacyjnej) stanowiska dowodzenia lub przynajmniej funkcji planowania dowodzenia.

Doskonalenie kadr dowództw szczebla taktycznego oraz jego wpływ na proces wdrażania zmian w strukturach organizacyjnych dowództw pozwoliły sformuło-

wać **wniosek**, że od odpowiedniego przygotowania kadr poszczególnych dowództw będzie zależało właściwe funkcjonowanie danego dowództwa, a to można osiągnąć poprzez dobór odpowiednich form i metod doskonalenia kadr. Z kolei wykorzystanie modelowania symulacyjnego – jako nowoczesnej metody wspomagającej doskonalenie kadr dowódczych – jest szczególnie zasadne dla tych form doskonalenia, w których eksponowany jest aspekt walor, czyli ćwiczeń. Zdobyte doświadczenia pozwalają na stwierdzenie, że techniki symulacyjne znacznie przyspieszają i obniżają koszty szkolenia dowództw.

Wyniki analiz dotyczą modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. W pewnym zakresie można je odnieść również do innych rodzajów sił zbrojnych. Przedstawione oceny i wnioski zawarte w poszczególnych rozdziałach są odpowiedzią na postawione problemy badawcze.

## LITERATURA

- Aponowicz J., *Metodologia nauk*, TNOiK, Toruń 2003.
- Bednarek J., *Wybrane problemy edukacji pedagogicznej kadr dowódczo-sztabowych*, AON, Warszawa 1997.
- Bielski M., *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997.
- Bieniok J., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, BWW, Warszawa 1983.
- Bogusz J., Parzyszek A., Stępień R., *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*, WAP, Warszawa 1978.
- Command and staff decision processe*, U.S. Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, February 1995.
- Czerska M., *Kierowanie zmianą w organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Denek K., Gnitecki I., *Infrastruktura dydaktyczna w szkole wyższej*, PWSz, Poznań 1985.
- Deszczyński S., *Aktywne metody szkolenia i doskonalenia kadr*, PWN, Warszawa 1965.
- Długosz-Truszkowska E., *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002.
- Dłużniewski B., *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*, ZPWSz, Warszawa 1975.
- Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. I. *Transformacja dowództwa pododdziału i oddziału na stanowisko dowodzenia w wojskach lądowych SZ RP*, red. nauk. J. Wolejszo, AON, Warszawa 2000.
- Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. II. *Transformacja dowództwa związku taktycznego na stanowiska dowodzenia*, red. nauk. J. Wolejszo, AON, Warszawa 2001.
- Downey J., *Management in the Armed Forces*, London 1977.
- Dzida J., *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969.
- Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, PWN, Poznań 1991.
- Fleming E., Jacoby J., *Środki dydaktyczne w dydaktyce szkoły wyższej*, PWN, Warszawa 1969.
- Gagné R.M., Briggs L.J., Wagner W.W., *Zasady projektowania dydaktycznego*, WSiP, Warszawa 1992.
- Galara W., *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, Warszawa 1969.
- Galloway Ch., *Psychologia uczenia się i nauczania*, tom I i II, PWN, Warszawa 1988.
- Głuszek E., *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1992.
- Godlewski M., *Technika w służbie nauczania*, [w:] tegoż, *Aktualne problemy integracji nauki i oświaty*, Warszawa 1972.
- Goryński J., *Problemy infrastruktury szkolnictwa wyższego w Polsce*, PWSz, Warszawa 1977.

- Graicunas V.A., *Relationship in organization*, [w:] *Papers on the science of administration*, New York 1937.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
- Grudzewski M., Hajduk I., *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, [w:] *Menedżer pierwszej dekady XXI wieku*, red. S. Borkowska i P. Bohdziewicz, WSHE, Łódź 1998.
- Hacon R., *Management training: aims and methods*, Londyn 1961.
- Haire M., *Biologiczne modele i empiryczne dzieje rozwoju organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.
- Halik J., *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. I, II, III, AON, Warszawa 2002.
- Halik J., Wołęjszo J., *Ćwiczenia wojskowe Sił Zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003.
- Hellriegel D., Slocum J.W., *Management*, third edition, Addison-Wesley Co., Reading Mass, 1982.
- Hittle J.D., *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961.
- Huzarski M., *Zmiany w teorii taktyki wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
- Janczak J., *Współczesne koncepcje walki informacyjnej*, AON, Warszawa 2002.
- Jurga T., *Obrona Polski 1939*, PAX, Warszawa 1990.
- Kaczor S., *Kształcenie i doskonalenie zawodowe w okresie przemian*, PWSz, Warszawa 1983.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998.
- Koczniewska-Zagórska L., Nawrocki T., Wiatrowski Z., *Słownik pedagogiki pracy*, Ossolineum, Warszawa 1986.
- Korzon T., *Dzieje wojen i wojskowości w Polsce*, t. III, Warszawa 1923.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1999.
- Kotarbiński T., *O pojęciu metody*, PWN, Warszawa 1957.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1995.
- Kozielski J., *Rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1969.
- Kręcikij J., *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
- Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
- Kręcikij J., *Wielonarodowe problemy kierowania zgrupowaniami sił połączonych*, AON, Warszawa 2003.
- Kruszewski K., *Kształcenie w szkole wyższej*, PWN, Warszawa 1976.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1994.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
- Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, BGW, Warszawa 1996.
- Kumal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
- Kumal J. (red.), *Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania*, MON, Warszawa 1971.
- Kumal J. (red.), *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979.
- Kumal J., *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi. Podejmowanie decyzji kierowniczych w trudnych sytuacjach decyzyjnych*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001.
- Kryśka-Karski T., Żurkowski S., *Generałowie Polski Niepodległej*, Bellona, Warszawa 1991.

- Leavitt H., *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, [w:] *New Perspectives in organization Research*, John Wiley Inc., 1964.
- Leja L., *Unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej*, PWN, Poznań 1976.
- Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
- Lidwa W., *Współdziałanie wojsk operacyjnych z siłami obrony terytorialnej w działaniach na obszarze kraju*, AON, Warszawa 1999.
- Likert R., *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji (czynniki, modele, strategia, diagnoza)*, PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Majewski T., *Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowodzenia i stanowisk dowodzenia*, pod kier. J. Wołęjszo, cz. 1, AON, Warszawa 2000.
- Majewski T., *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003.
- Mastyk E., *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Mastyk E., *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa 1985.
- Mastyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, cz. III. *Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 1998.
- Michniak J., *Obieg informacji w systemie dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
- Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J., *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J., Wołęjszo J., *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. III. *Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowisku dowodzenia* pk. „Transformacja-3”, AON, Warszawa 2003.
- Nawroczyński B., *Zasady nauczania*, PWN, Warszawa-Wrocław-Kraków 1967.
- Nowacki T., *Podstawy dydaktyki zawodowej*, PWN, Warszawa 1979.
- O'Shaughnessy J., *Organizacje zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975.
- Okoń W., *Zarys dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1970.
- Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1981.
- Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wyd. Żak, Warszawa 1995.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1974.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, cz. II, MON, Warszawa 1975.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, cz. III, MON, Warszawa 1980.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, cz. IV, MON, Warszawa 1986.
- Pasternak K., Grzybowska B., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, UW-M, Olsztyn 2002.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.
- Pietrasziński Z., *Sztuka uczenia się*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Pietrusiński M., *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe UG”, Gdańsk 1988.
- Piotrkowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
- Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, red. A. Tomaszewski, AON, Warszawa 1996.
- Pomykało W. (red. nauk.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja „Innowacja”, Warszawa 1993.

- Przybyła, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1992.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, PAN, Wrocław 1978.
- Pszczółowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
- Rakowski J., *Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej, brygady piechoty górskiej, brygady desantowo-szturmowej*, AON, Warszawa 1994.
- Rutka R., *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
- Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999.
- Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Skrzydlewski W., *Technologia kształcenia. Przetwarzanie informacji. Komunikowanie*, PWN, Poznań 1990.
- Sośnicki K., *Dydaktyka ogólna*, PWN, Toruń 1984.
- Stabryła A. (red. nauk.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991.
- Strzoda M., *Struktura organizacyjno-funkcjonalna stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej Republiki Czeskiej*, AON, Warszawa 2000.
- Szewczuk W., *Recepcja wykładu uniwersyteckiego*, Studia Pedagogiczne, t.3, Wrocław 1955.
- Szłosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1998.
- Szulc B. i in., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.
- Szulc B. i in., *Skuteczność kształcenia kadr dowódczo-sztabowych szczebli taktycznych i operacyjnych*, AON, Warszawa 1996.
- Szulc B. i in., *Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym*, AON Warszawa 2003.
- Ścibiorek Z., *Charakterystyka początkowego okresu wojny*, AON, Warszawa 2000.
- Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, PAT, Warszawa 2001.
- Ścibiorek Z., *Metodyka przeprowadzania zmian w organizacji*, AON, Warszawa 2003.
- Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000.
- Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.
- Ścibiorek Z., *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003.
- Ścibiorek Z., Karczmarek W., *Przyszłe pole walki*, AON, Warszawa 1995.
- Teoria organizacji i zarządzania*, red. J. Kumał, PWE, Warszawa 1979.
- Toffler H. i A., *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A. (red. nauk.), *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.
- Tomaszewski A., *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, t. 2, AON, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A., Zieliński J., *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, cz. I. *Miejsce i zadania wojsk lądowych w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.
- Tomaszewski A. (red. nauk.), *Wojska lądowe w operacjach połączonych*, AON, Warszawa 2003.
- Webber A.R., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.
- Wiatrowski Z., *Pedagogika pracy w zarysie*, PWN, Warszawa 1979.
- Witkowski E., *Metody aktywizujące stosowane w doskonaleniu nauczycieli*, PWSZ, Katowice 1989.
- Wolejszo J., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w działaniach opóźniających*, AON, Warszawa 2000.

- Wołęjszo J., *Dowodzenie w działaniach operacyjnych i taktycznych*, AON, Warszawa 2000.
- Wołęjszo J., *Struktura dowództwa brygady i jego transformacja na stanowisko dowodzenia*, [w:] *Perspektywiczny model dowodzenia brygadą* (materiały z seminarium naukowego), AON, Warszawa 2000.
- Wołęjszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organów dowodzenia pododdziału*, AON, Warszawa 2001.
- Wołęjszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej*, AON, Warszawa 2002.
- Wołęjszo J., *Dowództwa i stanowiska dowodzenia. Organizacja, rozmieszczanie i przemieszczanie*, AON, Warszawa 2002.
- Wołęjszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002.
- Wołęjszo J., *Struktura i więzi organizacyjne kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu*, [w:] *Realizacja, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału (pododdziału) w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych* (materiały z sympozjum naukowego przeprowadzonego 27.02.2003 r.), AON, Warszawa 2003.
- Wołęjszo J., *Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP*, AON, Warszawa 2003.
- Wołęjszo J., *Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2003.
- Wołęjszo J., *Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych*, AON Warszawa 2004.
- Wołęjszo J., *Wybrane problemy projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym* (materiały z seminarium naukowego przeprowadzonego 28.10.2002 r.), AON, Warszawa 2003.
- Wołęjszo J., Fiołna Z., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie*, AON, Warszawa 2002.
- Zakrzewski J., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP, Warszawa 1974.
- Zarys dziejów Sztabu Generalnego (głównego) Wojska Polskiego 1918–2002*, SG WP, Warszawa 2002.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000.
- Zarządzanie organizacjami*, red. nauk. A. Czemiński, M. Czerska, R. Rutka, J. Aponowicz, B. Nogalski, TNOiK, Toruń 2001.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964.
- Zieliński J., *Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych*, AON, Warszawa 2003.
- Zimniewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa–Poznań 1984.

### **Słowniki i encyklopedie**

- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny i in., PWE, Warszawa 1982.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, PWN, Warszawa 2003.
- Słownik synonimów polskich*, red. Z. Kurzowa i in., PWN, Warszawa 1998.

### **Artykuły**

- Ackoff R.L., *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Beck E., *Pęta Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, „Szkolenia Pracownicy” 1999, nr 2.

- Cepa H., *Kilka uwag w sprawie opracowania ptk. dypl. M. Utnika pt. „Sztab polskiego Naczelnego Wodza w II wojnie światowej”*, „Wojskowy Przegląd Historyczny” 1972, nr 3(62).
- Kalisz A., *Struktura organizacyjna a funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] Seria PRE Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport nr 359, Wrocław 1981.
- Kisielnicki J., *Podstawy zarządzania*, WSSE, Warszawa 1996, z. 1.
- Ostoot Ch.P., Hagan C.A., *Battle Rythm*, „Military Review” 1990, nr 6.
- Utnik M., *Sztab polskiego Naczelnego Wodza w II wojnie światowej. Szkic historyczny*, cz. I, „Wojskowy Przegląd Historyczny” 1971, nr 2(57).
- Utnik M., *Sztab polskiego Naczelnego Wodza w latach II wojny światowej*, cz. II, „Wojskowy Przegląd Historyczny” 1972, nr 2(61).
- Wolejszo J., *Jaka struktura organizacyjna zespołu dowodzenia SD brygady*, cz. I, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2002, nr 5.
- Wolejszo J., *Jaka struktura organizacyjna zespołu dowodzenia SD brygady*, cz. II, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2002, nr 7.
- Wolejszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktury funkcjonalnej centrum dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego*, „Zeszyty Naukowe AON” 2003, nr 1.
- Zborowski J., Czosnowska A., *U podstaw modernizacji procesu dydaktycznego w szkole wyższej*, „Dydaktyka Szkoły Wyższej” 1969, nr 2 i 3.

#### **Regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywne**

- ADP-1 *Operations*, HQDT 1994.
- ADP-2 *Command*, HQDT 1994.
- AJP 3.2.1 *Command and Control Of Land Forces*, NATO, Military Agency for Standarizations, February 2001.
- AJP-01 (B) *Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standarizations, 2000.
- ATP 3.2 *Land Operations*, NATO, Military Agency for Standarizations, March 2000.
- FM 101-5 *Staff Organization and Operations*, HQ Department of the Army, Washington, October 1997.
- FM 100-8 *The Army in Multinational Operations*, Department of the Army, Washington 1997.
- FM 101-15 *Corps Operations*, HQ Department of the Army, Washington 1996.
- FM 71-100 *Division Operations*, HQ Department of the Army, Washington 1996.
- FM 71-123 *Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion /Task Force and Company / Team*, Department of the Army, Washington 1992.
- FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Department of the Army, Washington 1988.
- HDv 100/200 *VS NfD Führungsunterstützung im Heer*, Boon 1996.
- Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999.
- Regulamin sztabów (tymczasowy)*, MON, Warszawa 1983.
- Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100*, AON, Warszawa 1993.
- Staff Officers Handbook*, HQDT 1998.
- Staff Duties, The Organizations and Duties of the Staff*, Camberly Staff College, 1994.
- Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.
- Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.
- Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1999.
- Założenia polskiej polityki obronnej*, Szt. Gen. WP, Warszawa 1989.

*Zasady organizacji i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP (projekt), Szt. Gen. WP, Warszawa 2003.*

*Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP, MON, Warszawa 1989.*

#### **Materiały archiwalne**

CAW, Sztab Główny, Oddział I, Rozkaz L. 7318/Org. z dn. 28.10.1926 r., Sygn. I.303.1.34.

CAW, GISZ, Sygn. I.302.1.3, *Skład osobowy Sztabu Generalnego i etat środków przewozowych na dzień 19.10.1926 r.*

CAW, Sztab Główny, Oddział I, *Wykazy obsady personalnej szefa SG WP za 1926 r. (tabele ilościowe, stany żywionych), Sygn. I.303.1.24.*

CAW, Sztab Główny, Oddział I, t. 79.

CAW, Sztab Główny, Oddział III-253-76.

CAW, Generalny Inspektorat Sił Zbrojnych, Sygn. I.302.1.3.

CAW, Sztab Główny, Oddział I, [dalej: Szt. Gł. O. I.], Sygn. I.303.1.24.

*Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego za miesiąc sierpień 1923 r. [dok. Nr L. dz. 2589/K.P., Warszawa dn. 4. sierpnia 1923 r.].*

*Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego WP za miesiąc grudzień 1923 r. [dok. Nr L. dz. 4376/K.P., Warszawa dn. 31 grudnia 1923 r.].*

## WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW

|  |     |
|--|-----|
| Tab. 1. Główne komórki organizacyjno-funkcjonalne połączonego sztabu oraz ich zasadnicze zadania .....   | 54  |
| Tab. 2. Struktura grupy głównej dowództwa szczebla taktycznego .....   | 71  |
| Tab. 3. Składowe systemu dowodzenia .....  | 78  |
| Tab. 4. Rodzaje stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych .....   | 92  |
| Tab. 5. Metody postępowania przy oporze wobec zmian .....  | 185 |
| Tab. 6. Kierownicy jako źródło generowania oporów .....  | 186 |
|  |     |
| Rys. 1. Model organizacji według H. Leavitta („Diament Leavitta”) .....  | 20  |
| Rys. 2. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacyjnej .....   | 27  |
| Rys. 3. Relacje formalne i nieformalne w organizacji wojskowej .....   | 28  |
| Rys. 4. Struktura liniowa .....  | 29  |
| Rys. 5. Ogólny schemat struktury liniowej organizacji wojskowej szczebla taktycznego (dywizji zmechanizowanej) .....                                   | 30  |
| Rys. 6. Struktura funkcjonalna .....   | 31  |
| Rys. 7. Zastosowanie struktury funkcjonalnej w organizacji wojskowej .....   | 32  |
| Rys. 8. Struktura liniowo-sztabowa .....   | 33  |
| Rys. 9. Struktura liniowo-sztabowa organizacji wojskowej .....   | 35  |
| Rys. 10. Przykładowa struktura zadaniowa utworzona z dowództwa szczebla taktycznego (oddziału) wojsk lądowych do realizacji ćwiczenia wojskowego ..... | 37  |
| Rys. 11. Ewolucja konfiguracji struktury organizacyjnej .....  | 39  |
| Rys. 12. Typowe elementy składowe organizacji wojskowej według ustaleń Sojuszu Północnoatlantyckiego .....   | 48  |
| Rys. 13. Struktura organizacyjna dowództwa brygady szybkiego reagowania ONZ (SHIRBRIG) .....   | 51  |
| Rys. 14. Struktura organizacyjna dowództwa brygady nordycko-polskiej .....   | 52  |
| Rys. 15. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów .....  | 59  |
| Rys. 16. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego wykonującego zadania poza granicami kraju – KFOR .....                           | 60  |
| Rys. 17. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej .....   | 61  |
| Rys. 18. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej .....   | 61  |
| Rys. 19. Struktura organizacyjna międzynarodowego dowództwa dywizji realizującej zadania w Iraku podczas pierwszej zmiany .....                        | 69  |
| Rys. 20. Proponowana struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego .....  | 72  |
| Rys. 21. Poziomy dowodzenia wojskami lądowymi na szczeblach taktycznych .....  | 93  |
| Rys. 22. Komponenty głównego stanowiska dowodzenia (wariant) .....   | 94  |

|   |     |
|---|-----|
| Rys. 23. Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na poszczególne stanowiska dowodzenia .....   | 96  |
| Rys. 24. Transformacja dowództwa na poszczególne centra części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia .....   | 97  |
| Rys. 25. Wydzielenie grup operacyjnych z dowództwa szczebla taktycznego w trakcie realizacji zadań w okresie kryzysu .....  | 98  |
| Rys. 26. Wydzielenie osób funkcyjnych z dowództwa szczebla taktycznego na poszczególne stanowiska dowodzenia .....  | 98  |
| Rys. 27. Struktura organizacyjna części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego i oddziału wraz ze środkami dowodzenia (wariant) .....                           | 99  |
| Rys. 28. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum dowodzenia części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250 (wariant I) .....   | 101 |
| Rys. 29. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum planowania części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250 (wariant II) .....  | 102 |
| Rys. 30. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału .....   | 106 |
| Rys. 31. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału .....   | 107 |
| Rys. 32. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia pododdziału .....  | 107 |
| Rys. 33. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej niemilitarnej .....                        | 109 |
| Rys. 34. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w sytuacji kryzysu militarnego .....   | 109 |
| Rys. 35. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej militarnej w ramach Sojuszu .....          | 110 |
| Rys. 36. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania międzynarodowej sytuacji kryzysowej .....                      | 111 |
| Rys. 37. Więzy zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) i współdziałania występujące na szczeblu oddziału .....  | 112 |
| Rys. 38. Więzy zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) występujące na szczeblu pododdziału .....  | 112 |
| Rys. 39. Więzy zewnętrzne współdziałania występujące na szczeblu pododdziału .....  | 113 |
| Rys. 40. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – między G-3 ds. WInż. centrum planowania a elementami ugrupowania bojowego dywizji, przełożonego oraz sąsiadów (otoczenia) ..... | 114 |
| Rys. 41. Model 7S .....   | 128 |
| Rys. 42. Obszary zmian w organizacji .....  | 130 |
| Rys. 43. Rodzaje zmian organizacyjnych .....  | 132 |
| Rys. 44. Systemowy model organizacji .....  | 136 |
| Rys. 45. Koncepcja diagnostycznego przeprowadzania zmian w organizacji .....  | 141 |
| Rys. 46. Koncepcja prognostycznego przeprowadzania zmian w organizacji .....  | 142 |
| Rys. 47. Różnice w podejściu do zmian w organizacji .....   | 144 |
| Rys. 48. Koncepcja diagnostyczno-prognostycznego przeprowadzania zmian w organizacji .....  | 145 |

|  |     |
|--|-----|
| Rys. 49. Składniki otoczenia organizacji .....   | 147 |
| Rys. 50. Determinanty wpływające na kształt organizacji wojskowej .....  | 149 |
| Rys. 51. Determinanty sprawności organizacji w okresie zmian strukturalnych .....                                      | 152 |
| Rys. 52. Model zmian organizacji według K. Lewina .....  | 154 |
| Rys. 53. Fazy wzrostu organizacji według koncepcji L.E. Greinera .....   | 155 |
| Rys. 54. Fazy, etapy i czynności w trakcie przeprowadzania zmian w organizacji .....                                   | 157 |
| Rys. 55. Etapy przeprowadzania zmian w organizacji wojskowej .....   | 161 |
| Rys. 56. Idea tworzenia struktury organizacyjnej .....   | 165 |
| Rys. 57. Algorytm weryfikacji projektu struktury organizacyjnej dowództwa szczebla<br>taktycznego wojsk lądowych ..... | 172 |
| Rys. 58. System szkolenia Sił Zbrojnych RP .....   | 206 |
| Rys. 59. Cele szkolenia kadr w organizacji wojskowej .....   | 209 |
| Rys. 60. Proces szkolenia kadr w organizacji .....   | 212 |
| Rys. 61. Ideowy schemat realizacji ćwiczenia dowódczo-sztabowego ze wspomaganie<br>komputerowym .....                  | 215 |

## ZAŁĄCZNIKI

1. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych USA .....235
2. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych Wielkiej Brytanii .....242
3. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych Bundeswehry .....248
4. Ewolucja rozwoju struktur organizacyjnych dowództw Sił Zbrojnych RP .....255

**Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych USA**

Doktryna sztabowa armii Stanów Zjednoczonych rozwijała się powoli. Dopiero podczas pierwszej wojny światowej nastąpił radykalny zwrot w tej dziedzinie. Dobrym przykładem kondycji sztabów w wojskach tego kraju może być stwierdzenie jednego z wysokich urzędników centralnych władz wojskowych z lat wojny z Hiszpanią, iż oddział, którym kierował, pracował doskonale, póki praca ta nie została zdeorganizowana przez wojnę<sup>1</sup>. Niewątpliwie od wojny amerykańsko-hiszpańskiej do 1917 roku zrobiono w dziedzinie tworzenia i szkolenia sztabów amerykańskich bardzo wiele. Mimo wszystko dla dowódcy amerykańskich wojsk ekspedycyjnych, generała Pershinga, oczywiste było, iż istnieje absolutna konieczność zorganizowania sztabów mogących sprostać wymaganiom współczesnej wojny. Toteż Pershing wysłał do Europy specjalną grupę oficerów, których zadaniem było dokładne przestudiowanie organizacji i sposobów działania sztabów dwóch doświadczonych w trzyletnich wojennych zmaganiach sojuszników – Francji i Wielkiej Brytanii. Na podstawie otrzymanych od nich informacji zdecydowano, iż sztaby amerykańskie zostaną zorganizowane w oparciu o wzory brytyjskie i francuskie, a z wymienionych systemów sztabowych przejmie się to, co najlepsze. Ostatecznie jednak zdecydowanie przeważały wzory francuskie. Jedną z zasadniczych przyczyn takiego obrotu rzeczy było podporządkowanie amerykańskich wojsk ekspedycyjnych dowódcy francuskich sił zbrojnych i wynikająca stąd konieczność ścisłego współdziałania ze sztabami francuskimi. Zbliżona organizacja organów dowodzenia niewątpliwie takie działanie ułatwiała<sup>2</sup>.

W konsekwencji wspomnianych wyżej zdarzeń sztab amerykańskich wojsk ekspedycyjnych oraz sztaby poszczególnych szczebli dowodzenia przyjęły strukturę obejmującą pięć wydziałów oznaczonych literą „G”. Były to: G-1 – oddział administracyjny, odpowiadający za: organizację przewozów morskich, uzupełnienie żołnierzy i koni, ewidencję uzbrojenia i sprzętu, organizowanie obozów jenieckich, utrzymanie dyscypliny i morale wojsk; G-2 – oddział wywiadowczy; G-3 – oddział ds. operacyjnych; G-4 – oddział zaopatrywania wojsk, odpowiedzialny za koordynację pracy służb zaopatrzeniowych, służby inżynieryjno-budowlane, służby sanitarne, służby transportowe; G-5 – oddział szkoleniowy, sprawujący pieczę i ogólne kierownictwo nad szkoleniem w podległych siłach.

Jak się miało później okazać, ta przedstawiona w ogólnym zarysie struktura sztabu, wprowadzona rozkazem z 16 lutego 1918 roku o organizacji sztabów w amerykańskich siłach ekspedycyjnych, stała się podstawą współczesnej doktryny sztabowej w armii Stanów Zjednoczonych.

Nietrudno dostrzec, iż występują tu dwie różnice w porównaniu do struktur współczesnych. Pierwsza dotyczy zadań G-1, obecnie nieobejmujących problematyki kwatermistrzowskiej (będącej domeną G-4). Różnica druga to oczywiście zadania G-5. Jak wiadomo, we współczesnych strukturach komórka ta odpowiada za problematykę współpracy cywilno-wojskowej (w NATO *Civil-Military Cooperation* – CIMIC, w USA *Civil Affairs* lub *Civil-Military Operations*). Wówczas jednak, w 1918 roku, problematykę szkolenia ogromnej rzeszy nowo wcielonych żołnierzy uznano za jedno z głównych zadań, które jednak istotnie różniło się od problemów rozwiązywanych przez inne komórki sztabowe.

W porównaniu do sztabów wyższego szczebla, na niższych szczeblach dowodzenia występowała mniejsza liczba komórek sztabowych. Na przykład w sztabie dywizyjnym sił ekspedycyjnych funk-

<sup>1</sup> J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 175.

<sup>2</sup> Tamże, s. 187.

cjonowały jedynie trzy wydziały: G-1 – sprawy personalne i kwatermistrzowskie, G-2 – sprawy rozpoznania, G-3 – sprawy operacyjne i szkoleniowe.

Analiza powyższych informacji pozwoliła stwierdzić, iż struktura sztabu dywizyjnego odpowiadała dokładnie organizacji francuskiej poprzedzającej reformę 1917 roku, czyli połączenie sztabów z zarządami etapów i służb<sup>1</sup>. Warto podkreślić, iż wzorzec francuski spowodował także wprowadzenie do wojsk amerykańskich stanowiska szefa sztabu od szczebla dywizji wzwyż.

Celowe wydaje się zaakcentowanie, iż w tym samym czasie, w nowo zorganizowanej w listopadzie 1917 roku w Langres (Francja) Akademii Sztabowej (czy raczej przyspieszonym kursie dla oficerów sztabowych), narodził się zwyczaj oznaczania oficerów i komórek sztabu literą „G”. Pochodził on tym razem z brytyjskiej „szkoły sztabowej”, konkretnie zaś z ogólnej (operacyjnej) części sztabu (tzw. sztab „G”). Zwyczaj ten, początkowo obowiązujący tylko w amerykańskich wojskach ekspedycyjnych, w 1921 roku uznany został oficjalnym sposobem opisywania osób funkcyjnych i komórek sztabowych we wszystkich strukturach organów dowodzenia amerykańskich wojsk lądowych.

Analizując historię powstania współczesnych sztabów amerykańskich, można stwierdzić, iż mimo zdecydowanych wpływów francuskich są one de facto oparte na wielu wzorach. I tak, zachowano (choć niecałkowicie) brytyjską terminologię sztabową. Pozostawiono raz zaadoptowaną francuską organizację i procedury pracy sztabowej sięgające jeszcze czasów Berthiera i Jominiego. Filozofię szkolenia sztabów oparto z kolei na wzorcach pruskich. W ten sposób powstała struktura opierająca się na założeniu, iż sztab mający wspomagać dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności musi realizować zadania, które zawsze można przyporządkować do jednej z czterech dziedzin:

- administracyjno-personalnej,
- rozpoznawczej,
- operacyjno-szkoleniowej,
- kwatermistrzowskiej.

Oczywiście, struktura ta jest elastyczna i w razie potrzeby może być dostosowywana do nowych potrzeb i wymagań. Pierwszym takim przykładem jest komórka G-5 z okresu funkcjonowania amerykańskich wojsk ekspedycyjnych. Jak wiadomo, powstała ona w celu rozwiązania jakże ważnego wówczas problemu szkolenia bardzo dużej liczby żołnierzy w krótkim czasie. Również struktury sztabów wyższych szczebli mogły się różnić od niższych ze względu na zakres zadań i problemów, które musiały rozwiązywać. Generalnie jednak przyjęto, iż nie należy bez wyraźnej potrzeby tworzyć dodatkowych komórek „G”, aby nie naruszyć prostej i logicznej struktury organizacyjnej. Takie bowiem odstępstwa, nieoparte wyjątkowymi potrzebami, mogłyby doprowadzić do zniszczenia standardowej organizacji, a tym samym likwidacji tego, co przyjęto nazywać „systemem sztabowym”<sup>2</sup>.

W przedstawionych strukturach sztabu amerykańskie przetrwały okres międzywojenny i wkroczyły w drugą wojnę światową.

Kolejne modyfikacje organizacji sztabów zostały wymuszone przez konsekwencje globalnej polityki Stanów Zjednoczonych. Konieczność posiadania możliwości prowadzenia działań w różnych, odległych regionach świata wymagała pozyskania zdolności do współpracy z miejscową administracją cywilną. Problem taki na szeroką skalę po raz pierwszy pojawił się już w czasie drugiej wojny światowej na europejskim teatrze działań wojennych. Wówczas to wspomniane już poprzednio „sprawy cywilne” (*Civil Affairs*) wydzielono z kompetencji G-1 i powierzono nowo powołanym do ich rozwiązywania oddziałom G-5.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 189.

<sup>2</sup> Tamże, s. 195.

Kolejna poważna zmiana struktury miała miejsce dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i wynikała ze zwiększającej się ciągle ilości informacji, które sztaby musiały przyjąć, ocenić, posegregować i we właściwy sposób wykorzystać. Problem ten uznano za tak istotny, iż na mocy regulaminu dowodzenia wojsk lądowych *FM 101-5 Staff Organization and Operations* (edycja z 1997 roku) wprowadzono do struktury sztabu komórkę nr 6 *Signal* (dosł. łączność) odpowiadającą za szeroko rozumiane zarządzanie informacją<sup>1</sup>.

Powstanie Sojuszu Północnoatlantyckiego przyniosło, jako jedną z licznych konsekwencji dla współtworzących go armii narodowych, tendencje standaryzacyjne także w strukturach organizacyjnych dowództw. Nie jest tajemnicą, iż wzorce, jakie starano się wprowadzić w NATO w tym zakresie, pochodziły właśnie ze Stanów Zjednoczonych. Próba szczegółowej identyfikacji tych struktur dowiodła, iż główną rolę w ustaleniach dotyczących badanego problemu odgrywa wspomniany już regulamin *FM 101-5*. Zawiera on bowiem zestawienie zasad i przepisów dotyczących współczesnej struktury organizacyjnej dowództw na różnych szczeblach organizacyjnych oraz zadania komórek i osób funkcyjnych. Natomiast w sposób bardziej szczegółowy badaną problematykę rozpatruje się w regulaminach dotyczących konkretnych szczebli dowodzenia lub rodzajów wojsk, np. *FM 101-15 Działania operacyjne korpusu (Corps Operations)*, *FM 71-3 Brygada pancerna i zmechanizowana (Armored and Mechanized Infantry Brigade)*, czy też *FM 71-123 Taktyka i technika połączonych rodzajów wojsk: brygada pancerna, batalion/zgrupowanie taktyczne i kompania/grupa bojowa (Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion/Task Force and Company/Team)*.

W świetle analizy powyższych dokumentów normatywnych ogólna struktura dowództwa (*Headquarters*) w wojskach lądowych USA obejmuje:

- dowódcę,
- jego zastępcę (zastępców),
- grupę dowódcy,
- szefa sztabu,
- sztab (*Staff*), w skład którego wchodzi: grupa koordynacyjna, grupa specjalistyczna, oficerowie łącznikowi.

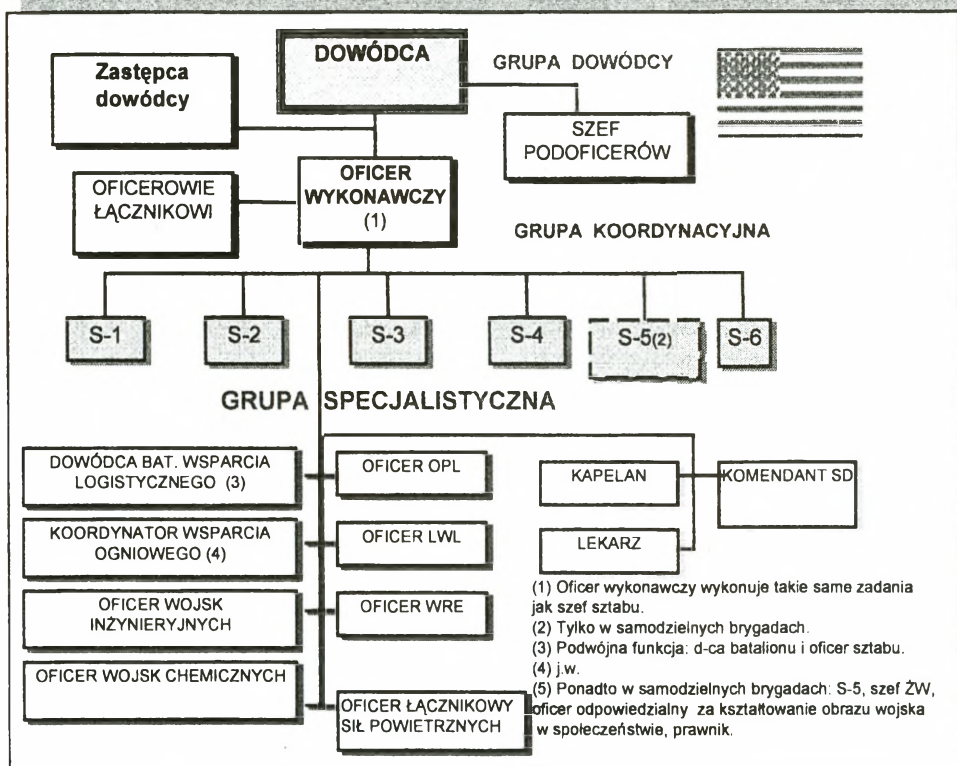
Celowe wydaje się ostateczne wyjaśnienie zależności oznaczeń „S” i „G” występujących na różnych szczeblach dowodzenia w opisie komórek grupy koordynacyjnej (np. S-1, G-1). Otóż w amerykańskich wojskach lądowych przyjmuje się, iż jeżeli etatowym dowódcą na danym szczeblu dowodzenia jest generał, wówczas w jego dowództwie sztab (a konkretnie grupa koordynacyjna sztabu) podzielony jest na komórki opisywane literą G (*General Staff*). Jeżeli zaś dowódcą jest oficer w stopniu niższym niż generał, w jego sztabie stosuje się oznaczenie S (od *Staff*).

Na szczeblu dywizji struktura dowodzenia obejmuje *dwóch* zastępców dowódcy. Zazwyczaj dowódca dywizji osobiście określa zakres zadań i odpowiedzialności swoich zastępców. Na przykład w dywizji może to być zastępca ds. operacyjnych oraz ds. działań w obszarze tyłowym (*Assistant Division Commander/Maneuver – ADC/M, Assistant Division Commander/Support – ADC/S*)<sup>2</sup>.

Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych oraz wielkość ich obsady personalnej uzależnione są od szczebla dowodzenia (rys. 1 i 2). W podobnej roli na szczeblu korpusu i dywizji (a niekiedy i brygady/batalionu) występuje dowódca jednostki inżynierskiej, będąc jednocześnie koordynatorem wojsk inżynierskich w grupie specjalistycznej sztabu.

<sup>1</sup> FM 101-5..., wyd. cyt., s. 2-2-2-5.

<sup>2</sup> Ch.P. Otstoot, C.A. Hagan, *Battle Rhythm*, „Military Review” 1990, nr 6, s. 38-49.



Źródło: opracowanie własne na podst. FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Department of the Army Washington 1988, s. 2-7; FM 101-5 *Staff organization and operations*, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, 31 May 1997, s. 2-5; J. Wolejszo (red. nauk.), *Transformacja dowództwa pododdziału i oddziału na stanowisko dowodzenia w wojskach lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2000, s. 154; J. Kręcikij, *Wybrane problemy dowodzenia wojsk lądowych USA*, AON, Warszawa 2002, s. 23.

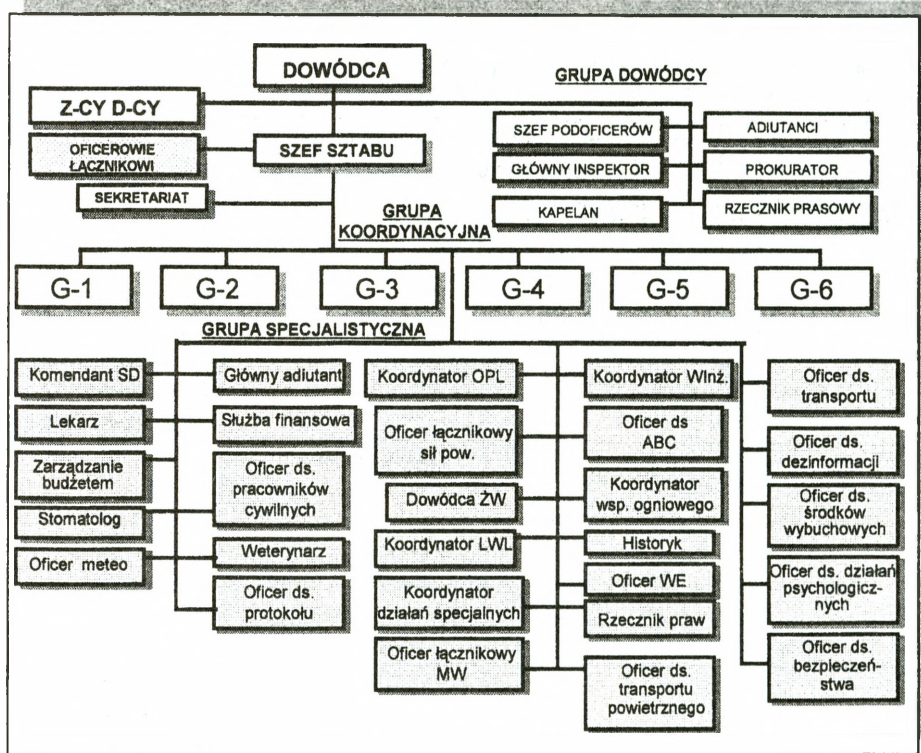
### Rys. 1. Struktura organizacyjna dowództwa brygady armii USA

Interesującym rozwiązaniem jest podwójna rola części oficerów-specjalistów rodzajów wojsk, którzy wchodzą w skład grupy specjalistycznej. Spełniają oni bowiem jednocześnie rolę doradców dowódcy podczas planowania działań oraz pełnią obowiązki dowódców swoich oddziałów (pododdziałów). Dla przykładu, analiza treści dokumentu FM 71-3 pozwala na stwierdzenie, że na szczeblu brygady podwójnymi obowiązkami obarczeni są:

- dowódca dywizjonu artylerii przydzielonego do wsparcia brygady, który jednocześnie pełni obowiązki brygadowego koordynatora wsparcia ogniowego (*Fire Support Coordinator* – FSCOORD);
- dowódca batalionu wysuniętego zabezpieczenia logistycznego<sup>1</sup>, który jednocześnie jest doradcą dowódcy brygady w tym zakresie<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> W oryginale *Forward Support Battalion*.

<sup>2</sup> FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, DC Washington 1988, s. 2-7.



Źródło: opracowanie własne na podst. FM 101-5 *Staff...*, wyd. cyt., s. 2-4; J. Wołęjszo, *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002, s. 132; J. Kręcikij, *Wybrane...*, wyd. cyt., s. 24.

Rys. 2. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji armii USA

Koordynator wsparcia ogniowego stanowi dobry przykład podwójnego wykorzystania oficerów grupy specjalistycznej. Jest on najstarszym oficerem artylerii na danym szczeblu dowodzenia – dowódcą jednostki artylerii wspierającej ten szczebel. Natomiast etatowy oficer sztabu o specjalności artyleryjskiej pełni funkcję jego zastępcy lub pomocnika. Koordynator taki występuje na szczeblach dowodzenia od batalionu do korpusu.

Przeznaczenie i zadania tych komórek w dowództwach wojsk lądowych USA przedstawiono w tabeli 1.

Reasumując, choć struktura organizacyjna dowództw jest na wszystkich szczeblach dowodzenia oparta na typowym wzorcu, można dostrzec pewne odstępstwa od schematu. Wynikają one z następujących przyczyn:

- konkretnych zadań stojących przed określonym szczeblem dowodzenia (czyli także przed dowództwem tego szczebla),
- specyfiki danej jednostki, będącej pochodną jej specjalności (rodzaju wojsk).

Tabela 1

**Porównanie zadań komórek organizacyjnych grupy głównej (koordynacyjnej) dowództw wojsk lądowych USA i ustaleń NATO w tym zakresie**

| Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa | Główne zadania (ustalenia normatywne NATO)                                 | Główne zadania (ustalenia normatywne USA)   | Uwagi   |
|--|--|---|---|
| G-1                                    | Zarządzanie stanami osobowymi, personel cywilny, dyscyplina, jeńcy wojenni | Takie same jak w NATO   | W niektórych sytuacjach (np. w samodzielnych brygadach) S-1 pełni także rolę głównego adiutanta; koordynuje także problematykę opieki medycznej |
| G-2                                    | Rozpoznanie  | Takie same jak w NATO   |   |
| G-3                                    | Kierowanie aktualnymi działaniami, koordynacja wsparcia bojowego           | Takie same jak w NATO, a ponadto planowanie przyszłych działań, w tym wsparcie, szkolenie |   |
| G-4                                    | Logistyka  | Takie same jak w NATO   | Z wyjątkiem opieki medycznej, która jest wyłączona z zakresu odpowiedzialności G-4 i koordynowana przez G-1                                     |
| G-5                                    | Planowanie   | Sprawy cywilno-wojskowe (CIMIC)   |   |
| G-6                                    | Systemy łączności  | Systemy i bezpieczeństwo łączności, automatyzacja przekazywania danych                    |   |
| G-7                                    | Doktryna i szkolenie   | Brak w strukturach narodowych wojsk lądowych  |   |
| G-8                                    | Zasoby i finanse   | Brak w strukturach narodowych wojsk lądowych  |   |
| G-9                                    | CIMIC  | Brak w strukturach narodowych wojsk lądowych  |   |

Źródło: opracowanie własne na podst. FM 101-5 i ATP – 3.2.

Nietrudno zauważyć, iż w wojskach lądowych USA na szczeblu brygady i niższym nie występuje stanowisko szefa sztabu. Jego zadania realizuje oficer wykonawczy (*Executive Officer – XO*), który na szczeblu batalionu pełni też obowiązki zastępcy dowódcy. Jak już wspomniano, rozwiązanie takie, wprowadzające stanowisko *szefa sztabu do szczebla dywizji włącznie*, zostało zaadaptowane w latach pierwszej wojny światowej z wzorców francuskich.

Z kolei w jednostkach zabezpieczenia logistycznego (*Combat Service Support – CSS*) komórki S-2 i S-3 są zwykle zintegrowane w jeden zespół S-2/3. Natomiast w różnych strukturach o charakterze wspierającym (*Combat Support Units*) dodatkowy oficer (lub komórka organizacyjna tej specjalności) włączany jest do grupy koordynacyjnej sztabu.

Analizując rozwiązania stosowane w amerykańskich wojskach lądowych w zakresie struktur organizacyjnych dowództw, można dojść do następujących **wniosek**:

1. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego obejmują dowódcę (wraz z zastępcą lub zastępcami) wspieranego przez grupę dowódcy oraz sztab kierowany przez szefa sztabu (lub oficera wykonawczego).

2. Sztab odpowiada za wszystkie obszary problemowe, w których dowódca oczekuje wsparcia i rady. Obszary te obejmują także problematykę kadrową, logistyczną, finansową i szkoleniową. W stosunku do tych zadań jest on odpowiednio zorganizowany; posiada w swym składzie grupę koordynacyjną (od S/G do S/G-6) oraz grupę specjalistyczną.

3. Na szczeblach dowodzenia od brygady wzwyż grupa specjalistyczna jest bardzo rozbudowana, szczególnie w porównaniu do innych rozwiązań narodowych w tym zakresie.

4. Regułą jest wykorzystywanie dowódców podległych jednostek specjalistycznych jako oficerów grupy specjalistycznej w sztabie nadrzędnego dowództwa.

### **Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych Wielkiej Brytanii**

Początki brytyjskiej myśli wojskowej sięgają głęboko w przeszłość wojskową prawie każdego narodu europejskiego. Pomimo udziału w wielu konfliktach zbrojnych dopiero 15 lutego 1646 roku stanowi ważną datę w brytyjskiej historii wojskowej, ponieważ jest to oficjalny dzień narodzin armii nowego typu<sup>1</sup>. Powstałe w tym okresie sztaby niczym nie różniły się od sztabów pozostałych państw europejskich XVII wieku. Dopiero w czasach Wellingtona i Napoleona można mówić o rozkwicie sztabów angielskich. Wellington w swojej karierze dużą wagę przywiązywał do należytej pracy sztabów jako podstawy sukcesów taktycznych każdej jednostki. W swojej armii Wellington ujednolicił system organizacyjny sztabów aż do dywizji. Sztab dywizji składał się z dwóch adiutantów, dwóch oficerów przydzielonych z oddziału generała-adiutanta, pomocnika generalnego kwatermistrza i jednego zastępcy pomocnika generalnego kwatermistrza, jednego lub dwóch oficerów wojsk inżynieryjnych, chirurga, kapelana, pomocnika generała intendenta i jego zastępców, pomocnika szefa żandarmerii, szefa zaopatrzenia oraz szefa uzbrojenia, odpowiedzialnego za utrzymanie dywizyjnego zapasu amunicji<sup>2</sup>. Choć nie ulega wątpliwości, że sztab brytyjski kształtował się pod wpływem ówczesnej myśli francuskiej, można się jednak dopatrzeć pewnych różnic polegających na podziale sztabu. W armii francuskiej sztab był podzielony na cztery oddziały, natomiast w brytyjskiej na dwa. Ten charakterystyczny podział sztabu na dwie główne części składowe w armii brytyjskiej został zachowany do dzisiaj.

Brytyjczycy po wojnach napoleońskich w dużym stopniu zapomnieli o dorobku z dziedziny wiedzy sztabowej. Okres zastoju trwał do 1854 roku, kiedy zła praca sztabu w czasie wojny krymskiej dała się dotkliwie we znaki Brytyjczykom. W 1858 roku została założona akademia sztabu, na polecenie Rady Szkolenia Wojskowego, której przewodniczył książę Cambridge. Był to istotny krok naprzód w rozwoju sztabu. W tym samym czasie także na kontynencie można zaobserwować rozwój sztabu, kiedy to Moltke dawał dowody skutecznej pracy sztabu pruskiego w kolejnych zwycięstwach nad Danią, Austrią i Francją.

Do połowy XIX wieku w literaturze brytyjskiej właściwie nie ma żadnych opracowań dotyczących pracy sztabów wojskowych. Dopiero Spencer Wilkinson zauważył, że nie tylko żołnierze, uzbrojenie, żywność i amunicja decydują o zwycięstwie, ale też dobrze wyszkolony oficer sztabu może się przyczynić do zwycięstwa. Dlatego sztab wojskowy nazwał „mózgiem armii”, co zaznaczył również w swojej pracy pod tym samym tytułem „Mózg armii”. Do dzisiaj dzieło Wilkinsona uważane jest za jedną z wybitnych pozycji angielskiej literatury sztabowej.

Kolejne klęski armii brytyjskiej w Południowej Afryce doprowadziły do poważniejszej dyskusji nad kształtem struktur sztabów wojskowych. W 1912 roku opracowano doktrynę, nazwaną „Regulaminem służby sztabów”. Twórcy brytyjskiego sztabu wojskowego poszli za radą Spencera Wilkinsona i połączyli zalety systemu pruskiego z podstawowymi elementami organizacji brytyjskiej. Sztab składał się z trzech głównych części: ze sztabu ogólnego sprawującego funkcje operacyjne i rozpoznawcze; oddziału generała-adiutanta, zajmującego się sprawami personalnymi, zagadnieniami dyscypliny, jeńców, żandarmerii wojskowej itd., oraz oddziału generalnego kwatermistrza obciążonego sprawami kwatermistrzowskiego zabezpieczenia wojsk. Podobnie jak za czasów Wellingtona, organi-

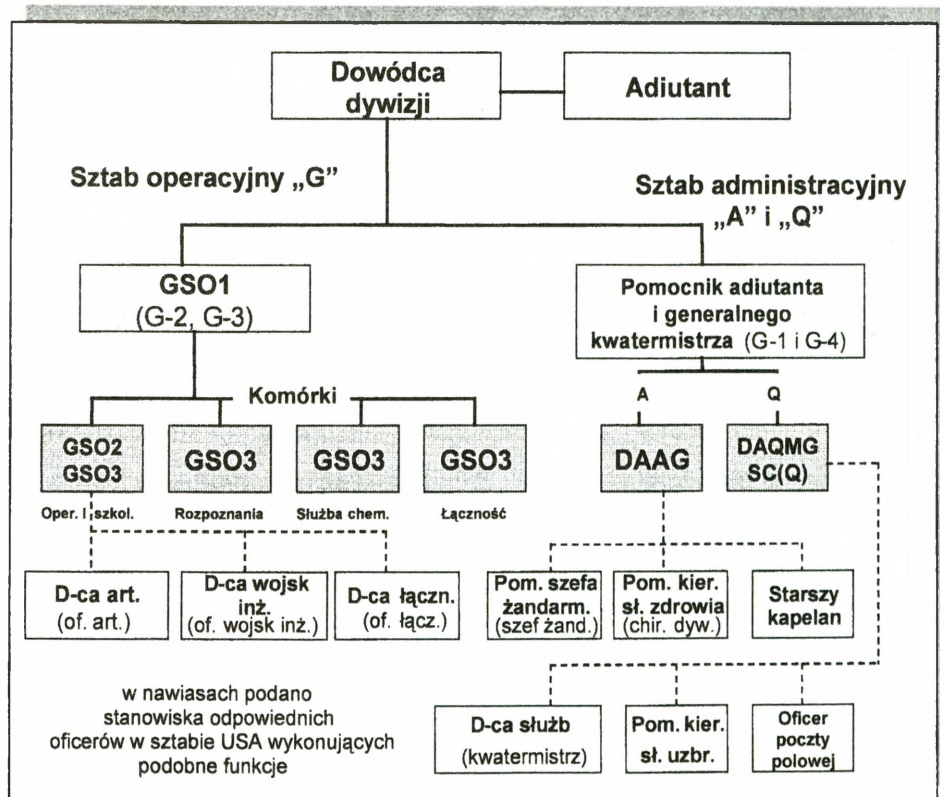
<sup>1</sup> J.D. Hittle, *Sztab...*, wyd. cyt., s. 124.

<sup>2</sup> Tamże, s. 137.

zacja sztabu na szczeblu taktycznym nie przewidywała szefa sztabu. W związkach taktycznych (rys. 1) pracę sztabu koordynowali wspólnie szef sztabu ogólnego i szef sztabu administracyjnego.

Prowadząc analizę struktur organizacyjnych sztabu dywizji, obserwuje się trochę odmienną terminologię sztabową od spotykanej do tej pory w strukturach organizacyjnych sztabów Stanów Zjednoczonych.

Brytyjski termin „sztab ogólny”<sup>1</sup> (*General Staff*) poważnie różni się od znaczenia tego terminu w armii amerykańskiej. Zadaniem brytyjskiego sztabu ogólnego, czyli tzw. sztabu „G”, odpowiadają zadania wykonywane przez oddziały G-2 (rozpoznanie) i G-3 (operacyjny) w sztabie amerykańskim. Oddział generała-adiutanta odpowiada oddziałom G-1 (personalny) sztabu amerykańskiego, a oddział kwatermistrza odpowiada amerykańskiemu oddziałowi G-4 (logistyki).



Źródło: opracowanie własne na podst. J.D. Hittle, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961, s. 147.

Rys. 1. Struktura organizacyjna sztabu dywizji angielskiej w okresie drugiej wojny światowej

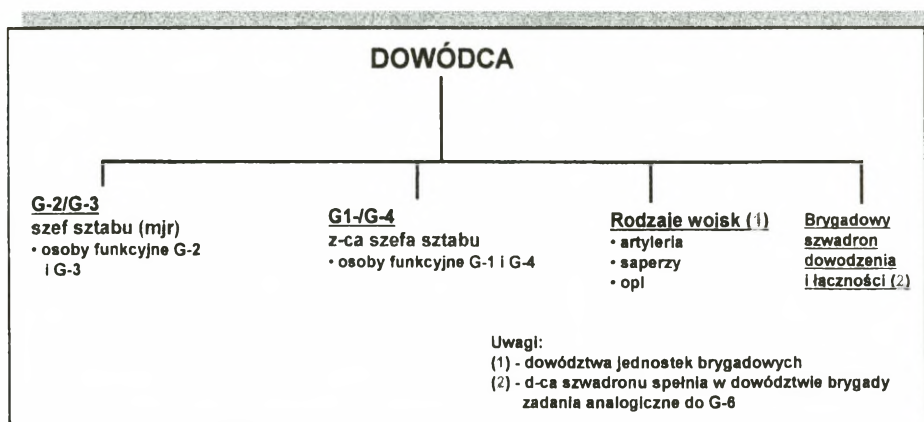
Oficerowie sztabu w związkach taktycznych i oddziałach posiadają zazwyczaj jeden z pięciu tytułów. Najniższy stopień oficera sztabu ogólnego to kapitan, który nosi tytuł oficera sztabu stopnia trzeciego (w skrócie GSO3). Jest on zazwyczaj pomocnikiem szefa oddziału. Następny w hierarchii jest major. Nosi on tytuł oficera sztabu ogólnego stopnia drugiego (w skrócie GSO2).

<sup>1</sup> Por. Tamże, s. 149.

Oficer ten może być pomocnikiem starszego oficera sztabu, względnie szefem oddziału (wydziału). Oficer sztabu ogólnego stopnia pierwszego (GSO1) ma stopień podpułkownika, a w niektórych wypadkach pułkownika. Zajmuje on stanowisko szefa sztabu G dywizji. Oficerowie przydzieleni do sztabu „A” lub „Q” w związkach taktycznych to: kapitan sztabu „A” (*staff captain* – SCA) w sztabie generała-adiutanta, kapitan sztabu „Q” (*staff captain Q* – SCQ) w sztabie kwatermistrza generalnego, oraz oficerowie w stopniu majora – zastępca pomocnika generała-adiutanta (*deputy asistant adiutant general* – DAAG) i zastępca pomocnika kwatermistrza generalnego (*deputy assistant quartermaster general* – DAQMG). Oficerowie tych stopni są szefami wydziałów na szczeblu dywizji.

Struktura organizacyjna sztabu, będąca produktem różnych wpływów i oparta na tradycyjnych cechach brytyjskich, pozostała do dziś z pewnymi zmianami, które przedstawiono poniżej.

Analiza literatury<sup>1</sup> wskazuje, że od 1980 roku wojska lądowe Wielkiej Brytanii, pomimo swej tradycyjnej odmienności, wprowadzają pewne „kontynentalne” (czyli sojusznicze) zasady w ramach struktury organizacyjnej dowództw. Jednakże, struktura ta w wydaniu brytyjskim (rys. 2 i 3) nie jest w pełni tożsama z rozwiązaniami stosowanymi w pozostałych państwach sojuszu.



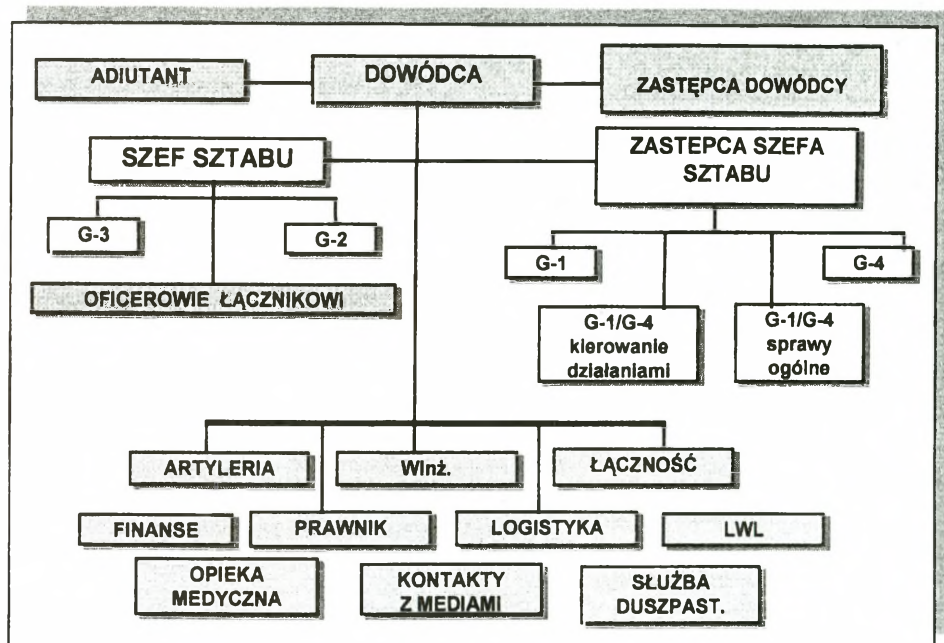
Źródło: opracowanie własne na podst. J. Kręcikij, *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia wybranych państw NATO*, AON, Warszawa 2000, s. 20; *ADP-2, Command, HQDT 1994*, s. 5-6.

## Rys 2. Struktura organizacyjna dowództwa brygady wojsk lądowych Wielkiej Brytanii

W wojskach lądowych Wielkiej Brytanii szef sztabu jest koordynatorem funkcji realizowanych przez komórki G/S-2 i G/S-3. Natomiast działalność G/S-1, G/S-4 i G/S-5 jest nadzorowana i koordynowana przez zastępcę szefa sztabu (*Deputy Chief of Staff* – DCoS). Rola szefa sztabu jest bardzo duża. Chociaż nie jest on nominalnym zastępcą dowódcy, to jednak w praktyce spełnia taką funkcję. Koordynuje bowiem działalność całego dowództwa oraz zastępuje dowódcę w realizacji procesu decyzyjnego w czasie jego nieobecności<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ADP-2..., wyd. cyt.; ADP-1 *Operations*, HQDT 1994; *Staff Officers Handbook*, HQDT 1998; *Staff Duties, The Organization and Duties of the Staff*, Camberly Staff College, 1994; J. Downey, *Management in the Armed Forces*, London 1977.

<sup>2</sup> ADP-2..., wyd. cyt., s. 5-6-5-7.



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Kręcikij, *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1998, s. 21; *ADP-2...*, wyd. cyt., s. 5-7.

**Rys 3. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji wojsk lądowych Wielkiej Brytanii**

W strukturze sztabu komórki nazwano zgodnie z normami NATO, ale ich zadania postrzegane są następująco:

*Komórka G/S-1* jest odpowiedzialna za: powoływanie i zwalnianie żołnierzy ze służby, uzupełnienia, opiekę medyczną, morale, dyscyplinę, sprawy bytowe, finanse, edukację, urlopy i przepustki.

*Komórka G/S-2* odpowiada za: rozpoznanie, wywiad, bezpieczeństwo (*security*).

*Komórka G/S-3*, będąca koordynatorem pracy całego sztabu, zajmuje się: dowodzeniem w trakcie realizacji bieżących zadań, planowaniem działań, organizacją i rozmieszczeniem wojsk, łącznością, przestrzenią powietrzną (rozumianą jako jej wykorzystanie, koordynacją wsparcia powietrznego itp.), szkoleniem, służbą łącznikową, kształtowaniem obrazu wojska w opinii publicznej.

*Komórka G/S-4*, specjalizująca się w problematyce logistycznej, zajmuje się: zakwaterowaniem wojsk, transportem, zaopatrzeniem w żywność, amunicję, paliwo i części zamienne, ewakuacją i remontem.

Narodowe rozwiązania występują również w zadaniach szczegółowych realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjno-funkcjonalne (tabela 1).

Tabela 1

Porównanie zadań komórek organizacyjnych grupy głównej dowództwa w wojskach lądowych Wielkiej Brytanii i ustaleń NATO w tym zakresie.

| Nazwa komórki organizacyjnej dowództwa | Główne zadania (Ustalenia normatywne NATO)                       | Główne zadania (Ustalenia normatywne Wielkiej Brytanii)   | Uwagi   |
|--|--|---|---|
| G-1                                    | Zarządzanie stanami osobowymi, dyscyplina, jeńcy wojenni         | Takie samo jak w NATO, dodatkowo opieka medyczna, morale, finanse                                     | Zarządzanie stanami osobowymi i obraz wojska w opinii publicznej realizowany wspólnie z G-3 |
| G-2                                    | Rozpoznanie  | Takie samo jak w NATO   |   |
| G-3                                    | Kierowanie aktualnymi działaniami, koordynacja wsparcia bojowego | Takie samo jak w NATO, lecz dodatkowo planowanie, szkolenie, dezinformacja i działania psychologiczne |   |
| G-4                                    | Logistyka  | Takie samo jak w NATO lecz z wyłączeniem opieki medycznej   |   |
| G-5                                    | Planowanie   | CIMIC (jeżeli występuje)  |   |
| G-6                                    | Systemy łączności  | Prawdopodobnie WE   |   |
| G-7                                    | Doktryna i szkolenie   | Nie występuje w strukturze narodowej Wład.  |   |
| G-8                                    | Zasoby i finanse   | Nie występuje w strukturze narodowej Wład.  |   |
| G-9                                    | Sprawy wojskowo-cywilne  | Nie występuje w strukturze narodowej Wład.  |   |

Źródło: opracowanie własne na podst. ADP-2 i ATP-3.2.

Obszary odpowiedzialności komórki G/S-5<sup>1</sup> to współpraca wojskowo-cywilna i wykorzystanie zasobów miejscowych.

Oprócz G/S-1-5 w strukturze dowództwa znajdują się także komórki (osoby funkcyjne) będące odpowiednikami grupy specjalistycznej, funkcjonującej w innych armiach NATO. Są to specjaliści (doradcy) rodzajów wojsk (*Arms Advisers*) oraz szefowie (dowódcy) służb (*Heads of Services*)<sup>2</sup>.

Specjaliści rodzajów wojsk (wojska pancerne, piechota, artyleria, wojska inżynieryjne)<sup>3</sup> mogą być zarówno członkami sztabu, jak i zostać wydzieleni do pracy w nim ze wspierających jednostek.

<sup>1</sup> Podczas pokoju komórka G-5 w zasadzie nie funkcjonuje, a jej zadania realizuje G-4. *Staff Duties, The Organizations...*, wyd. cyt., s. A-1.

<sup>2</sup> Tamże, s. 5-7.

<sup>3</sup> J. Downey, *Management...*, wyd. cyt., s. 74.

W związku z tym oficer-specjalista może sprawować dwie funkcje jednocześnie – doradzać dowódcy w zakresie wykorzystania np. artylerii, oraz dowodzić pododdziałem (oddziałem) tego rodzaju wojsk.

Szefowie służb (logistyka, służba medyczna, służba uzbrojenia, duszpasterstwo, prawnicy, finanse, służba weterynaryjna, rozpoznanie (*intelligence*), żandarmeria wojskowa)<sup>1</sup> funkcjonują w podobny sposób, pełniąc jednocześnie rolę doradcy dowódcy oraz dowodząc podległymi siłami. Na szczeblu dywizji będą to między innymi dowódca służby medycznej, dowódca wsparcia logistycznego, dowódca służby uzbrojenia. Chociaż – podobnie jak doradcy – mają oni bezpośredni dostęp do dowódcy, ich praca koordynowana jest przez zastępcę szefa sztabu i szefów właściwych komórek G/S-1, G/S-4 i G/S-5.

Ponadto w strukturze mogą występować oficerowie grupy dowódcy, to znaczy asystent dowódcy i adiutant.

Wnioski wynikające z analizy dokumentów brytyjskich wskazują, że w dziedzinie struktur organizacyjnych dowództw ustalenia narodowe nie w pełni pokrywają się z zaleceniami NATO. Chociaż nazwy poszczególnych elementów składowych dowództwa (G/S-1–G/S-6) są standardowe, to w ich zadaniach szczegółowych występują pewne różnice. Dotyczy to w szczególności:

- umiejscowienia opieki medycznej poza obszarem odpowiedzialności pionu G/S-4, konkretnie zaś w G/S-1,
- nieco innego zakresu pozostałych zadań G/S-1,
- wydzielenia spod nadzoru szefa sztabu pracy komórek G/S-1, G/S-4, G/S-5 oraz powołanie do tego celu specjalnego zastępcy szefa sztabu.

Szczególnie ostatnie rozwiązanie można uznać za typowo brytyjskie podejście do problemu organizacji pracy dowództwa, ponieważ w standardowej, „kontynentalnej” – jak mówią Anglicy, strukturze pierwszym zastępcą szefa sztabu jest G-3<sup>2</sup> i żadne dodatkowe stanowiska o takim zakresie zadań nie istnieją. Ponadto, za tradycyjnie brytyjskie uważa się nazwy odnoszące się do specjalistycznej grupy dowództwa, w której zachowano narodowy podział na służby (*services*) i rodzaje wojsk (*arms*).

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 74.

<sup>2</sup> A niekiedy, jak w brygadzie wojsk lądowych Niemiec, G-3 pełni wręcz funkcję szefa sztabu.

### Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych Bundeswehry

Żadne państwo europejskie nie przywiązywało tak istotnej roli do doskonalenia metod wojskowych jak Niemcy. Od wieków dominowało w tym kraju naukowe podejście do zagadnień wojskowych, które sprzyjało rozwojowi myśli wojskowej i jej zastosowaniu w praktyce. Można znaleźć również w historii Niemiec okresy pewnej stagnacji w rozwoju niemieckiej myśli wojskowej, kiedy inne państwa wysuwały się na czoło w dziedzinie organizacji sztabów. Nie trwało oczywiście to zbyt długo, ponieważ pruscy wojskowi nie zamierzali pozwolić na odebranie sobie pierwszeństwa. Każde zwycięstwo było wynikiem szczegółowego planowania oficerów sztabu. Natomiast po klęsce zawsze następowało odrodzenie się potęgi wojskowej i rozbudowa sztabów wojskowych, a następnie armii, którą kierował sztab. Dobitym przykładem może być porażka wojsk pruskich pod Jeną (1806), po której nastąpiła całkowita reorganizacja sztabu pruskiego. Wprowadzone wówczas zmiany w poważnej mierze przyczyniły się do pokonania Francji w 1870 roku. Po zakończeniu pierwszej wojny światowej oficerowie niemieccy dążyli przede wszystkim do zachowania sztabu, który miał posłużyć do odrodzenia się nowej armii, niemal że wyeliminowanej na mocy traktatu wersalskiego.

Niemcy zawsze rozumieli, jakie korzyści daje budowa „mózgu armii” przed nadaniem jej właściwych kształtów. Pod tym względem różnili się od innych państw. Prawdopodobnie najlepszy i najbardziej miarodajny przegląd dziejów sztabu niemieckiego daje książka generała Bronsarta von Schellendorffa pt. „Obowiązki sztabu generalnego” wydana w Berlinie w 1895 roku<sup>1</sup>. Według autora pierwszych załóżek sztabu można doszukać się w organizacji sztabu generalnego armii brandenburskiej (1635) dowodzonej przez Fryderyka Wilhelma (1620–1688). Schellendorff nie zgadzał się z poglądem, że sztab Gustawa Adolfa służył jako wzór dla przyszłych sztabów wojskowych. Jego zdaniem sztab armii brandenburskiej „*był wzorem dla Szwedów, na których wzorowały się inne narody*”<sup>2</sup>.

Kolejnym etapem rozwoju struktur sztabu niemieckiego było utworzenie przez Fryderyka II w 1765 roku Akademii des Noblem, której celem było kształcenie „mózgu armii”, tj. oficerów sztabowych. Dzięki jego staraniom ukształtował się sprawnie działający niemiecki sztab generalny, który wzniósł armię pruską na szczyty potęgi wojskowej.

Po bitwie pod Jeną (jak wspomniano wcześniej) nastąpił okres reorganizacji i reform w armii pruskiej. Twórcami tych przemian byli: Stein (rzecznik wojskowy i mąż stanu), Scharnhorst (generał major – przewodniczący komisji ds. reorganizacji armii pruskiej) i Gneisenau. Należy do nich dołączyć Clausewitza, którego dzieło zostało „odkryte” i zrozumiane po jego śmierci. Nie kto inny jak Scharnhorst wprowadził w życie system dwuosobowego dowodzenia sprawowanego przez dowódcę i szefa sztabu. Szef sztabu był kimś więcej niż oficerem koordynującym pracę oficerów sztabu, był on również współodpowiedzialny za ostateczną decyzję dowódcy i wynikłe z niej konsekwencje.

Dalszy rozwój sztabu niemieckiego przebiegał pod kierownictwem Mufflinga (szefa sztabu generalnego), który w 1828 roku wydał instrukcje dotyczące organizacji sztabów oraz metod wykorzystania poszczególnych oddziałów sztabu przez dowódcę. Sztab szczebla taktycznego został podzielony na cztery oddziały:

---

<sup>1</sup> J.D. Hittle, *Sztab...*, wyd. cyt., s. 58.

<sup>2</sup> Tamże, s. 59.

- oddział I – sztabu generalnego<sup>1</sup>,
- oddział II – sztabu zwykłego<sup>2</sup>,
- oddział III – prawny,
- oddział IV – intendencki.

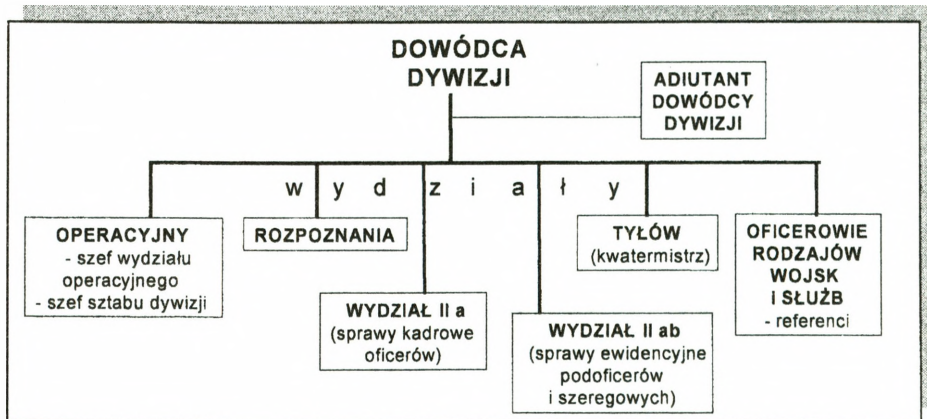
Taka organizacja sztabu, wprowadzona na początku XIX wieku, przetrwała (z wyjątkiem nielicznych zmian) w armii niemieckiej do okresu drugiej wojny światowej.

Dzięki wydanym instrukcjom pruski sztab posiadał już w 1828 roku wszystkie zasadnicze cechy systemu sztabu wojskowych. Szef sztabu uzyskał uprawnienia do wydawania rozkazów w imieniu dowódcy, wszystkie sprawy napływające do dowództwa były rozpatrywane przez właściwą komórkę sztabu, zgodnie ze ściśle określoną procedurą postępowania.

W czasach Moltkego zasady dowodzenia i pracy sztabów osiągnęły rozwój, który pozwalał, aby dowódca rzadko był bezpośrednim uczestnikiem walki. Moltke udowodnił, że dowódca znajdujący się na stanowisku dowodzenia może przy pomocy swojego sztabu szybko uchwycić najistotniejsze zagadnienia walki i spokojnie nią kierować.

Po zakończeniu pierwszej wojny światowej o zachowanie niemieckiego systemu sztabów wojskowych walczył von Seeckt. Udało mu się zachować jedynie sztaby dziesięciu dywizji Reichswehry. Po zamknięciu akademii wojskowej ominął on tę przeszkodę przez zastosowanie zdecentralizowanego szkolenia, zgodnie z którym wybrane grupy oficerów szkolono w różnych ośrodkach. Cykl szkoleniowy trwał dwa lata. W 1923 roku wprowadzono trzeci rok dla specjalnie dobranej grupy oficerów sztabowych. Nie było to może zbyt oryginalne, pozwoliło jednak systematycznie szkolić oficerów sztabu bez wzbudzania czujności komisji rozbrojeniowej. Tak więc, gdy 1935 roku Niemcy oficjalnie ogłosiły światu remilitaryzację swego kraju, posiadały znów gotowych wyszkolonych oficerów sztabu (tzw. mózg armii) i mogli przystąpić do odbudowy samej armii.

W latach poprzedzających drugą wojnę światową i podczas jej trwania struktura organizacyjna sztabu dywizji niemieckiej<sup>3</sup> (rys. 1) przedstawiała się następująco:



Źródło: opracowanie własne na podst. J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. III, s. 334–336.

**Rys. 1. Struktura organizacyjna sztabu niemieckiej dywizji piechoty podczas drugiej wojny światowej**

<sup>1</sup> Tamże, s. 83, odpowiednik w armii amerykańskiej Ia (operacje) – G-3; Ib (zaop. i adm.) – G-4; Ic (wywiad) – G-2; Id (szkolenie) – G-3.

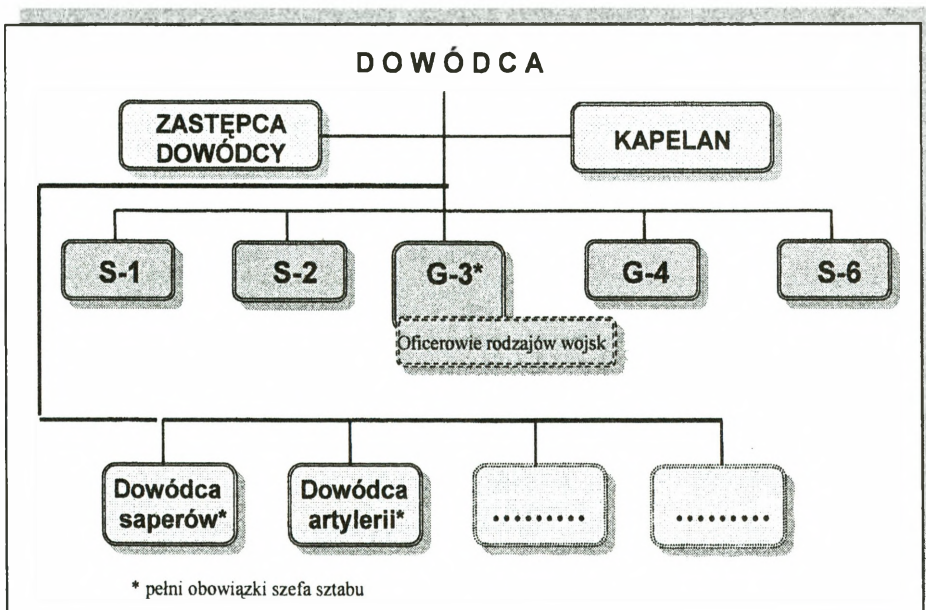
<sup>2</sup> Tamże, s. 83, odpowiednik w armii amerykańskiej G-1.

<sup>3</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. III, MON, Warszawa 1980, s. 333.

- wydział operacyjny, zajmujący się sprawami wyszkolenia i użycia wojsk, regulaminów i instrukcji, transportu kolejowego, zabezpieczenie topograficzne,
- adiutantura prowadząca sprawy personalne, służby wewnętrznej, odznaczeń i inne,
- oficerowie rodzajów wojsk i służb (piechoty, artylerii, łączności), którzy byli referentami ds. rodzajów wojsk i służb,
- intendentura,
- służba zdrowia,
- służba weterynaryjna,
- duszpasterstwo,
- kancelaria sztabu,
- wydział dyscypliny i sądownictwa (prokuratura i sąd).

W strukturze dowództwa brygady (rys. 2-4) Bundeswehry (w nowych uwarunkowaniach XXI wieku) dowódca dysponuje tylko jednym zastępcą, który ma prawo do podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca jest nieobecny. Na rozkaz dowódcy może on przejąć część uprawnień dowodzenia. Rolę szefa sztabu pełni *oficer G-3*, który przejmuje dowodzenie, gdy dowódca i jego zastępca nie mogą spełniać swoich funkcji.

Dowódca brygady dysponuje sztabem, w skład którego wchodzi określone osoby funkcyjne, niezbędne do realizacji procesu dowodzenia. Sztab zobowiązany jest do udzielania rad dowódcy, który powinien przed podjęciem decyzji wysłuchać opinii swoich oficerów.



Opracowanie własne.

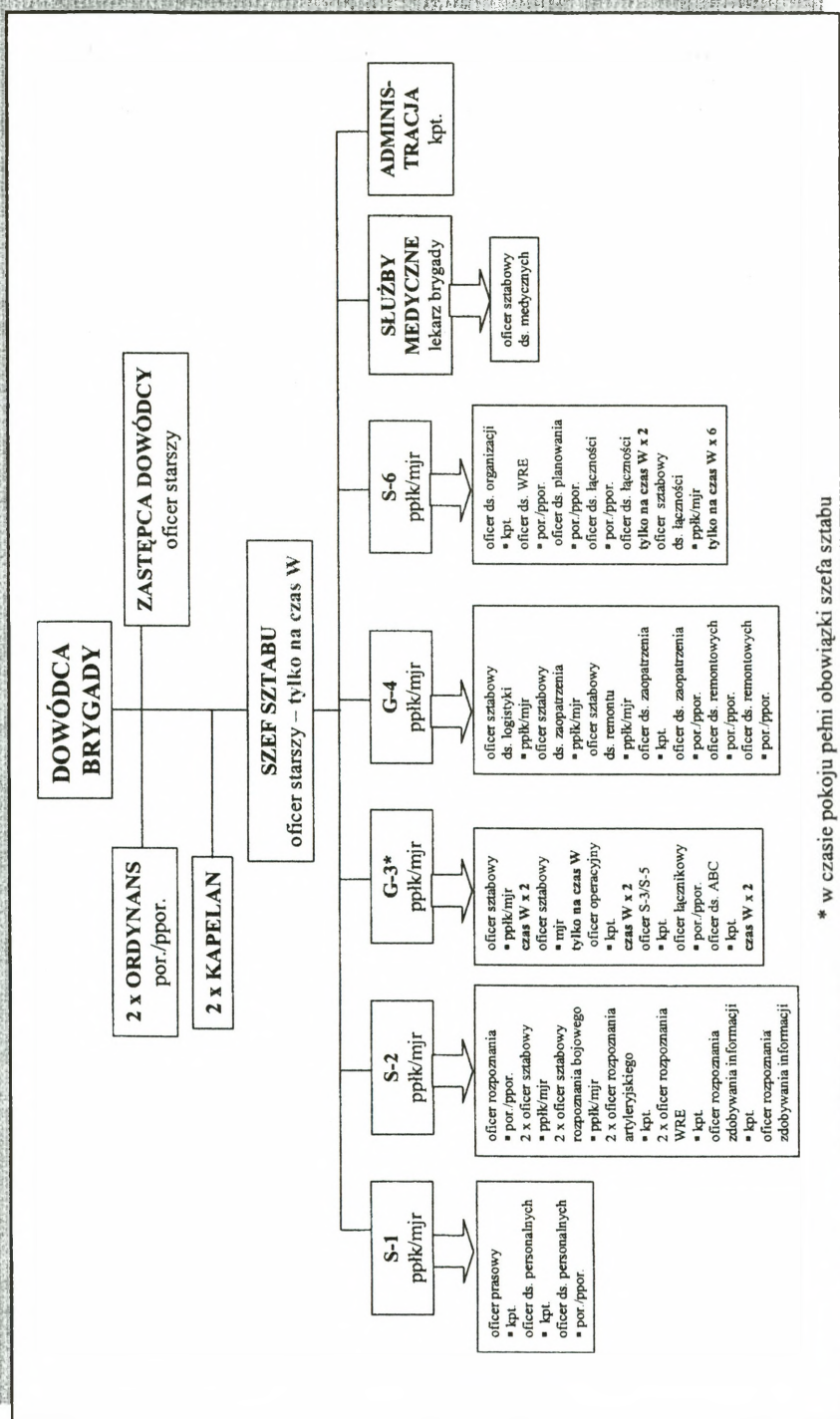
Rys. 2. Struktura organizacyjna dowództwa brygady Bundeswehry

Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Poszczególne komórki organizacyjne sztabu brygady zajmują się problematyką swoich obszarów dowodzenia zgodnie z wytycznymi szefa G-3. Należy podkreślić, że w prezentowanej strukturze oficerowie specjaliści rodzaju wojsk należą do obsady personalnej komórki G-3.

Szczególne zadania realizują dowódcy jednostek wsparcia, którzy nie wchodzą w strukturę sztabu brygady. Mogą to być:

- dowódca saperów brygady;
- dowódca artylerii brygady oraz inni dowódcy rodzajów wojsk np.:
  - dowódca obrony przeciwlotniczej brygady,
  - dowódca lotnictwa wojsk lądowych,
  - dowódca łączności.

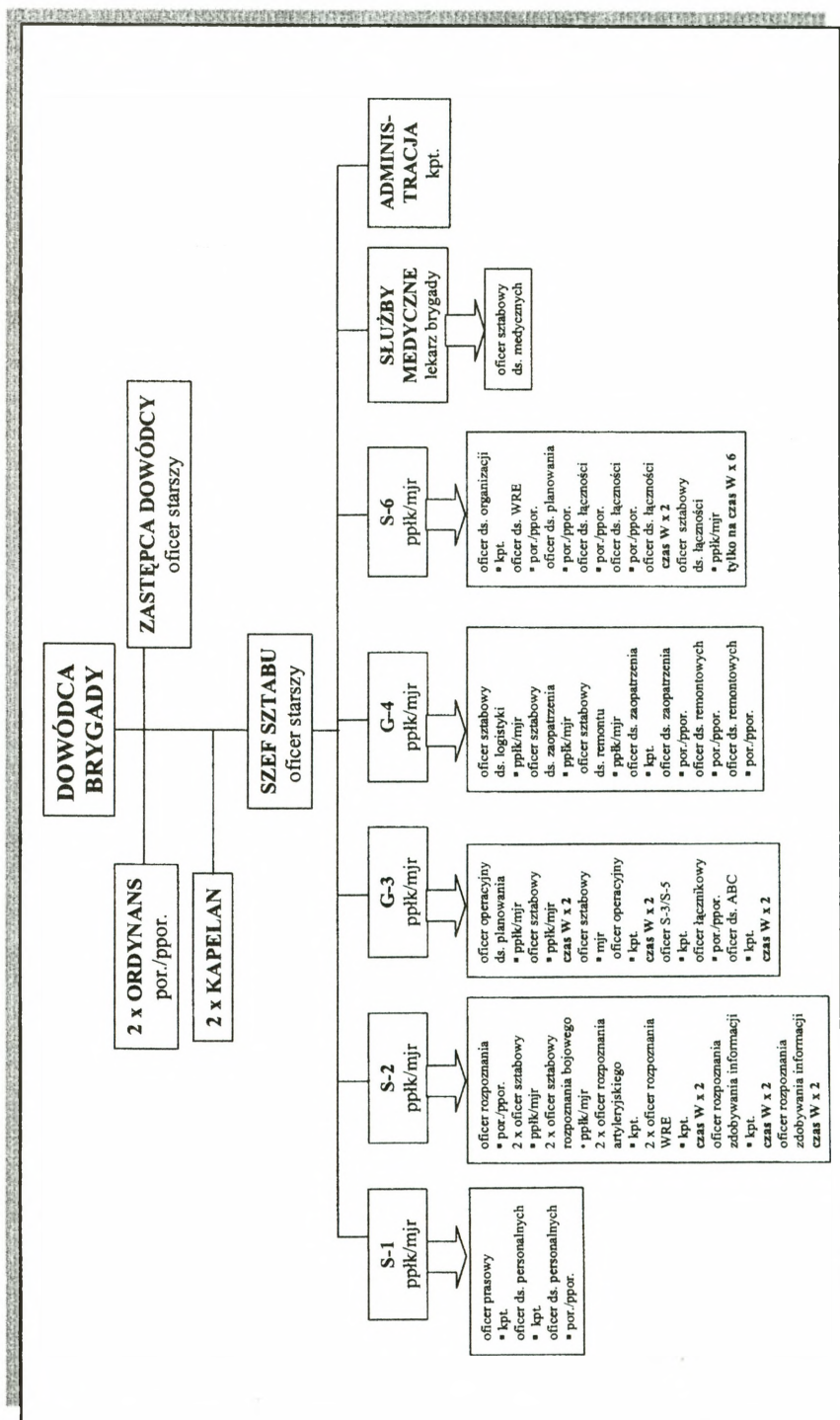
Wspierają oni pracę oficerów specjalistów w zakresie swego obszaru specjalistycznego. Jednak należy pamiętać, iż są podporządkowywani dowódcy brygady, na rzecz którego pracują.



\* w czasie pokoju pełni obowiązki szefa sztabu

Źródło: opracowanie własne na podst. *Gefechtsstandkonzept des Heeres*, teil 1, Köln 2001, zał. 5.

Rys. 3. Struktura dowództwa brygady zmechanizowanej – sił obronnych VK



Źródło: opracowanie własne na podst. *Gejchtsstandkonzept...*, wyd. cyt., zał. 6.

Rys. 4. Struktura dowództwa brygady zmechanizowanej – sił obronnych RK

Na podstawie analizy wymienionych struktur dowództw brygad można wyciągnąć następujące wnioski:

- dowództwa brygady VK i RK są w strukturze podobne,
- cechy odróżniające je to:
  - w jednostkach RK szef sztabu jest etatowy,
  - w jednostkach VK szef sztabu funkcjonuje tylko w czasie „W”, kierowanie sztabem w czasie „P” przejmuje szef komórki G-3.
- w strukturze sztabu występują kapelani wojskowi – dwóch katolickich i dwóch ewangelickich,
- wszyscy podoficerowie i szeregowcy pracujący w sztabie są w etacie kompanii dowodzenia brygady.

**Ewolucja rozwoju struktur organizacyjnych dowództw Sił Zbrojnych RP**

Początki polskich sztabów wojskowych, podobnie jak w innych armiach państw europejskich, sięgają średniowiecza. Jednakże pierwszą datą odnotowaną w dziejach historii jest 30 listopada 1409 roku, kiedy to w Brześciu spotkali się król Władysław Jagiełło i wielki książę litewski Witold, by wspólnie przygotować się do wojny z Krzyżakami. Plan ten został starannie przygotowany i latem 1410 roku zrealizowany.

Władysław Jagiełło dysponował gronem specjalistów skupionych wokół Zbigniewa z Brzezia i Zyndrama z Maszkowic, znakomitych rycerzy i z pewnością doskonałych sztabowców.

Kolejne wzmianki na temat sztabu można znaleźć w dziele wojskowym „*Consilium rationis bellicae*” (*Rada sprawy wojennej*), wydanym w 1558 roku przez Jana Tarnowskiego<sup>1</sup>, który do pomocy dla hetmana koronnego nakazał utworzyć sztab. Działalność tego sztabu nie nosiła jednak cech pracy sztabowej w dzisiejszym tego słowa znaczeniu, ponieważ każdy ze sztabowców otrzymywał od hetmana zadania bezpośrednio. Sztab ten był więc luźnym organem samodzielnych i odpowiedzialnych pracowników spełniających funkcje związane z zaopatrywaniem wojsk, werbowaniem, organizacją postojów, służbą porządkowo-ochronną, wywiadem i opieką lekarską. Sprawy operacyjne pozostawały w gestii hetmana.

W XVII i XVIII wieku, kiedy w Europie nastąpił rozkwit struktur sztabowych, w Polsce brakowało jakichkolwiek prac nad stworzeniem sztabu. Armia polska w tym okresie była niejednolicie zorganizowana, stan liczebny zależał od decyzji sejmu, którego kompetencje w tym zakresie były nadrzędne w stosunku do króla i hetmanów. Analiza organizacji armii polskiej na podstawie danych z 1648 roku dowodzi, że król i hetmani mogli liczyć wówczas tylko na 11-tysięczną armię. Przez cały XVII wiek siły zbrojne tylko raz przekroczyły 50 tysięcy żołnierzy (1659), by na początku XVIII wieku swój etat zmniejszyć do 18 tysięcy żołnierzy. Dla porównania: armia francuska liczyła w tym samym czasie 156 tysięcy samej piechoty. Pomimo tych niezbyt optymistycznych danych właśnie XVII wiek w historii polskiej wojskowości nazwany został „złotym wiekiem” polskich hetmanów. Byli to: Stanisław Koniecpolski – wielokrotny pogromca Tatarów, Szwedów, Turków; Jan Karol Chodkiewicz – sprawca wspaniałego zwycięstwa pod Kircholmem (1605); Stanisław Żółkiewski – wielki talent operacyjno-taktyczny, stosował błyskawiczne marsze i obejścia przeciwnika; hetman Stefan Czarniecki – pogromca Szwedów w latach 1655–1656; marszałek wielki koronny i hetman polny Jerzy Lubomirski – wielokrotny zwycięzca nad Szwedami; Jan Sobieski – pogromca czambułów tatarskich oraz armii tureckiej pod Chocimiem i Wiedniem.

Upadek armii polskiej i jej siły bojowej w XVIII wieku, w okresie saskim, spowodował również upadek polskich sztabów, które nie nadążyły za rozwojem w innych armiach.

Kolejne lata nie przyniosły żadnych znaczących zmian w strukturach sztabu wojsk polskich. Można znaleźć pewne wzmianki o próbach tworzenia sztabu w 1791 roku, kiedy to sejm czteroletni zatwierdził utworzenie stutysięcznej armii (planu tego nie zrealizowano). Insurekcja Kościuszkowska w 1794 roku to okres odbudowy wojska. Naczelnik powstania Tadeusz Kościuszko powołał zespół oficerów, tworząc swój sztab ścisły. Szefem tego sztabu został kpt. Stanisław Fiszer, późniejszy generał i szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego w czasie wojen napoleońskich. Jednostki pol-

<sup>1</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, cz. I, MON, Warszawa 1974, s. 256.

skie utworzone w 1807 roku miały również organa sztabowe na szczeblu brygady (30 osób) i batalionu (6 oficerów).

Na podstawie umowy podpisanej 9 stycznia 1796 roku z Administracją Generalną Lombardii generał Jan Henryk Dąbrowski przystąpił do formowania Legionów Polskich<sup>1</sup>. Na mocy umowy umundurowanie i organizacja wojsk miały być zbliżone do polskich tradycji. W czasie prowadzenia działań przez Legiony Polskie sztaby Legii nie mogły spełniać swojej roli, ponieważ z zasady legie były oddzielnymi batalionami, walczącymi w różnych dywizjach francuskich. Najbardziej przydatne w tym okresie okazały się sztaby batalionów czynnie zaangażowane w sprawy dowodzenia. W sztabach tamtego okresu brakowało wyraźnego podziału na część operacyjną i administracyjno-gospodarczą, brakowało również specjalistycznych komórek; szef sztabu kierował wszystkimi specjalistami. W porównaniu z dawnymi sztabami zniknął ze struktury sztabu kapelan, profos i jego pomocnicy oraz sędziowie.

Dzięki zabiegom Tadeusza Kościuszki i generała brygady Karola Kniaziewiczza 8 września 1799 roku utworzono sztab Legii Naddunajskiej. W skład sztabu wchodził: generał brygady – dowódca, adiutant generalny – szef sztabu Legii, kwatermistrz generalny w stopniu kapitana i chirurg naczelny Legii. Od stycznia 1801 roku wprowadzono do sztabu dodatkowo etat kwatermistrza piechoty, którym został oficer francuski. Cały sztab Legii liczył 35 osób. Dowódca i szef sztabu reprezentowali pion operacyjny. Adiutanci prowadzili kancelarię sztabu (rozkazy, sprawozdania itp.) oraz przekazywali ważniejsze dyspozycje, nie brali udziału w pracach operacyjnych. Pozostała część pełniła funkcje kwatermistrzowskie. Takie pojmowanie roli sztabu było wówczas powszechne w całej francuskiej armii.

W tym okresie sztab brygady piechoty liczył 30 osób<sup>2</sup>: szef brygady, 4 szefów batalionów, 4 adiutantów-majorów (szef sztabu batalionu), 4 adiutantów podoficerów, kwatermistrza-adiunkta, głównego chirurga piechoty, 4 pomocników chirurga, tambur-major, 4 starszych doboszów, zbrojmistrz, 4 krawców i szewc. Charakterystycznym faktem jest brak w sztabie brygady szefa sztabu. Uważano, że brygada rzadko będzie prowadziła działania całością sił, a tylko batalionami, gdzie zachowano etat szefa sztabu.

W okresie Księstwa Warszawskiego w 1807 roku powstały w armii sztaby pułków i batalionów. Struktura tych sztabów była podobna do struktur sztabowych armii francuskiej. Na szczeblu pułku można wyróżnić<sup>3</sup>:

- dowódcę pułku (pułkownik),
- zastępcę dowódcy (major pułku),
- szef sztabu pułku (kapitan),
- dowódcy baonów (podpułkownicy),
- kwatermistrz pułku (oficer młodszy),
- chirurg,
- kapelan,
- krawiec, szewc, rusznikarz i 8 orkiestrantów.

Sztaby batalionów miały organizację z okresu legionów.

Kolejne lata w armii polskiej nie przynosiły chluby polskim sztabom. W kampanii w 1831 roku dowodzenie dywizjami, brygadami i na niższych szczeblach realizowane było w ten sposób, że po

---

<sup>1</sup> Por. T. Korzon, *Dzieje wojen i wojskowości w Polsce*, Warszawa 1923, t. III, s. 314–315, J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 394.

<sup>2</sup> T. Korzon, *Dzieje wojen i wojskowości w Polsce*, t. III, Warszawa 1923, s. 320; J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt. s. 401.

<sup>3</sup> J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 406.

wydaniu rozkazów i ugrupowaniu wojsk dowódcy i oficerowie sztabu brali bezpośredni udział w walce. Szefowie sztabów i oficerowie operacyjni spełniali funkcje pomocników dowódców w dowodzeniu, a w walce dowodzili częścią sił, zwłaszcza tych, które miały bardziej skomplikowane zadania. Analiza działań prowadzonych przez wojsko polskie w tym okresie pozwala wyciągnąć wniosek, iż braki w dowodzeniu, a więc braki w codziennej pracy dowódców i sztabów Królestwa Polskiego dają świadectwo znanej prawdzie, że bez dobrego dowodzenia nie ma zwycięstwa.

Kolejne wzmianki o polskich sztabach pochodzą z okresu II Rzeczypospolitej. Po zakończeniu pierwszej wojny światowej rozpoczęto proces jednoczenia wojska polskiego. Polskie Siły Zbrojne w tym okresie miały do dyspozycji: armię królewiacko-galicyską<sup>1</sup> modelowaną według wzorów niemiecko-austriackich, z wydzielonym pionem legionowym, armię wielkopolską zorganizowaną na wzór niemiecki oraz „armię błękitną” gen. Józefa Hallera według modelu francuskiego i dowodzoną przez oficerów francuskich. Były to co najmniej trzy różne wojska pod względem struktury organizacyjnej, wyszkolenia, umundurowania, uzbrojenia oraz systemu opłacania. Armia ta powstała siłą rzeczy na drodze improwizacji, która dotyczyła także pionu dowódczego i sztabowego. Organizującemu się i walczącemu Wojsku Polskiemu od pierwszych dni 1919 roku pomagała aliancka misja wojskowa kierowana przez francuskiego generała Joseph’a Baahelemy’ego. Decyzja o podporządkowaniu Wojska Polskiego naczelnemu dowódcy alianckiemu Ferdynandowi Fochowi zapadła 14 czerwca 1919 roku. Wkrótce do Polski przybyła Francuska Misja Wojskowa, która wywarła duży wpływ na reorganizację Wojska Polskiego.

Do 1926 roku w strukturze naczelnych władz wojskowych w Polsce występowały dwa główne ośrodki kierowania i dowodzenia siłami zbrojnymi. Były to Ministerstwo Spraw Wojskowych (MSWojsk.) i SG WP. Pomędzy tymi ośrodkami decyzyjnymi występował wyraźny podział funkcyjny na administrowanie i dowodzenie.

Funkcję administracyjną sprawowało MSWojsk., w którego kompetencjach znajdowały się głównie kwestie obejmujące dowodzenie (kierowanie) siłami zbrojnymi w czasie pokoju. Kompetencje SG WP obejmowały natomiast zagadnienia związane z przygotowaniem mobilizacyjnym sił zbrojnych na wypadek wojny (planowanie mobilizacyjne, realizacja rozwinięcia sił zbrojnych) oraz prognozowaniem i przewidywaniem przebiegu przyszłych działań wojennych. Ten wyraźny podział kompetencyjny był w miarę przestrzegany i rzadko dochodziło do przekraczania wzajemnych linii kompetencyjnych<sup>2</sup>.

Radykalna zmiana w zakresie roli i uprawnień kompetencyjnych SG WP nastąpiła po 12 maja 1926 roku. Związana ona była bezpośrednio z osobą marszałka Józefa Piłsudskiego, który – jak już wspomniano wyżej – rozpoczął wcielanie w życie własnej wizji strukturalnych i kompetencyjnych naczelnych władz wojskowych.

Kształtując oblicze głównych organów władzy wojskowej, Piłsudski znacznie ograniczył rolę SG WP, który sprowadzono do roli „sztabu przybocznego” naczelnego wodza. Wynikać to mogło z osobistego doświadczenia marszałka, któremu szczególnie bliskie były tradycje walk powstańczych z lat 1863–1864, doświadczenia wyniesione z okresu działań konspiracyjnych (1905–1914), pierwszej wojny światowej (dowodzenie I Brygadą Legionów Polskich oraz kierowanie działalnością Polskiej Organizacji Wojskowej), a przede wszystkim wojny polsko-rosyjskiej 1919–1920. W czasie tej ostatniej wojny Piłsudski, sprawujący wówczas funkcję naczelnego wodza, posługiwał się „sztabem przybocznym” wyłanianym ze składu SG WP.

---

<sup>1</sup> *Zarys dziejów Sztabu Generalnego (głównego) Wojska Polskiego 1918–2002*, SG WP, Warszawa 2002, s. 23.

<sup>2</sup> M. Utnik, *Sztab polskiego Naczelnego Wodza w II wojnie światowej. Szkic historyczny*, cz. I, „Wojskowy Przegląd Historyczny” [dalej: WPH] 1971, nr 2(57), s. 219.

Tego rodzaju system dowodzenia został niejako przetransponowany na grunt pokojowy po 1926 roku.

Trzeba zaznaczyć, iż było to rozwiązanie typowo polskie. Położyło ono też kres ścieraniu się dwóch koncepcji systemów sztabowych (funkcjonowania sztabów generalnych), jakimi były próby przetransponowania na grunt Rzeczypospolitej modeli: austriacko-węgierskiego (posiadał on elementy pruskie) i francuskiego<sup>1</sup>. Brak spójności poglądów wyższej kadry kierowniczej sił zbrojnych co do jednolitości rozwiązań zmusił poniekąd Piłsudskiego do wypracowania polskiego rozwiązania tego problemu.

Formalny kształt poglądom marszałka Piłsudskiego został nadany już 19 października 1926 roku. Wówczas to marszałek zatwierdził opracowany w Oddziale I SG WP rozkaz organizacyjny zatytułowany: „Generalny Inspektor Sił Zbrojnych, Sztab Generalny, Inspektorowie Armiji, Organizacja i składy osobowe”. Rozkaz ten opatrzono numerem L.7313/Org./26<sup>2</sup>.

Pracami kierował szef Sztabu Generalnego w stopniu generała<sup>3</sup>. Miał on prawo wydawania rozkazów wykonawczych do zarządzeń generalnego inspektora. W kwestiach dotyczących obronności państwa szef sztabu posiadał uprawnienia zastępcy generalnego inspektora. W stosunku do personelu sztabu był przełożonym wszystkich żołnierzy. Ponadto wnioskował i opiniował przydziały służbowe wszystkich oficerów Sztabu Generalnego.

Bezpośrednim współpracownikiem szefa sztabu był jego zastępca. Zakres działania zastępcy oraz uprawnienia kompetencyjne określał osobiście szef sztabu. Wymienione wyżej osoby funkcyjne w stosunku do podległego personelu posiadały uprawnienia dowódcy korpusu (szef) i dowódcy dywizji (zastępca).

Sztab Generalny WP posiadał strukturę oddziałową – cztery oddziały. Wewnętrznie oddziały podzielone były na wydziały i referaty. Występował też referat podległy bezpośrednio szefowi sztabu. Był to Referat Spraw Personalnych Oficerów Pracujących w Sztabie Generalnym i Oficerów SG. Referat ten znajdował się w strukturze Kierownictwa SG WP. Ponadto w bezpośredniej podległości szefa sztabu znajdowały się: Wyższa Szkoła Wojenna (WSWoj.), Wyższa Szkoła Intendencji (WSInt.), Wojskowy Instytut Naukowo-Wydawniczy (WINW) i Wojskowy Instytut Geograficzny (WIG).

**Oddział I** dzielił się na wydziały: ogólnorganizacyjny, ogólnomobilizacyjny i mobilizacji materiałowej. Zakres prac realizowanych przez ten oddział obejmował: planowanie rozwoju sił zbrojnych na wypadek wojny, wytyczne dla organizacji wojska w czasie pokoju, gromadzenie, zestawianie i analizowanie doświadczeń państw obcych i własnych co do sposobu organizacji sił zbrojnych i techniki wojennej oraz inicjatywę w zakresie tzw. środków pozawojskowych. Szczegółowy zakres prac Oddziału I przedstawiał się następująco. *W kwestii mobilizacji*: opracowywanie planów, instrukcji i tabel mobilizacyjnych. Przygotowywanie mobilizacji personalnej i rozdziału (przydziału) stanów

---

<sup>1</sup> Podobieństwa i różnice dotyczące niemieckiego (austriackiego) i francuskiego modelu sztabów generalnych omówione są m.in. w pracy: J.D. Hittle, *Sztab wojskowy...*, wyd. cyt., s. 43–45.

<sup>2</sup> CAW, Generalny Inspektorat Sił Zbrojnych [dalej: GISZ], Sygn. I.302.1.3.

<sup>3</sup> W 1923 roku szef SG WP miał etat marszałka. Zmieniono go prawdopodobnie we wrześniu 1923 roku. W grudniu 1923 roku był to już etat generała broni. Stopień etatowy marszałka wprowadzony został prawdopodobnie po objęciu stanowiska szefa sztabu przez marszałka Piłsudskiego. Marszałek piastował to stanowisko od 17.12.1922 do 9.06.1923 roku. Por.: *Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego za miesiąc sierpień 1923 roku* [dok. Nr L. dz. 2589/K.P., Warszawa dn. 4 sierpnia 1923 roku]; *Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego WP za miesiąc grudzień 1923 roku* [dok. Nr L. dz. 4376/K.P., Warszawa dn. 31 grudnia 1923 roku]; CAW, Sztab Główny. Oddział I [dalej: Szt. Gł. O. I.], Sygn. I.303.1.24.; T. Kryśka-Karski, S. Żurakowski, *Generałowie Polski Niepodległej*, Bellona, Warszawa 1991, s. 19.

osobowych na wypadek wojny oraz kontrola i sprawdzanie praktyczne przygotowań mobilizacyjnych. Ponadto w zakres działań mobilizacyjnych wchodziła mobilizacja środków przewozowych – samochodów, wozów i koni. *W zakresie mechanizacji sił zbrojnych*: opracowywanie dezyderatów w sprawie ustalania nowego typu uzbrojenia i zaopatrzenia technicznego, próby doświadczalne nowego sprzętu oraz wykorzystania go na przyszłym polu walki (ćwiczenia), określanie norm zużycia materiału oraz wytyczne dla przemysłu wojennego i jego mobilizacja na wypadek wojny. *W kwestii dyslokacji sił zbrojnych* określano planistycznie miejsca stacjonowania jednostek i siedzib instytucji na czas pokoju i wojny<sup>1</sup>.

**Oddział II** podzielony był na wydziały: organizacyjny, ewidencyjny i wywiadu. Ponadto w skład tego oddziału wchodziły: Samodzielny Referat Ogólny i Ekspozytury. Zakres czynności Oddziału II obejmował: *w kwestiach organizacyjnych*: organizowanie, kontrolowanie i nadzorowanie wojskowej służby informacyjnej i wywiadowczej na terenie kraju i wojskowych placówek zagranicznych. *W zakresie mobilizacyjnym*: mobilizację Oddziału II i placówek zagranicznych na wypadek wojny. *W sprawach szkoleniowych*: opracowywanie instrukcji i przygotowywanie programów szkolenia służby wywiadowczej w wojsku, analizę państw obcych pod względem wojskowym, przygotowywanie opracowań (informatory, kompendia) o armiach obcych oraz prowadzenie studiów stosunków narodowościowych wewnątrz Wojska Polskiego. *W kwestiach personalnych*: prowadzenie zestawień ewidencyjnych i spraw osobowych oficerów Oddziału II i jego podległych organów oraz ewidencję i dossier agentów. *W kwestiach wywiadowczych*: wywiad ofensywny, radiowywiad, wywiad techniczny, prowadzenie Biura Fotograficznego oraz rozwiązywanie szyfrów państw obcych. *W sprawach kontrwywiadowczych*: zabezpieczenie wojsk własnych przed penetracją obcych wywiadów, zwalczanie obcego szpiegostwa i ewidencjonowanie szpiegów. *W zakresie dowodzenia*: opracowywanie szyfrów na czas wojny<sup>2</sup> oraz wniosków i zarządzeń z zakresu ochrony tajemnicy wojskowej.

**Oddział III** dzielił się na wydziały: ogólny, „Wschód”, „Zachód”, operacyjno-fortyfikacyjny oraz wyszkolenia i doświadczeń. Ponadto w skład tego oddziału wchodziły dwa samodzielne referaty – osłony i Ligi Narodów. Zadania realizowane przez ten oddział przedstawiały się następująco. *Kwestie operacyjne*: zagadnienia natury ogólno-operacyjnej, użycia lotnictwa i utrzymywania lotnisk, środków obrony przeciwlotniczej i przeciwwgazowej, operacyjnej sieci łączności, wytyczne w sprawach kartografii wojskowej oraz operacyjne przygotowanie działań zbrojnych przeciwko potencjalnym przeciwnikom (ZSRR, Niemcy). *Zagadnienia operacyjnego przygotowania obszaru kraju*: rozbudowa fortyfikacji i innych umocnień, melioracja i zalesienie terenu. *Sprawy szkoleniowe*: szkolenie wojsk w ramach związków operacyjnych, opracowywanie regulaminów wspólnych dla wszystkich

---

<sup>1</sup> CAW, Szt. Gł. O. I, Rozkaz L. 7318/Org. z dn. 28.10.1926 r., Sygn. 1.303.1.34. W oparciu o ten dokument zostały również zaprezentowane zakresy czynności pozostałych oddziałów.

<sup>2</sup> Oddział II był autorem wszystkich elementów „ruchu radiowego”, szyfrów i kodów (z wyjątkiem kodów taktycznych – HR39). Wprowadzony przez ten oddział system szyfrowy dla użytku dowództw liniowych we wrześniu 1939 roku opierał się na tzw. szyfrze książkowym. Polegał on na tym, że wszyscy korespondenci – od Naczelnego Dowództwa do dowództw DP i BK – otrzymali książki zawierające od 2 do 3 tys. haseł słownych. Każde hasło oznaczone było odpowiednią liczbą czterocyfrową. Informację sporządzano w zapisie cyfrowym i dodatkowo zniekształcano ją przez dodanie liczb ze „zmienną tabeli”, do której kluczem była data sporządzenia informacji (nadania telegramu). Szerzej zob. M. Utnik, *Sztab polskiego Naczelnego Wodza w latach II wojny światowej*, cz. II, WPH nr 2(61), Warszawa 1972, s. 311; H. Cepa, *Kilka uwag w sprawie opracowania płk. dypl. M. Utnika pt. „Sztab polskiego Naczelnego Wodza w II wojnie światowej”*, WPH nr 3(62), Warszawa 1972, s. 248–249.

broni, sprawy wyższego szkolnictwa wojskowego w kraju (WSWoj., WSInt., Centrum Wyższych Studiów Wojskowych – CWSW) oraz studia oficerów WP za granicą. *Kwestie międzynarodowe*: prace związane z Ligą Narodów i funkcjonowaniem jej Biura.

**Oddział IV** był trójwydziałowy i składał się z wydziałów: zaopatrywania, etapowego i komunikacyjno-transportowego. Zakres prac tego wydziału był następujący. *Zagadnienia logistyczne*: planowanie zaopatrzenia i transportu, organizacja wojenna służb i ich wykorzystanie, rozbudowa systemu magazynów zaopatrzenia, planowanie etapowe, zaopatrzenie kartograficzne, studiowanie systemów zaopatrzenia państw obcych. *Sprawy administracyjno-prawne*: opracowywanie projektów ustaw i rozporządzeń wykonawczych dotyczących spraw ochrony, wycofania i świadczeń rzeczowych na rzecz wojska. *Kwestie komunikacyjne*: ewidencja sieci, urządzeń i obiektów kolejowych oraz ich rozbudowa dla potrzeb wojny, opracowywanie i wydawanie instrukcji przewozowych, mobilizacja służby transportowo-kolejowej, studium komunikacji państw obcych oraz obrona przeciwlotnicza kolei.

Oprócz oddziałów merytorycznych w skład sztabu wchodziły komórki pomocnicze. Były to: Administracja Gmachów Sztabu Generalnego, Drukarnia Sztabu Generalnego, Centrala Telefoniczna, Stacja Hughes'a oraz Kasyno Oficerów Sztabu Generalnego.

Organy te spełniały funkcje pomocnicze, takie jak: administrowanie zasobami budynków sztabu, łączność oraz obieg korespondencji. Organem (oddziałem) gospodarczym i zabezpieczenia SG WP była Komisja Gospodarcza MSWojsk.

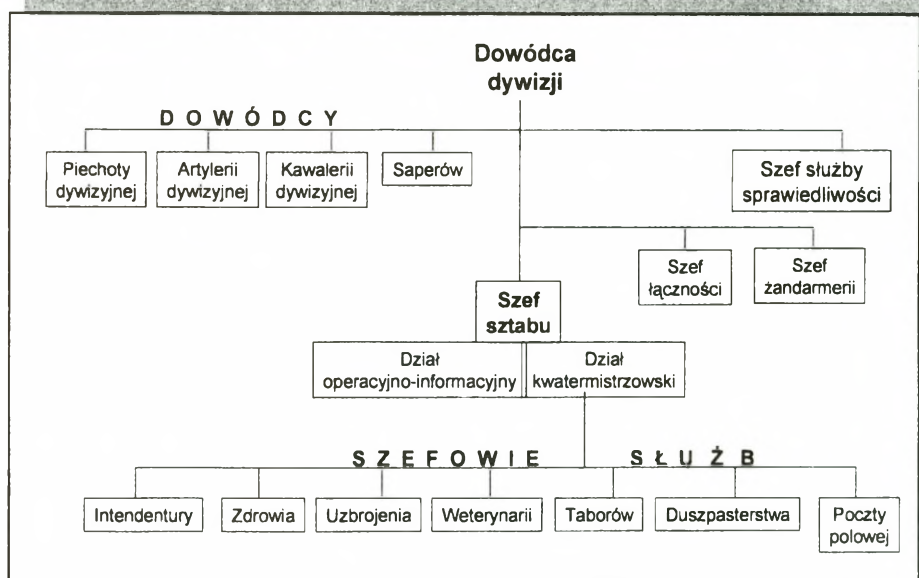
Przeorganizowany w drugiej połowie 1926 roku SG WP liczył 506 osób personelu, w tym 6 generałów, 180 oficerów, 42 podoficerów, 213 szeregowych i 65 pracowników cywilnych<sup>1</sup>. Dodatkowo rozkazem szefa SG WP z 6 października 1926 roku ponownie utworzono stanowisko II zastępcy szefa sztabu. Przyjęta w 1926 roku struktura organizacyjna i obsada personalna sztabu, jak i jego zakres uprawnień kompetencyjnych stanowiły podstawę do przeformowania tego organu w Sztab Główny. Zanim to jednak nastąpiło, należy zauważyć, że nowa organizacja naczelnych władz wojskowych wprowadzona w Polsce po maju 1926 roku i wysunięcie na pierwszy plan nowo utworzonego ośrodka dyspozycyjnego w postaci GISZ spowodowały zmniejszenie znaczenia SG WP.

Może dość szeroko zostały przedstawione zadania SG WP, ale każdy zdaje sobie sprawę z tego, że po powstaniu głównego organu dowodzenia przystąpiono do organizacji sztabów na kolejnych szczeblach dowodzenia.

Podstawowymi organami dowodzenia na szczeblu taktycznym w okresie międzywojennym było ogniwo dywizyjne (rys. 1) i pułkowe.

---

<sup>1</sup> Por. CAW, GISZ, Sygn. I.302.1.3, *Skład osobowy Sztabu Generalnego i etat środków przewozowych na dzień 19.10.1926 r.*; CAW, Szt. Gł. O. I, *Wykazy obsady personalnej szefa SG WP za 1926 r.* (tabele ilościowe, stany żywionych), Sygn. I.303.1.24.



Źródło: opracowanie własne na podst. CAW, Sztab Główny, Oddział I, t. 79; J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 332.

Rys. 1. Struktura organizacyjna dowództwa polskiej dywizji w 1935 roku

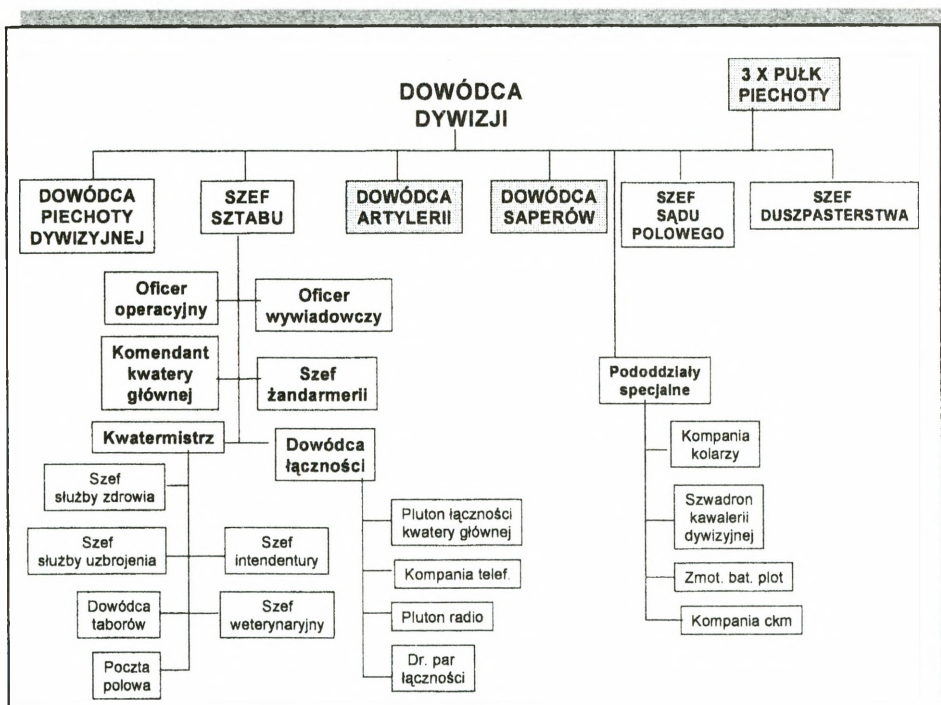
Sztab dywizyjny w okresie pokoju były szczupłe. W połowie lat trzydziestych XX wieku generał Józef Zajac – dowódca 23 Dywizji Piechoty, prosił SG WP o powiększenie etatu pokojowego jego sztabu, ponieważ stan faktyczny oficerów w sztabie nie pozwalał na rozwinięcie ważnych prac mobilizacyjnych i przeprowadzenie wnikliwych studiów osłony granicy<sup>1</sup>. Sztab dywizji składał się w tym czasie z szefa sztabu, pierwszego i drugiego oficera sztabu, szefa łączności, szefa taborów, intendenta dywizyjnego, szefa fortyfikacji oraz personelu pomocniczego. Przeciętnie w polskiej dywizji było 8–10 oficerów.

W 1939 roku w składzie organizacyjnym sztabu dywizji (rys. 2) w etacie wojennym znajdowały się następujące osoby funkcyjne<sup>2</sup>: dowódca dywizji, adiutant dowódcy, szef sztabu dywizji, 2 oficerów operacyjnych, 2 oficerów wywiadowczych, kwatermistrz wraz z pomocnikiem, dowódca piechoty dywizyjnej i jego oficer sztabu, dowódca artylerii dywizyjnej z dwoma oficerami sztabu, dowódca łączności i 2 oficerów, dowódca saperów, szef służby uzbrojenia, intendent dywizyjny, szef służby zdrowia i komendant kwatery głównej.

Sztab dywizyjny na świecie w tym okresie były organizacyjnie podobne do siebie. Wszędzie występowały komórki operacyjne, rozpoznawcze, łączności i tyłów. Wszędzie też, oprócz armii niemieckiej i brytyjskiej, w strukturze dowództwa dywizji na czele sztabu stał szef sztabu. W dywizji niemieckiej funkcję tę pełnił szef wydziału operacyjnego, w dywizji brytyjskiej współpracowali ze sobą szef sztabu ogólnego i szef sztabu administracyjnego.

<sup>1</sup> CAW, Sztab Główny, Oddział I, t. 79.

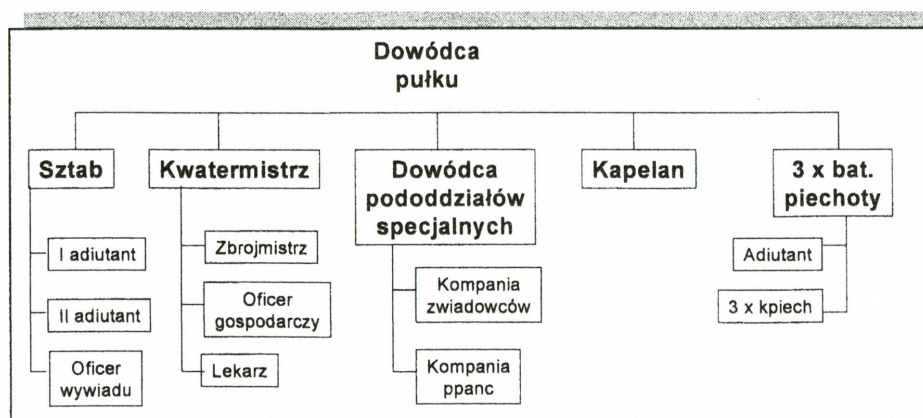
<sup>2</sup> Tamże, t. 90.



Źródło: opracowanie własne na podst. W. Sternik, *Armia „Kraków” 1939*, MON, Warszawa 1989, załącznik 1.

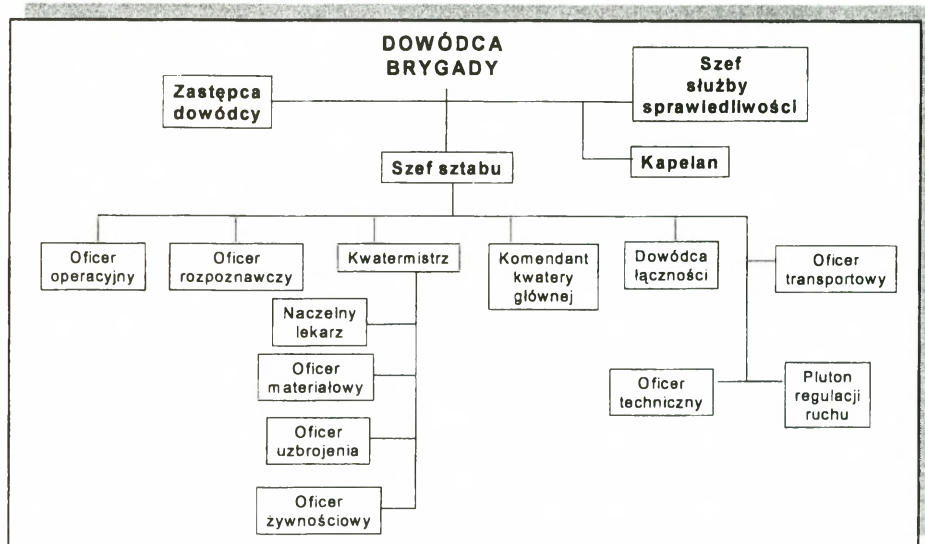
Rys. 2. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji w 1939 roku

Na szczeblu pułku (rys. 3) i brygady (rys. 4) funkcjonowały podobne struktury, jednakże w sztabie brygady nastąpił już dokładny podział na oficera operacyjnego i rozpoznawczego oraz dodatkowo wyodrębnionego dowódcę łączności, oficera technicznego oraz pluton regulacji ruchu.



Źródło: opracowanie własne na podst. W. Sternik, *Armia Kraków 1939*, wyd. cyt.

Rys. 3. Struktura organizacyjna dowództwa pułku w 1939 roku



Źródło: opracowanie własne na podst. T. Jurga, *Obrona Polski 1939*, PAX, Warszawa 1990, s. 266.

Rys. 4. Struktura organizacyjna dowództwa brygady w 1939 roku

W rozwój sztabów w II Rzeczypospolitej miała również swój wkład utworzona w czerwcu 1919 roku Wyższa Szkoła Wojenna, w latach 1919–1922 zwana Wojenną Szkołą Sztabu Generalnego, gdyż kształciła początkowo oficerów dla potrzeb SG WP. W roku założenia kurs trwał pięć miesięcy, w 1921 roku przedłużono naukę do dwóch lat. W późniejszym okresie uczelnia przygotowywała oficerów również sztabowych na szczebel dywizyjny. W pierwszych latach swego istnienia kadra wykładowcza składała się z oficerów francuskich, a Wyższa Szkoła Wojenna była swego rodzaju filią francuskiej Wyższej Szkoły Wojennej. Personel polski stanowili: komendant, kwatermistrz, płanik i inspektor jazdy konnej oraz wykładowcy z wiedzy ogólnokształcącej (historii, geografii i ekonomii wojennej). Po ukończeniu studiów absolwenci otrzymywali dyplomy naukowe oficera Sztabu Generalnego, a od 1928 roku tytuł oficera dyplomowanego<sup>1</sup>.

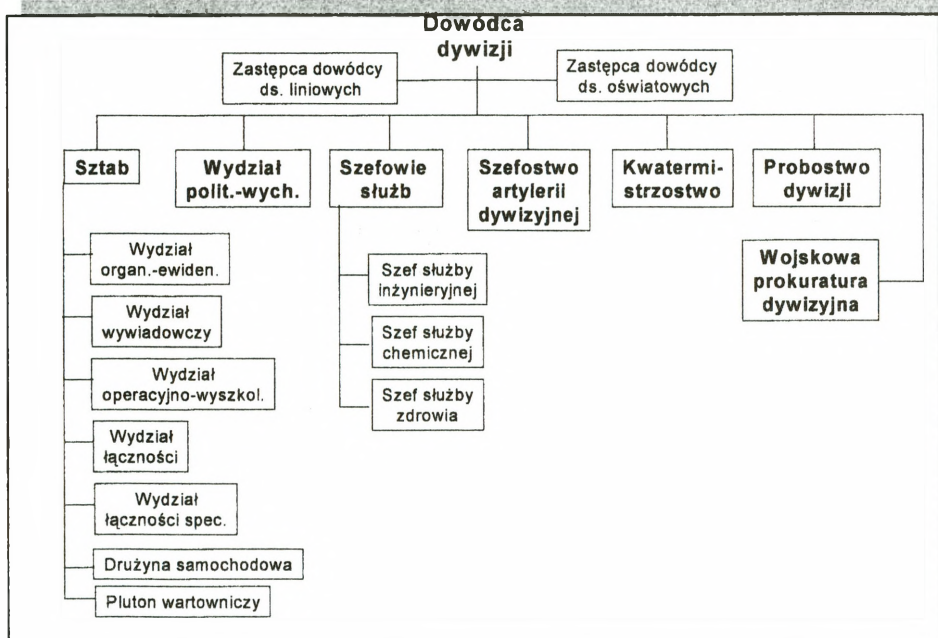
Po zakończeniu drugiej wojny światowej trwały prace nad kształtem sztabów szczebla taktycznego. W 1946 roku struktury dowództwa dywizji piechoty (rys. 5) wyglądały następująco: dowódca dywizji, dwóch zastępców, sztab dywizji składający się z wydziałów, wydział polityczno-wychowawczy, szefowie służb (szef służby: inżynierskiej, chemicznej i zdrowia), szefostwo artylerii dywizyjnej, kwatermistrzostwo, probostwo dywizji oraz wojskowa prokuratura dywizji. Ogółem w dowództwie dywizji było około 126 osób.

W tym samym czasie na szczeblu brygady pancerniej<sup>2</sup> o podobnej strukturze organizacyjnej dowództwa były 83 osoby: 69 oficerów, 13 podoficerów i 1 żołnierz.

W kolejnych latach powojennych trwały prace doskonalące nad strukturami poszczególnych dowództw szczebla taktycznego. Po utworzeniu Układu Warszawskiego (1950) dążono do utworzenia jednolitych struktur dowództw w całym układzie. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego tego okresu zostały przedstawione na rysunkach od 6 do 8.

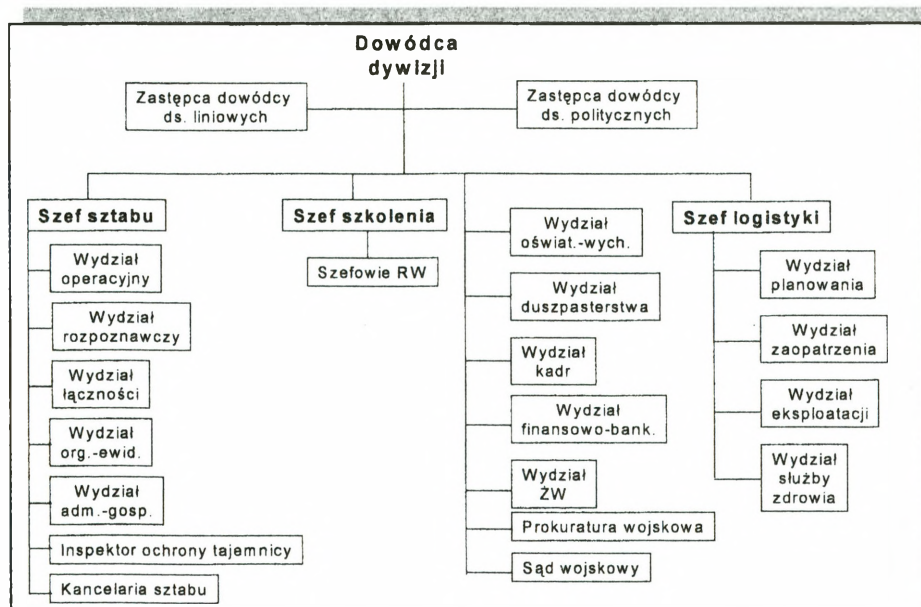
<sup>1</sup> Por. M. Romeyko, *Przed i po maju*, t. 1, Warszawa, s. 147; J. Orzechowski, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., t. III, s. 349.

<sup>2</sup> CAW, III-253-76.



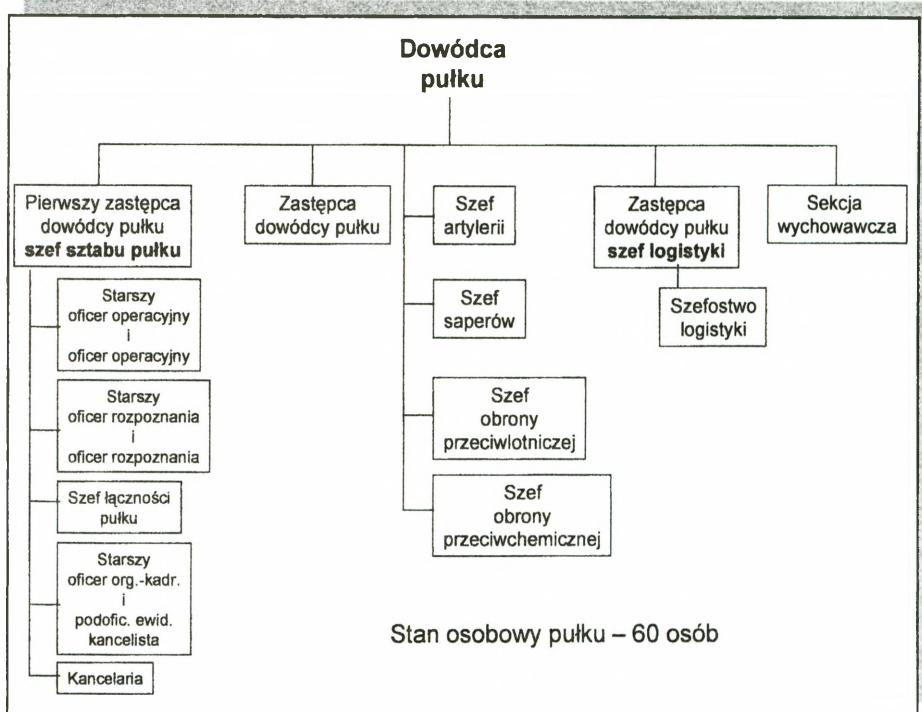
Źródło: opracowanie własne na podst. CAW-III-7-167.

Rys. 5. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji piechoty w 1946 roku



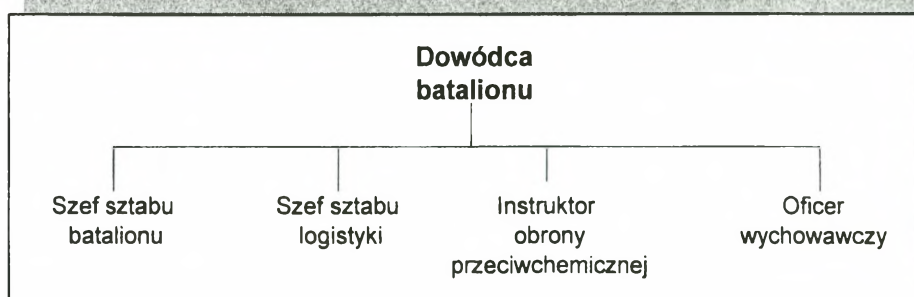
Źródło: opracowanie własne na podst. J. Rakowski, *Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej, brygady piechoty górskiej, brygady desantowo-szturmowej*, AON, Warszawa 1994, s. 8.

Rys. 6. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej w latach osiemdziesiątych – wariant



Źródło: opracowanie własne na podst. *Struktury organizacyjne organów dowodzenia wojsk własnych*, AON, Warszawa 1991, s. 8.

**Rys. 7. Struktura organizacyjna dowództwa pułku zmechanizowanego – wariant**



Źródło: opracowanie własne na podst. *Struktury organizacyjne...*, wyd. cyt., s. 9.

**Rys. 8. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu piechoty zmotoryzowanej – wariant**

Stany osobowe na poszczególnych poziomach dowodzenia przedstawiały się następująco: na szczeblu dywizji stan osobowy dowództwa wynosił od 104 do 126 osób, na szczeblu oddziału od 60 do 78, na szczeblu pododdziału 5–8 osób. Struktura organizacyjna dowództw na poszczególnych szczeblach dowodzenia była podobna.

Analiza struktur dowództw szczebla taktycznego Układu Warszawskiego pozwoliła wysunąć **wniosek**, iż struktury te były oparte przede wszystkim na wzorach struktur dowództw armii radzieckiej, która przewodziła wtedy w Układzie Warszawskim. Natomiast podstawę radzieckiego systemu dowodzenia, jak wskazują badania, stanowił niemiecki model sztabowy. W modelu tym wiodącą rolę w sztabie spełniały komórki pionu operacyjnego oraz komórki rozpoznania (wywiadu). Ponadto w strukturze tych sztabów (określanych w modelu radzieckim – ogólnowojskowymi) można wyróżnić komórki organizacyjne (organizacyjno-ewidencyjne, organizacyjno-uzupełnieniowe), na których spoczywało zadanie odtwarzania zdolności bojowej wojsk.

Charakterystyczną cechą tych struktur organizacyjnych dowództw były kompetencje szefa sztabu, który w świetle postanowień regulaminów pełnił funkcję pierwszego zastępcy dowódcy z prawem wydawania rozkazów w jego imieniu. Wiodąca rola pionu operacyjnego usankcjonowana była także prawnie poprzez uprawnienia szefa oddziału (wydziału, zarządu) operacyjnego, który pełnił zwykle funkcję zastępcy szefa sztabu. Podkreślić należy, że wymienione osoby funkcyjne uzyskały te kompetencje w związku z trudnościami w zakresie organizacji współdziałania wojsk na polach bitew podczas drugiej wojny światowej.

W strukturze dowództw podległymi bezpośrednio dowódcy byli szefowie (dowódcy) rodzajów wojsk. Poza sztabem usytuowany był również pion kierowania tyłami podlegający kwatermistrzowi oraz pion zabezpieczenia technicznego, którym kierował zastępca dowódcy ds. technicznych. Jak wskazują badania, przedstawiona struktura organizacyjna dowództw nie ulegała znaczącym zmianom przez cały okres funkcjonowania naszych sił zbrojnych w ramach Układu Warszawskiego.

Istotne zmiany w strukturze dowództw wprowadzono dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych. Najważniejszą z nich była integracja pionów zabezpieczenia tyłowego i technicznego w wyniku zorganizowania jednego pionu logistyki. Rozwiązanie to w dość dużym stopniu przystaje do zachodnioeuropejskich wzorów kierowania logistyką, lecz nie w pełnym zakresie. Chodzi głównie o to, że pion logistyki pozostaje nadal poza pionami funkcjonalnymi sztabów.

Kolejną zmianą w organizacji dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych było wydzielenie pionu szkolenia, którym kierował zastępca dowódcy – szef szkolenia. Podporządkowano mu, w pokojowej strukturze dowództw, szefów rodzajów wojsk. Jak wskazują badania, rozwiązanie to oceniane było różnie. Dowódcy określali je jako jedną z istotnych dróg poprawy operatywności dowodzenia w okresie pokoju. Z kolei szefowie rodzajów wojsk krytykowali je, wskazując na niekorzystne skutki dla efektywności dowodzenia pododdziałami (oddziałami) rodzajów wojsk. Podkreślić należy, że struktura ta nie przystawała także do wymagań wynikających z obowiązujących zasad rozwijania wojennego systemu dowodzenia.

W świetle rozwiązań stosowanych w siłach zbrojnych głównych państw NATO podporządkowywanie szefów rodzajów wojsk jednemu z zastępców dowódcy należy uznać również za nieuzasadnione.



**Zamówienia  
na publikacje Akademii Obrony Narodowej  
można składać telefonicznie lub pisemnie na adres:**

**Wydział Wydawniczy AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa  
tel. 022 681 40 55, tel./fax 022 681 37 52  
e-mail: [i.podemska@aon.edu.pl](mailto:i.podemska@aon.edu.pl)**

**Wykaz publikacji znajduje się na stronie internetowej  
księgarni akademickiej**

**[www.biblioteka.aon.edu.pl](http://www.biblioteka.aon.edu.pl)**

ISBN 83-89423-34-0