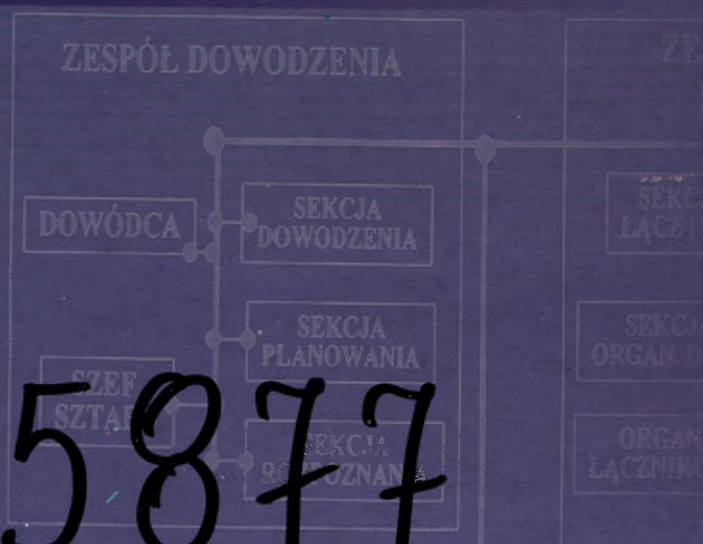


ORGANA ŁĄCZNIKOWE — SEKCJA GEOGRAFII

# JAROSŁAW WOŁEJSZO



## WYBRANE ASPEKTY PROJEKTOWANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNO- -FUNKCJONALNYCH OŚRODKÓW DECYZYJNYCH

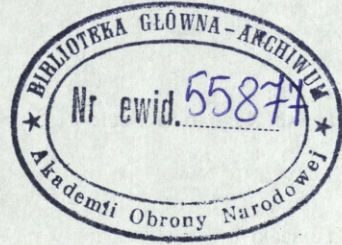


55877

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ



JAROSŁAW WOŁEJSZO

WYBRANE ASPEKTY  
PROJEKTOWANIA STRUKTUR  
ORGANIZACYJNO-  
-FUNKCJONALNYCH  
OŚRODKÓW DECYZYJNYCH

Warszawa 2002

**Recenzent**  
**prof. dr hab. Bogdan M. Szulc**

Projekt okładki  
Dariusz Łysio

Redaktor  
Teresa Piątek

Redaktor techniczny  
Beata Klarowska

Korekta  
Marzena Piecyk  
Małgorzata Sęktas

**ISBN 83-88062-54-9**

Sygn. AON 5512/03

Skład, druk i oprawa:  
Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy  
00-910 Warszawa, al. gen. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./fax 681-37-52  
zam. nr 1350/2002

*Źonie Marzennie i Dzieciom  
dziękuję za pomoc i wyrozumiałość*



# SPIS TREŚCI

---

WSTĘP .....	7
1. PROBLEMATYKA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH .....	9
1.1 Pojęcie struktury organizacyjnej .....	9
1.2 Typy struktur organizacyjnych .....	12
1.2.1. Kryteria podziału struktur .....	12
1.2.2. Struktury smukłe i płaskie .....	13
1.2.3. Struktury scentralizowane i zdecentralizowane .....	17
1.2.4. Struktury sformalizowane i niesformalizowane .....	18
1.2.5. Struktury proste i złożone .....	20
1.2.6. Struktury hierarchiczne, pośrednie i organiczne .....	20
1.3. Typy idealne struktur w teorii H. Mintzberga .....	31
1.3.1. Struktura organizacyjna H. Mintzberga .....	31
1.3.2. Główne części organizacji .....	32
1.3.3. Mechanizmy koordynacyjne .....	33
1.3.4. Parametry projektowe .....	34
1.3.5. Grupy uwarunkowań .....	36
2. ELEMENTY TEORII PROJEKTOWANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH .....	37
2.1. Wprowadzenie do teorii projektowania struktur organizacyjnych .....	37
2.2. Podejście klasyczne .....	38
2.3. Podejście zadaniowo-technologiczne .....	38
2.4. Podejście środowiskowe .....	39
2.5. Metody projektowania struktur .....	40
2.6. Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną .....	45
2.7. Zasady kształtowania struktur organizacyjnych .....	46
2.8. Etapy projektowania .....	49
2.8.1. Ogólne etapy projektowania .....	49
2.8.2. Diagnoza struktury organizacyjnej .....	56
2.8.3. Kształtowanie struktury organizacyjnej .....	58
3. PROJEKTOWANIE STRUKTURY MOBILNO-STACJONARNEGO OŚRODKA DECYZYJNEGO .....	68
3.1. Teoria projektowania struktur .....	68
3.2. Identyfikacja potrzeb doskonalenia struktury mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego oraz jego funkcjonowania .....	71
3.3. Sformułowanie zadania projektowego .....	82
3.4. Opracowanie koncepcji struktury organizacyjnej .....	85
3.4.1. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu dowodzenia .....	85
3.4.2. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu wsparcia działań .....	96
3.4.3. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu zabezpieczenia działań .....	109
3.4.4. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu wsparcia dowodzenia .....	120
4. TRANSFORMACJA MOBILNO-STACJONARNEGO OŚRODKA DECYZYJNEGO .....	130
4.1. Ogólna struktura ośrodka decyzyjnego .....	130
4.2. Transformacja ośrodka decyzyjnego .....	136
5. POWIĄZANIA INFORMACYJNE MOBILNO-STACJONARNEGO OŚRODKA DECYZYJNEGO .....	141
5.1. Pojęcie informacji .....	141

5.2. Wewnętrzne więzi informacyjne.....	145
5.3. Zewnętrzne więzi informacyjne.....	148
6. WDRAŻANIE PROJEKTU STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ.....	156
6.1. Projekt wdrożenia zmian.....	156
6.2. Wdrażanie zmian .....	160
6.3. Ocena efektów zmian.....	162
ZAKOŃCZENIE .....	167
LITERATURA.....	168
WYKAZ TABEL I RYSUNKÓW.....	173

## Wstęp

*„Zasadniczym miernikiem przydatności wojskowej struktury organizacyjnej jest jej operatywność, ekonomiczność i funkcjonalność w działaniu, stanowiące również o sprawności dowodzenia...”*

A. APONOWICZ

Problematyka projektowania struktur organizacyjnych ośrodków decyzyjnych (np. dowództw oraz stanowisk dowodzenia) szczebla taktycznego w ostatnim czasie jest dość popularna, zwłaszcza od kiedy Polska stała się członkiem Sojuszu Północnoatlantyckiego. Trudno sobie wyobrazić współpracę pomiędzy poszczególnymi dowództwami w NATO, jeżeli posiada się odmienne struktury ośrodków decyzyjnych (organów dowodzenia). Prowadzone reformy organizacyjne ośrodków decyzyjnych w SZ RP zmuszają do zastanowienia się nad kształtem tych ośrodków na poszczególnych poziomach dowodzenia, a w szczególności kształtu systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP w nowych uwarunkowaniach. Wszystko zależy od tego, czy owe ośrodki decyzyjne chcemy dostosować, doskonalić, projektować czy przeobrażać. Zgodnie z przyjętym w literaturze przedmiotu rozróżnieniem, można następująco zdefiniować rodzaje zmian organizacyjnych:

- a) z dostosowaniem mamy do czynienia wtedy, gdy na skutek niewielkich zmian otoczenia doszło w organizacji do spadku sprawności i efektywności,
- b) doskonalenie polega na poprawianiu istniejącego stanu organizacji za pomocą cząstkowych zmian innowacyjnych, przyszłościowych,
- c) przeprojektowanie ma miejsce, gdy konieczność zmian powstaje pod wpływem mocnych nacisków otoczenia,
- d) przeobrażenie to zachodząca w organizacji zmiana o charakterze całościowym i antycypacyjnym. W wyniku przeobrażenia powstaje nowa organizacja, całkowicie różna od poprzedniej.

Wybór tych rodzajów zależy już od nas samych.

W pierwszej części opracowania przedstawiono teorię z zakresu zarządzania organizacjami, dotyczącą przede wszystkim problematyki struktur oraz wybranych elementów projektowania.

Główny zakres problemowy podręcznika obejmuje zmiany w teorii i praktyce dowodzenia, wynikające z naszej integracji ze strukturami NATO. Szczegółowo przedstawiono wybrane problemy projektowania mobilno-stacjonarnych ośrodków decyzyjnych. Następnie przedstawiono problematykę transformacji tych ośrodków decyzyjnych na stanowiska dowodzenia, pamiętając, iż struktura mobilno-stacjonarna ośrodka decyzyjnego (stanowiska dowodzenia) jest pierwotna dla struktury ośrodka decyzyjnego, w tym przypadku dowództwa związku taktycznego.

Dla potrzeb dowodzenia i sterowania środkami rażenia organizuje się określony system ośrodków decyzyjnych (stanowisk dowodzenia). Stanowiska te połączone są odpowiednimi relacjami informacyjnymi, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

nymi. Skład osobowy, liczba poszczególnych komórek organizacyjnych oraz wielkość obsady personalnej są uzależnione od wielu czynników, takich jak:

a) zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych,

b) stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,

c) wymogi wynikające z zasad organizacji, rozmieszczenia i funkcjonowania stacjonarno-mobilnych ośrodków decyzyjnych (w tym przypadku stanowisk dowodzenia związku taktycznego),

d) potrzeba zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin, z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego,

e) wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralność baz danych itp.) powinniśmy zmierzać do rozwarstwienia stanowisk dowodzenia na zespoły i pionory funkcjonalne, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.

Mam nadzieję, że publikacja będzie przydatna w trakcie dzisiejszych zamian poszczególnych ośrodków decyzyjnych szczebla taktycznego w wojskach lądowych SZ RP. Została bowiem opracowana nie tylko z myślą o studentach AON, lecz jest adresowana do wszystkich osób zajmujących się problematyką projektowania struktur organów dowodzenia wojsk lądowych SZ RP.

Składam serdeczne podziękowania recenzentowi książki panu profesorowi Bogdanowi M. Szulcowi za cenne uwagi i sugestie. Dziękuję także wszystkim życzliwym osobom, które udzieliły mi pomocy podczas pracy nad tą publikacją.

# 1 Problematyka struktur organizacyjnych

---

## 1.1. Pojęcie struktury organizacyjnej

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji pojęcia *struktury organizacyjnej* oraz takich pojęć, jak *struktura* i *organizacja*, których określenie jest podstawą definiowania struktury organizacyjnej.

Zasadne wydaje się zatem przeanalizowanie niektórych z tych definicji i na tej podstawie określenie znaczenia pojęcia *struktura organizacyjna*.

Zdefiniowanie pojęcia *organizacja* stanowi pewien problem, który związany jest z faktem, iż termin ten może być rozumiany wielorako. Według Tadeusza Kotarbińskiego organizacja to: „Pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości (...)”<sup>1</sup>. Definicja ta, zaproponowana w *Traktacie o dobrej robocie*, weszła na stałe do teorii organizacji. Przyjmował ją również Jan Zieleniewski, który skrupulatnie zauważył, że słowa *organizacja* używa się w trzech następujących znaczeniach:

- a) rzeczowym,
- b) czynnościowym,
- c) atrybutowym<sup>2</sup>.

Organizacja w sensie *rzeczowym* to rzecz zorganizowana – przedmiot złożony, a zatem pewne całości składające się z rzeczy oraz z ludzi wyposażonych w narzędzia, maszyny. Może to być przedsiębiorstwo produkcyjne, bank, szkoła, jednostka wojskowa (np. brygada zmechanizowana, dywizja zmechanizowana). Charakteryzuje się w ten sposób pewną wyodrębnioną z otoczenia całością, która dąży do określonego celu.

Znaczenie *czynnościowe* związane jest 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: „informowanie operacyjne (narada, posiedzenia) musi mieć zapewnioną właściwą organizację”.

Ostatnie, *atrybutowe* znaczenie pojęcia *organizacja* – podobnie jak znaczenie czynnościowe – nie oznacza rzeczy, czyli samej instytucji, ale pewną jej cechę. Cecha ta to sprawne i skoordynowane działanie instytucji. W znaczeniu atrybutowym

---

<sup>1</sup> T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1995, s. 68.

<sup>2</sup> Por. T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984, s. 21; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 13.

termin *organizacja* może być zastąpiony słowem „zorganizowanie”. Zamiast: „organizacja wojska jest bardzo dobra”, mówi się raczej o dobrym zorganizowaniu wojska. Synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest struktura organizacyjna.

Już pobieżna analiza różnych znaczeń pojęcia *organizacja* wskazuje, że w niniejszej pracy istotne jest przede wszystkim znaczenie rzeczowe. Wynika to z faktu, że to właśnie znaczenie rzeczowe jest bezpośrednio związane z pojęciem struktury. Zatem w dalszej części używając terminu *organizacja*, mam na myśli jego pojęcie rzeczowe, które może być rozpatrywane w ujęciu *przestrzennym i czasowym*<sup>1</sup>.

*Przestrzenne* rozmieszczenie rzeczowych składników organizacji jest istotnym czynnikiem determinującym 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>2</sup>, struktura statyczna określa rozmieszczenie ludzi i środków, podział pracy, strukturę decyzyjną, mechanizmy koordynacyjne, zadania, kompetencje i odpowiedzialność. Struktura statyczna to więc rozmieszczenie elementów organizacji i powiązania między nimi, których cechy i przebieg nie są uwarunkowane czasowym następstwem zdarzeń. Do statycznych elementów struktury należy zaliczyć powiązania hierarchiczne i funkcjonalne w organizacji wraz ze związanymi z nimi zakresami obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

Struktura dynamiczna to te elementy organizacji, których cechy, miejsce i rola są uwarunkowane stanem zaawansowania procesu, fazą cyklu działania, wariantem sposobu osiągania celu. Sposób, kierunek i intensywność oddziaływania części na siebie są zmienne w czasie. Do dynamicznych składowych organizacji należy zaliczyć więzi o charakterze informacyjnym i technicznym.

Oto kilka przykładów definiowania pojęcia *organizacja*:

- a) pewna wyodrębniona całość, mająca określone cele,
- b) dwie lub więcej osób, współpracujących w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów<sup>3</sup>,
- c) przedmiot złożony z elementów powiązanych ze sobą tak, że tworzą całość różną od każdego z elementów ją tworzących; teoria organizacji zajmuje się organizacjami złożonymi z ludzi wyposażonych w aparaturę, których łączą określone więzi<sup>4</sup>,
- d) otwarty system społeczno-techniczny zorientowany celowo i mający określoną strukturę<sup>5</sup>.

Można również wypracować kilka empirycznie zweryfikowanych tez w odniesieniu do organizacyjnego charakteru współczesnego społeczeństwa<sup>6</sup>:

1. Organizacje towarzyszą człowiekowi przez życie.

---

<sup>1</sup> Zarządzanie w organizacji, pr. zbior., TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 185.

<sup>2</sup> W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 275.

<sup>3</sup> J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 20.

<sup>4</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. PAN, Wrocław 1978, s. 150.

<sup>5</sup> M. Bielski, *Organizacje: istota struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź 1997, s. 78.

<sup>6</sup> P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 32.

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.

Studiując powyższe definicje, 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.

We wszystkich definicjach przewijają się charakterystyczne pojęcia, które tworzą pewien obraz pozwalający odpowiedzieć na pytanie: *co to jest organizacja?*

Na podstawie analizy można stwierdzić, iż te charakterystyczne pojęcia to:

- a) wyodrębniona całość (rodzaj całości, system, przedmiot złożony z elementów),
- b) osiągnięcie celu (zorientowanie celowe, powodzenie całości).

Opierając się na powyższych definicjach oraz wyciągniętych wnioskach można uzmysłowić sobie pojęcie organizacji w rozumieniu rzeczowym i przejść do kolejnego zagadnienia, a mianowicie zdefiniowania pojęcia *struktura organizacji*.

Podobnie jak w przypadku pojęcia organizacji w literaturze można odnaleźć wiele definicji pojęcia *struktura*. 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 do splotów działań, lecz także do rzeczy zorganizowanej. Dzieje się tak chyba ze względu na to, iż organizacje ludzkie posiadają podobne elementy, ale odmiennie są relacje zachodzące pomiędzy nimi. W zasadzie tym, co odróżnia jedną organizację od drugiej, jest struktura, zwłaszcza gdy jest brak wyposażenia danej organizacji. Nie wszystkie jednak elementy w systemie spełniają jednakowe funkcje. Elementy pełniące bardzo ważne funkcje możemy nazywać dyrekcją, kierownictwem, dowództwem lub nawet – członami naczelnie uzależniającymi bądź ogniwami podstawowymi<sup>2</sup>. Człon naczelnie uzależniony to taki element systemu, którego

<sup>1</sup> Por. T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, wyd. cyt., *Encyklopedia PWN*, t. 4, s. 30; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1998, s. 30.

<sup>2</sup> T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu...*, wyd. cyt., s. 23.

działalność warunkuje w pewnym sensie istnienie organizacji. W organizacjach wojskowych (typu brygada zmechanizowana, dywizja zmechanizowana) takim członem jest dowództwo danej jednostki, które po transformacji na część operacyjną stanowiska dowodzenia jest wyposażone także również w środki łączności (węzeł łączności). Po zniszczeniu stanowiska dowodzenia podległe jednostki (pododdziały, oddziały) stałyby się zbiorem nie powiązanych z sobą elementów.

Analizując powyższe dane oraz definicje, za istotę pojęcia struktury organizacji możemy uwzględnić jedynie fakt, że „przedmiotem złożonym” będzie tu organizacja. Potwierdzają to różne źródła podając następujące definicje *struktury organizacyjnej*:

a) zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do ukształtowania organizacji; wynik ich wykorzystania w postaci konkretnego układu elementów i ich wzajemnych powiązań<sup>1</sup>,

b) układ stanowisk pracy, komórek organizacyjnych, pionów organizacyjnych i ewentualnie większych elementów wraz z ustalonymi między nimi różnego typu powiązaniem<sup>2</sup>,

c) sposób, w jaki się dzieli, grupuje i koordynuje działalność organizacji, w rozumieniu wzajemnych stosunków między kierownikami i pracownikami, kierownikami i kierownikami oraz pracownikami i pracownikami<sup>3</sup>,

d) układ złożony z poszczególnych elementów organizacji (pionów, komórek, pojedynczych stanowisk itp.) oraz ich wzajemnych powiązań (więzi)<sup>4</sup>,

e) całościowy kształt stosunków łączących poszczególne części<sup>5</sup>.

Uogólniając, struktura organizacyjna to układ złożony z elementów organizacji (stanowiska pracy, komórki organizacyjne, pionów organizacyjne, kierownicy, pracownicy itp.) oraz powiązań (więzi, podział itp.) między tymi elementami. Zgodnie z tym stanowiskiem istota struktur sprowadza się do relacji między elementami tworzącymi dany układ, system. Tak więc opis struktury zawiera charakterystykę interakcji zachodzących między częściami organizacji, nie zawiera natomiast opisu jakościowego elementów, które organizację tworzą.

---

## 1.2. Typy struktur organizacyjnych

### 1.2.1. Kryteria podziału struktur

Złożoność pojęcia *struktura organizacyjna* czyni koniecznym przedstawienie szeregu charakterystyk, odnoszących się do budowy organizacji, określania celów i zadań oraz rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych. Na sam projekt organizacji

---

<sup>1</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 330.

<sup>2</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 499.

<sup>3</sup> J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 322.

<sup>4</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, s. 105.

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

wywierają wpływ takie czynniki, jak: technika, otoczenie, wielkość i cykl życia organizacji oraz jej strategia. Nie powinno dziwić, iż organizacje rzeczywiście przyjmują rozmaite struktury organizacyjne, które można zatem typować w różnoraki sposób. Do podstawowych kryteriów podziału struktur należą:

- liczba szczebli,
- rozpiętość kierowania,
- wielkość komórek,
- zróżnicowanie elementów,
- stopień scentralizowania,
- stopień formalizacji oraz relacje między kierownikami i pracownikami.

W związku z tymi *kryteriami* dokonuje się podziału na struktury:

- smukłe i płaskie,
- scentralizowane i zdecentralizowane,
- sformalizowane i niesformalizowane,
- proste i złożone,
- liniowe,
- liniowo-sztabowe,
- funkcjonalne,
- macierzowe,
- dywizjonalne.

### 1.2.2. Struktury smukłe i płaskie

Podział na struktury smukłe lub płaskie opiera się na kryterium liczby szczebli w strukturze oraz związanymi z nim kryteriami rozpiętości kierowania i wielkości komórek. Rozpiętość kierowania jest rozumiana jako liczba osób, którą bezpośrednio kieruje jeden przełożony.

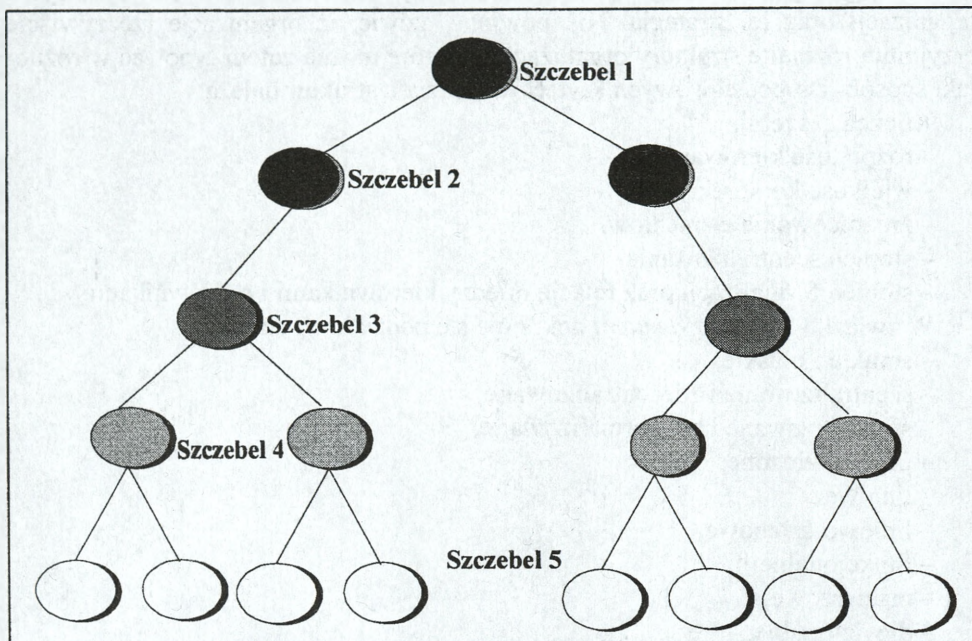
Struktury smukłe (rys.1) mają następujące cechy: małą rozpiętość kierowania, dużą liczbą szczebli, komórki organizacyjne niewielkich rozmiarów.

Do podstawowych zalet tych struktur zalicza się:

- a) możliwość ścisłego nadzoru we wszystkich komórkach organizacyjnych,
- b) stosowanie wąskiej specjalizacji każdej komórki,
- c) utrzymanie wysokiego poziomu fachowości kierownika,
- d) stworzenie drogi awansu pionowego.

Natomiast ich podstawowe wady to:

- a) powstawanie tak zwanych szumów informacyjnych, związanych z przetwarzaniem informacji na stosunkowo dużej liczbie szczebli,
- b) wydłużenie czasu przepływu informacji,
- c) zwiększenie czynności koordynacyjnych,
- d) zmniejszenie szans na wprowadzenie innowacji wymagającej decyzji centralnej,
- e) zwiększenie wrażliwości na zakłócenia,
- f) zwiększenie kosztów.



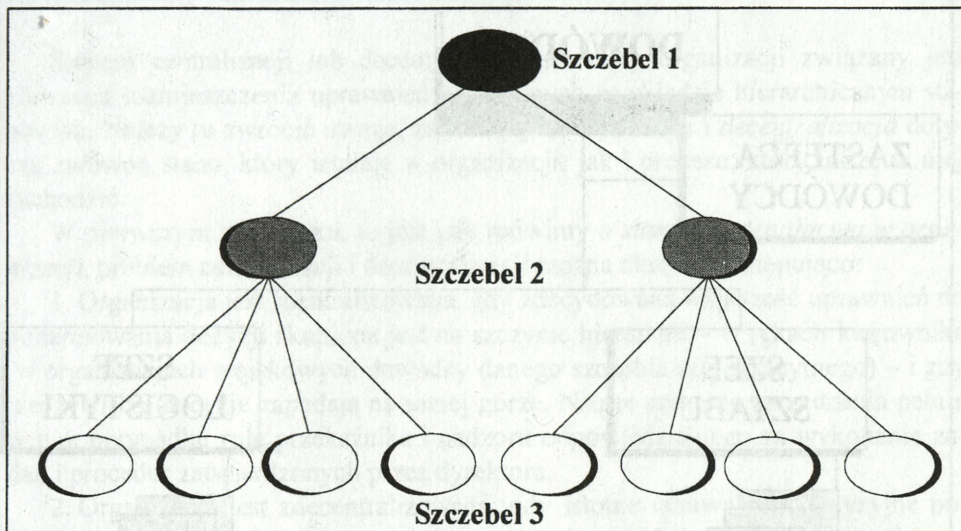
Źródło: oprac. na podst. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 296; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A.K. Kozłowski, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996, s. 363.

Rys. 1. Struktura smukła

Można zauważyć, że wady struktur smukłych przewyższają zalety, toteż istnieje obecnie tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych. Przemawia za tym zwłaszcza rewolucyjny rozwój środków komunikacji, umożliwiający natychmiastowe uzyskanie i przekazanie informacji na każdym szczeblu, bez potrzeby ich systematyzowania na szczeblach pośrednich. W aktualnej praktyce firm amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich reguła płaskiej struktury stała się niejako punktem wyjścia do działań usprawniających. Z tendencją tą występującą w praktyce zgadzają się również teoretycy i tak na przykład jeden z najwybitniejszych specjalistów amerykańskich w dziedzinie zarządzania, Peter Drucker, twierdzi, „(...) że każdy dodatkowy szczebel wypacza cele i niewłaściwie ukierunkowuje uwagę. Każde ogniwo łańcucha tworzy dodatkowe napięcia i staje się dodatkowym źródłem bezwładu, tarć i zastoju (...)<sup>1</sup>”.

W strukturach płaskich (rys. 2) ograniczona jest możliwość osobistej, bieżącej kontroli i nadzoru kierownika. Nie jest to wadą, gdy jako substytuty tego mecha-

<sup>1</sup> Tamże, s. 296.



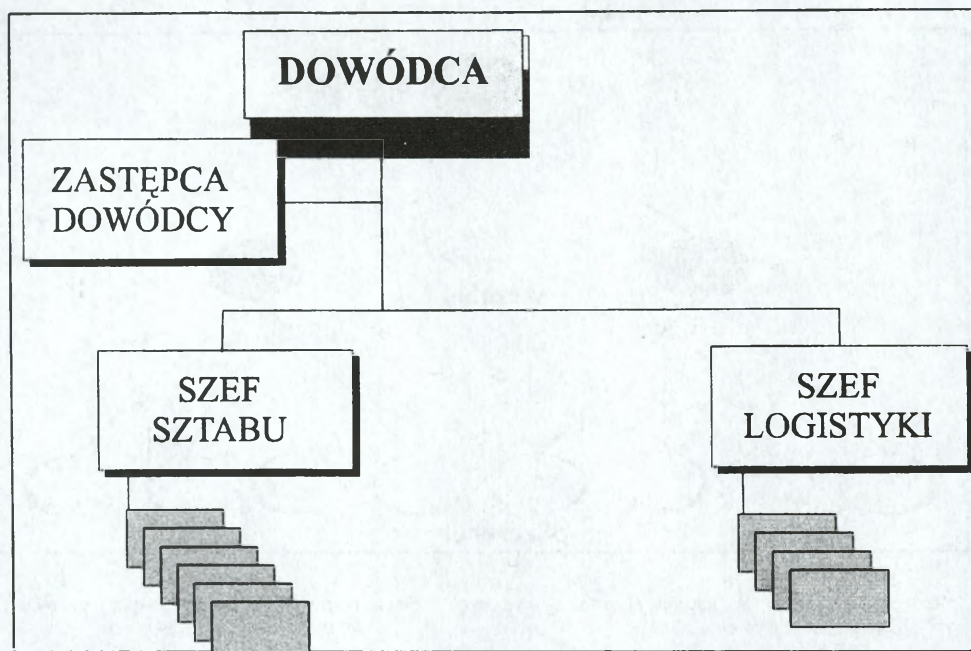
Źródło: oprac. na podst. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 296; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, (red. nauk.), *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 363

Rys. 2. Struktura płaska

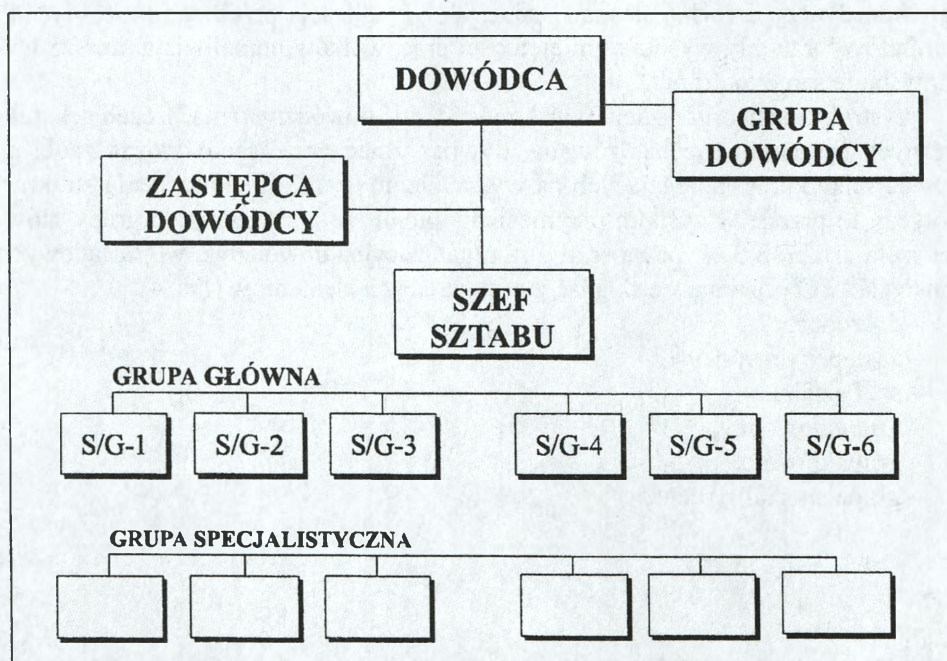
zmu koordynacji rozwiną się inne, takie jak formalizacja przebiegu procesów lub rezultatów, oraz gdy wysokie umiejętności pracowników umożliwiają szersze wykorzystanie samokontroli.

W strukturach organizacji wojskowych (np. dowództwa) na szczeblach taktycznych (brygada zmechanizowana, dywizja zmechanizowana) można zaobserwować kilka zmian polegających na wysmuklaniu (rys. 3) i spłaszczeniu struktur. Dotyczy to przede wszystkim przeniesienia pionu szefa szkolenia do grupy głównej szefa sztabu S-3. Typowa struktura organizacyjna dowództwa wojsk lądowych państw NATO powinna się składać z następujących elementów (rys. 4):

- dowódca,
- zastępca dowódcy,
- szef sztabu,
- grupa dowódcy,
- grupa główna,
- grupa specjalistyczna.



Rys. 3. Przykładowa struktura dowództwa w okresie dostosowania struktur organizacyjnych do sojuszu NATO



Rys. 4. Przykładowa struktura organizacyjna dowództwa NATO

### 1.2.3. Struktury scentralizowane i zdecentralizowane

Stożenie centralizacji lub decentralizacji struktury organizacji związany jest z kwestią rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w układzie hierarchicznym stanowisk. Należy tu zwrócić uwagę, że terminy *centralizacja* i *decentralizacja* dotyczą zarówno stanu, który istnieje w organizacji, jak i procesu, który może w niej zachodzić.

W pierwszym przypadku, to jest gdy mówimy o *stanie występującym w organizacji*, problem centralizacji i decentralizacji można określić następująco:

1. Organizacja jest scentralizowana, gdy zdecydowana większość uprawnień do podejmowania decyzji skupiona jest na szczycie hierarchii – w rękach kierownika (w organizacjach wojskowych dowódcy danego szczebla organizacyjnego) – i gdy rzeczywiście decyzje zapadają na samej górze. Niższe szczeble zarządzania pełnią w tym przypadku rolę przekąźnika i nadzoru odpowiedzialnego za wykonanie zadań i procedur zatwierdzonych przez dyrektora.

2. Organizacja jest zdecentralizowana, gdy istotne uprawnienia decyzyjne posiadają kierownicy niższych szczebli zarządzania, niekiedy nawet pracownicy na szczeblach wykonawczych<sup>1</sup>.

Natomiast gdy mówimy o centralizacji i decentralizacji jako o *procesie*, problem ten może być zdefiniowany następująco:

1. Decentralizacją nazywa się proces przekazywania uprawnień decyzyjnych w dół hierarchii organizacyjnej. W dowództwach NATO część uprawnień może być przekazana dla podwładnych w ramach uprawnień typu dowodzenie operacyjne (OPCOM), kontrola operacyjna (OPCON), dowodzenie taktyczne (TACOM), kontrola taktyczna (TACON).

2. Centralizacja polega na odbieraniu uprawnień niższym szczeblom i umiejscawianiu ich na szczeblach wyższych i najwyższym<sup>2</sup>.

Na stopień centralizacji czy decentralizacji wpływ mają różnorakie czynniki. Jednym z nich jest zewnętrzne otoczenie organizacji. Obserwuje się prawidłowość, że im większa złożoność i niepewność otoczenia, tym większa tendencja do decentralizacji.

Decydującym czynnikiem jest również historia organizacji, gdyż przedsiębiorstwa mają tendencje do robienia tego, co robiły w przeszłości. W związku tym miejsce danej organizacji na skali centralizacja–decentralizacja będzie zależało od doświadczeń z przeszłości.

Nie bez znaczenia są też zdolności i doświadczenie menedżerów niższych szczebli. W organizacji, w której menedżerowie ci nie są zdolni do podejmowania decyzji o wysokiej jakości, poziom centralizacji będzie prawdopodobnie wysoki. I przeciwnie, gdy menedżerowie niższych szczebli posiadają wysokie kwalifikacje

---

<sup>1</sup> A. Koźmiński, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 360.

<sup>2</sup> Tamże, s. 360.

i zdolni są do podejmowania dobrych decyzji, to menedżerowie wyższych szczebli mogą wykorzystać ich talenty poprzez decentralizację.

Podsumowując zagadnienie centralizacji–decentralizacji, należy podkreślić, że właściwie nie istnieją jasne wskazówki określające właściwy zakres centralizacji czy decentralizacji w danej organizacji. Obserwuje się, że duże sukcesy odnoszą zarówno organizacje o wysokiej, jak i niskiej centralizacji.

#### 1.2.4. Struktury sformalizowane i niesformalizowane

Wyodrębnianie struktur sformalizowanych i niesformalizowanych opiera się na uwzględnieniu stopnia formalizacji, przy czym formalizacja jest to: określenie i utrwalenie w formie dokumentów realizowanych przez organizację celów (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>.

Można zatem stwierdzić, że każda organizacja oprócz swojej struktury formalnej, określonej w przepisach, instrukcjach, regulaminach itp., posiada swoją strukturę nieformalną, istniejącą w praktyce i mniej lub bardziej odbiegającą od wzorca teoretycznego.

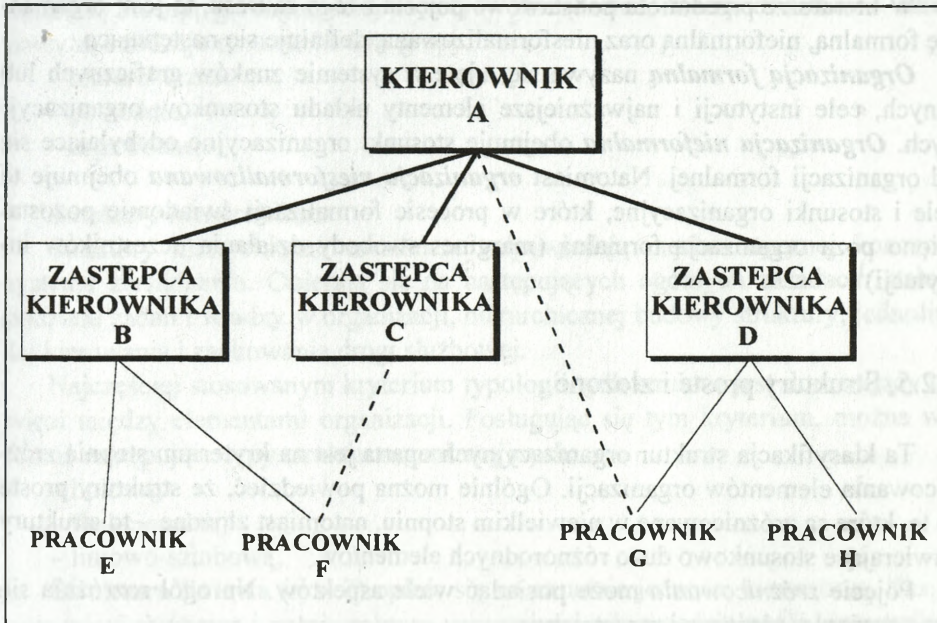
Problem ten najlepiej można przedstawić na przykładowej strukturze (rys. 5).

Przyjmijmy, że w strukturze tej pomiędzy pracownikami istnieją proste powiązania służbowe, zaznaczone na schemacie linią ciągłą. Jednakże w praktyce kierownik A kontaktuje się bezpośrednio z G, pomijając D, któremu formalnie podlega pracownik G. Podobnie C kontaktuje się z F, mimo że formalnie taki kontakt powinien odbywać się przez A i B. Zauważamy powstanie powiązań nieformalnych, zaznaczonych na schemacie linią przerywaną. Wytwarza się zatem sytuacja rzeczywista, odmienna od formalnej i tworzy się organizacja nieformalna, faktycznie istniejąca. Należy tu jeszcze zaznaczyć, że organizacja nieformalna może dotyczyć wielu rodzajów powiązań: służbowych, funkcjonalnych, technicznych, informacyjnych, sposobu działania itp.

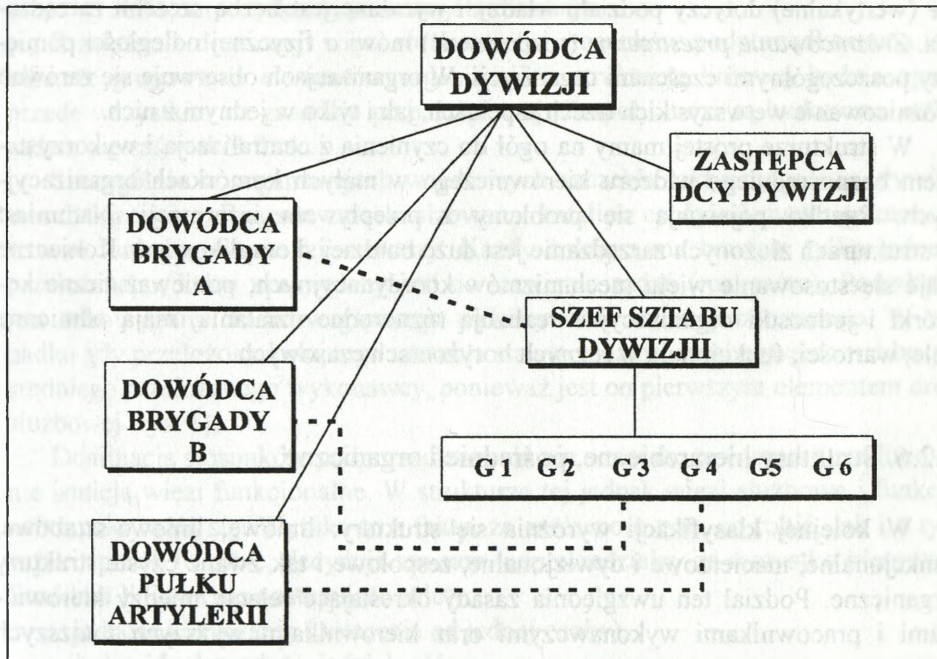
W organizacjach wojskowych szczebla taktycznego (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana) występują relacje formalne i nieformalne (rys. 6). W relacjach formalnych dowódca dywizji kieruje brygadami poprzez dowódców brygad. Jednakże w relacjach nieformalnych szef sztabu dywizji ma wpływ na działalność dowódcy brygady, pomimo że zapis regulaminowy mówi o kierowaniu poprzez dowódcę dywizji.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 103.



Rys. 5. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacyjnej



Rys. 6. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacji wojskowej szczebla taktycznego

W literaturze przedmiotu podstawowe pojęcia z tego zakresu, to jest: organizację formalną, nieformalną oraz niesformalizowaną, 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 odchylające się 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>.

#### 1.2.5. Struktury proste i złożone

Ta klasyfikacja struktur organizacyjnych oparta jest na kryterium stopnia zróżnicowania elementów organizacji. Ogólnie można powiedzieć, że struktury proste to te, które są zróżnicowane w niewielkim stopniu, natomiast złożone – to struktury zawierające stosunkowo dużo różnorodnych elementów.

Pojęcie *zróżnicowania* może posiadać wiele aspektów. Na ogół rozróżnia się trzy: poziome, pionowe i przestrzenne.

*Zróżnicowanie poziome* (horyzontalne) ilustruje podział pracy (zadań) w organizacji, jest ono mierzone liczbą specjalności zawodowych. *Zróżnicowanie pionowe* (wertykalne) dotyczy podziału władzy i wyrażane jest liczbą szczebli zarządzania. *Zróżnicowanie przestrzenne* (rozproszone) mówi o fizycznej odległości pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji. W organizacjach obserwuje się zarówno zróżnicowanie we wszystkich trzech aspektach, jak i tylko w jednym z nich.

W strukturze prostej mamy na ogół do czynienia z centralizacją i wykorzystaniem bezpośredniego nadzoru kierowniczego w małych komórkach organizacyjnych. Rzadko pojawiają się problemy z przepływem informacji. Natomiast w strukturach złożonych zarządzanie jest dużo bardziej skomplikowane. Konieczne staje się stosowanie wielu mechanizmów koordynacyjnych, ponieważ liczne komórki i jednostki organizacyjne realizują różnorodne działania, mają odmienne cele, wartości, funkcjonują w różnych horyzontach czasowych.

#### 1.2.6. Struktury hierarchiczne, pośrednie i organiczne

W kolejnej klasyfikacji wyróżnia się struktury: liniowe, liniowo-sztabowe, funkcjonalne, macierzowe i dywizjonalne, zespołowe i tak zwane czyste struktury organiczne. Podział ten uwzględnia zasady określające relacje między kierownikami i pracownikami wykonawczymi oraz kierownikami wyższych i niższych

---

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

szczebli. Stosują go najczęściej teoretycy zarządzania, którzy dodatkowo dzielą powyższe rodzaje struktur na trzy grupy:

- hierarchiczne,
- pośrednie,
- organiczne<sup>1</sup>.

### **Struktury hierarchiczne**

Struktury hierarchiczne zasadniczo odpowiadają mechanistycznej koncepcji systemu zarządzania. Opierają się na następujących ogólnych zasadach: stałego podziału zadań i władzy w organizacji, hierarchicznej budowy struktury, jednolitości kierowania i zachowania drogi służbowej.

Najczęściej stosowanym kryterium typologii tych struktur jest dominujący typ więzi między elementami organizacji. Posługując się tym kryterium, można wyróżnić następujące typy struktur organizacyjnych:

- liniową,
- funkcjonalną,
- liniowo-sztabową.

**Struktura liniowa** (rys. 7) opiera się na zasadzie jedności kierowania. Eksponuje więzi służbowe i pełni zakresu uprawnień i odpowiedzialności kierowników na wszystkich szczeblach. Oznacza to, że każdy uczestnik organizacji ma tylko jednego zwierzchnika, a każdy kierownik odpowiada za całość zadań podległego sobie wycinka, a nie tylko za poszczególne funkcje.

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

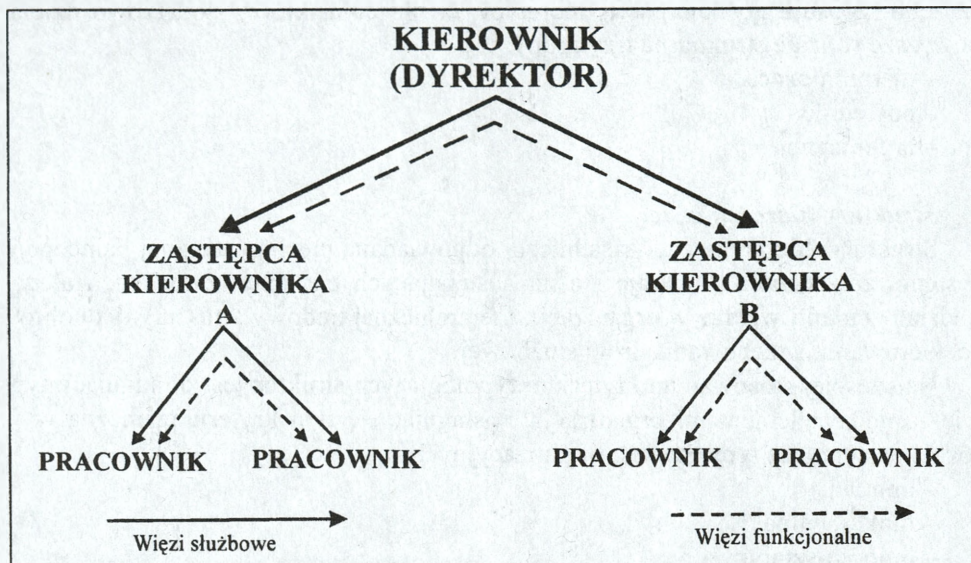
Szczególnie w organizacjach wojskowych szczebla taktycznego (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana, batalion czołgów) możemy zaobserwować funkcjonowanie tej struktury. Każdy żołnierz ma bowiem tylko jednego przełożonego, który uprawniony jest do stawiania zadań (rozkazów). Podwładny jest zobowiązany do bezwzględnego wykonywania zadań przełożonego. W wypadku gdy przełożony kolejnego szczebla stawia zadanie, musi powiadomić bezpośredniego przełożonego wykonawcy, ponieważ jest on pierwszym elementem drogi służbowej (rys. 8).

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,

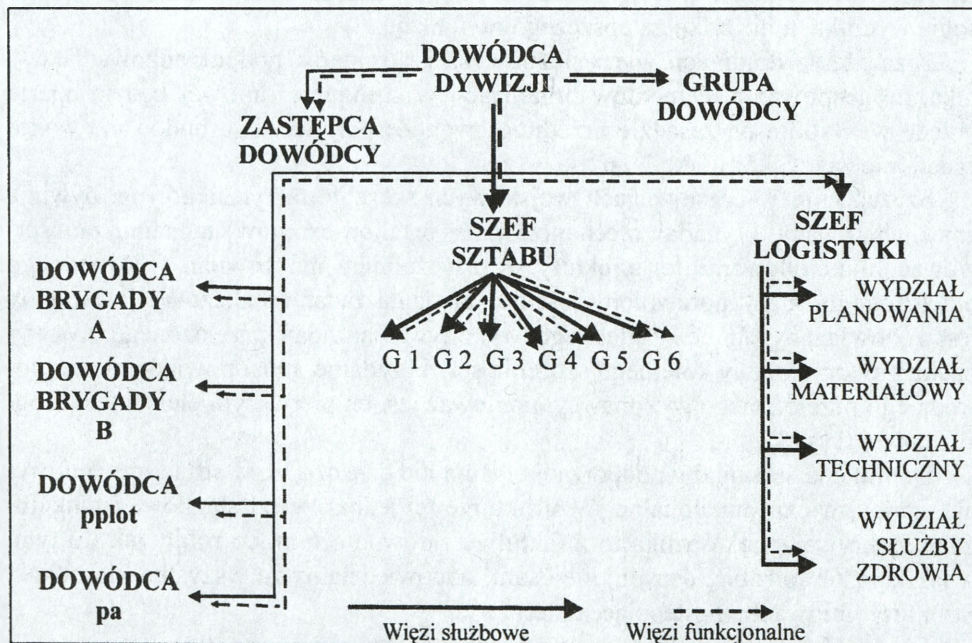
---

<sup>1</sup> M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 215.



Źródło: oprac. na podst. M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 217; W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 291.

Rys. 7. Struktura liniowa



Rys. 8. Ogólny schemat struktury liniowej organizacji wojskowej szczebla taktycznego (dywizji zmechanizowanej) – wariant

- decyzje jednoosobowe,
- możliwość dużej inicjatywy na każdym szczeblu organizacyjnym.

Wady struktury liniowej to:

- brak kompetentnej rady nadzorczej,
- pozbawienie inicjatywy kierownika niższego szczebla.

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, 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 wyodrębni się 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. 9).

Do zalet struktury funkcjonalnej można zaliczyć przede wszystkim:

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

Niestety, 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.

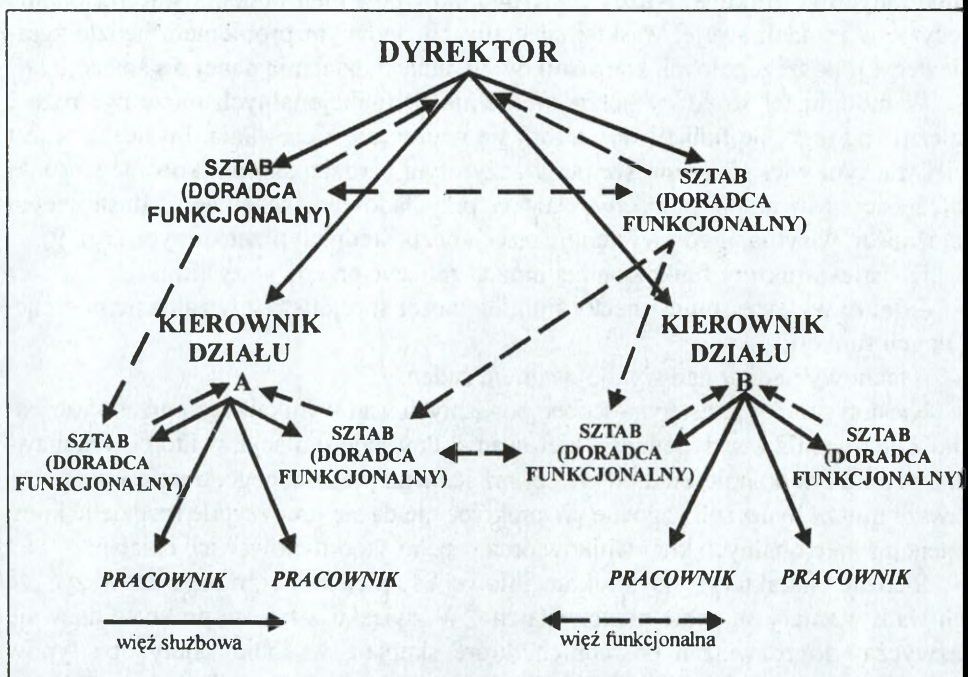
Śledząc charakterystykę struktur liniowej i funkcjonalnej, można zauważyć, że ich wady i zalety są sobie przeciwstawne. W związku z tym w praktyce dąży się zazwyczaj do rozwiązań pośrednich, które skupiają w sobie zalety obu typów i pozwalają uniknąć ich wad. Takim rozwiązaniem jest struktura **liniowo-sztabowa** (rys. 10).

Jej istotą 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: oprac. na podst. M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 218; W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 293.

**Rys. 9. Struktura funkcjonalna**



Źródło: oprac. na podst. M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 219; W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 29; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, (red. nauk.), *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 279.

**Rys. 10. Struktura liniowo-sztabowa**

Jak widać, podstawowe znaczenie mają w tej strukturze stosunki 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. Więzy funkcjonalne mogą posiadać względem więzi służbowych następujące położenie:

a) mogą pokrywać się z nimi i biec w tym samym kierunku (równoczesne podporządkowanie i zależność funkcjonalna),

b) mogą pokrywać się z nimi, ale biec w przeciwnym kierunku (podwładny wpływa na zachowanie przełożonego),

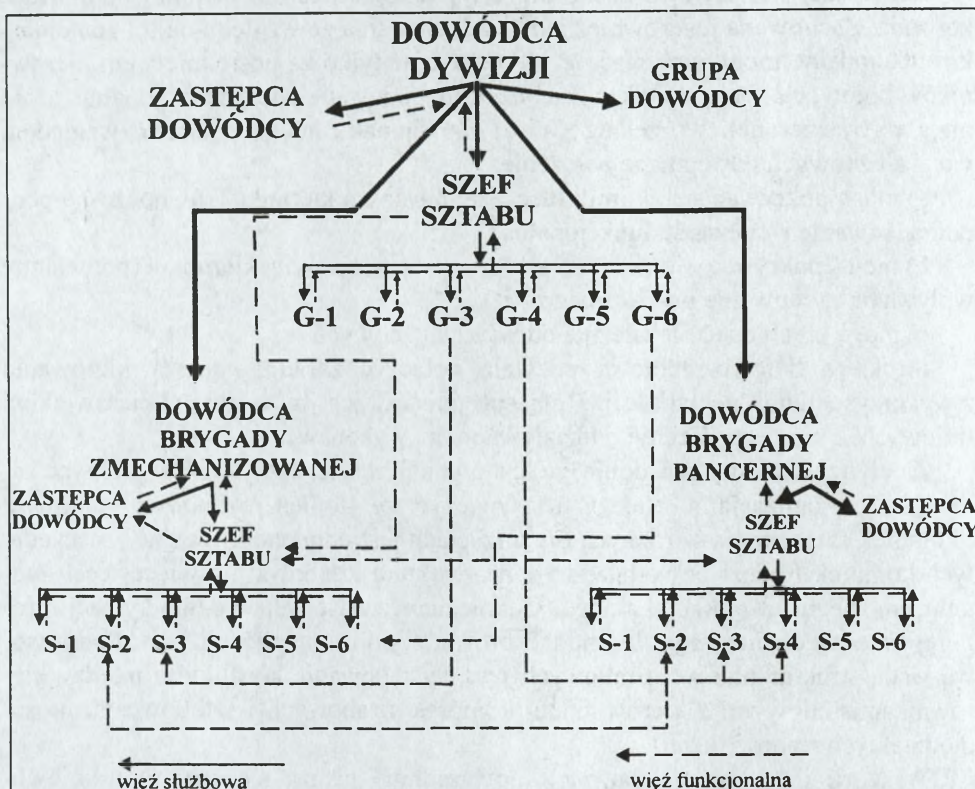
c) mogą przebiegać niezależnie od więzi służbowych.

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 tej struktury powodują, że jest ona najczęściej spotykana w praktyce zarządzania organizacjami. Należy tu zaznaczyć, że stopień rozbudowy stanowisk i komórek sztabowych w różnych organizacjach jest odmienny. 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. Podstawową wadą struktur liniowo-sztabowych jest występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na samodzielnym 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 wojskowych szczebla taktycznego (rys. 11) gdzie dąży się do jednoczesnego wykorzystania jedności rozkazodawstwa wraz ze specjalistycznym wsparciem dowodzenia (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 szczegółowych zagadnień związanych z ich specjalnościami. Dowódca zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu jednostki. Jest on 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 z wymogiem ich formalnej akceptacji przez dowódcę lub bez akceptacji na zasadzie delegowania uprawnień. Powyższą sytuację możemy zaobserwować szczególnie w trakcie realizacji zadań na polu walki. Gdzie po transformacji dowództwa dywizji na stanowisko dowodzenia poszczególne komórki organizacyjne dowództwa dywizji zmieniają się na zespoły (sekcje) funkcjonalne stanowiska dowodzenia.



Rys. 11. Struktura liniowo-sztabowa organizacji wojskowej szczebla taktycznego – wariant

### Struktury pośrednie

Za struktury pośrednie uważa się te, które odchodzą od modelu mechanistycznego, ale zachowują wiele elementów struktur hierarchicznych. Do pośrednich można zaliczyć takie struktury, jak:

- dywizjonalną,
- macierzową.

Głównym kryterium wyróżniającym *strukturę dywizjonalną* nie są dominujące więzi, ale stopień i sposób decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności. Struktura ta jest wynikiem dywizjonalizacji, która idzie z reguły w parze z przedmiotowym grupowaniem i wyodrębnianiem wewnętrznych segmentów organizacji o dużym stopniu samodzielności. W przypadku tym całość organizacji oraz wewnętrzna struktura wydzielonych jednostek mają cechy struktury liniowo-sztabowej.

Struktura dywizjonalna jest z reguły stosowana w dużych organizacjach. W tym przypadku podział zadań, uprawnień do decydowania oraz odpowiedzialno-

ści między centralę firmy i jej samodzielne oddziały pozwala znacznie usprawnić zarządzanie oraz podnieść zdolność organizacji do reagowania na potrzeby otoczenia i do podejmowania trafnych decyzji. W praktyce najczęściej w zarządzie firmy zatrzymuje się uprawnienia do decyzji strategicznych, natomiast na zarządach wyodrębnionych oddziałów, wyposażonych w szerokie uprawnienia podejmowania decyzji, spoczywa odpowiedzialność za bieżącą działalność.

Powszechne stosowanie tego typu struktur wynika z wielu jej zalet, z których najważniejsza to przybliżenie centrów podejmowania decyzji do miejsc powstania problemów do rozwiązania. Oznacza to, że decyzje są tu podejmowane szybko, a dobra znajomość sytuacji, w jakich funkcjonuje dany oddział organizacji, ułatwia podejmowanie trafnych wyborów.

Ważny jest również czynnik motywacyjny u kadry kierowniczej oddziału, spowodowany większą samodzielnością i co za tym idzie odpowiedzialnością. Ponadto w dużych organizacjach struktura z natury jest wieloszczeblowa i ma wszelkie związane z tym wady, a znaczna autonomia wyodrębnionych segmentów neutralizuje te wady, ograniczając przepływ informacji w kierunku pionowym. Jednocześnie działalność zarządu organizacji pozwala osiągnąć pożądany stopień integracji jej samodzielnych jednostek i koordynacji działań, zapewniając realizację wspólnej strategii.

Powoduje to, że w organizacjach dywizjonalnych osiąga się korzyści wynikające zarówno z dużej skali działalności, jak i z elastyczności małych organizacji.

Struktura dywizjonalna ma również wady. Daleko idąca autonomia wydzielonych jednostek może powodować konflikty między nimi a zarządem centralnym organizacji. Jednak zalety przewyższają wady, toteż struktura ta jest często stosowana w praktyce.

Kolejną strukturą o mieszanym charakterze jest *struktura macierzowa* (rys. 12). Struktury tego typu stanowią jakby dalszy krok w kierunku struktur organicznych. Wynika to z faktu, że przyjmują one możliwość zmiany raz ukształtowanych zespołów i zmiany zadań stawianych uczestnikom organizacji.

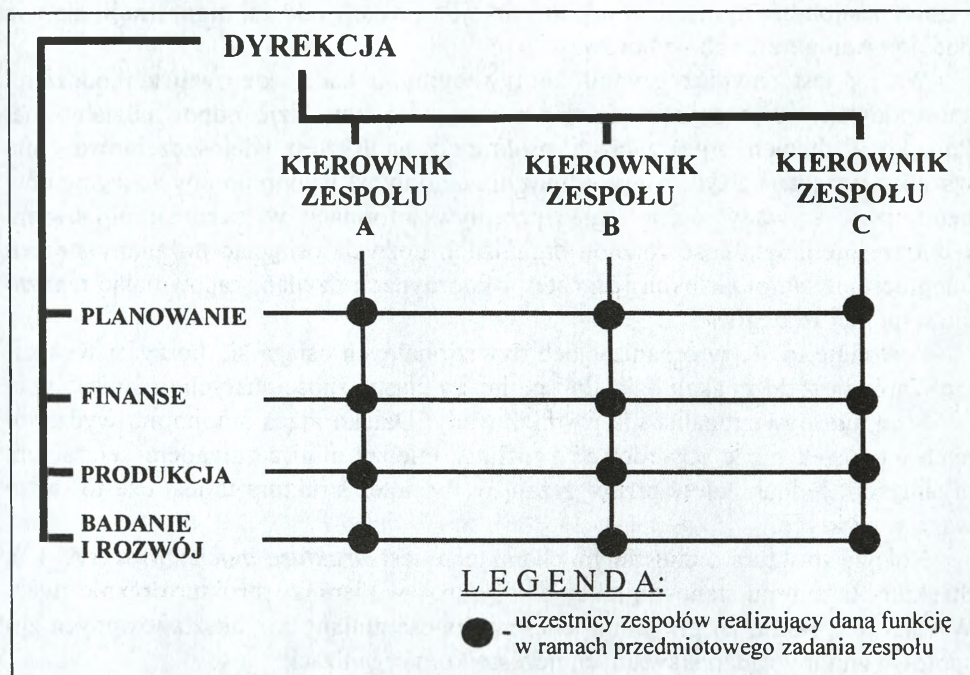
Struktury te są stosowane zwłaszcza tam, gdzie działalność organizacji ma charakter zadaniowy, a podejmowane przedsięwzięcia mają wyraźny początek i koniec (budowa jakiegoś obiektu, prace projektowe itp.). Mogą jednak znaleźć zastosowanie również do zadań o charakterze trwałym.

Istotną cechą struktury macierzowej jest porzucenie klasycznej zasady jedności kierowania, która stanowi podstawę budowy struktury liniowej i liniowo-sztabowej. Przyjęta tu zasada podwójnego podporządkowania powoduje, że schemat tej struktury przypomina macierz matematyczną.

Kolumny i wiersze powstają w ten sposób, że na pionową strukturę zależności funkcjonalnych nakłada się poziomą strukturę przedmiotowo utworzonych zespołów, których zadaniem jest realizacja jakiegoś przedsięwzięcia. Na czele każdego zespołu przedmiotowego stoi kierownik odpowiedzialny za koordynację działań uczestników zespołu. W skład takiego zespołu wchodzi zazwyczaj specjaliści

z różnych dziedzin, a ich praca nadzorowana jest przez odpowiednie komórki funkcjonalne.

W strukturze macierzowej na ogół przyjmuje się, że kierownik zespołu przedmiotowego decyduje, co i kiedy należy robić, a kierownik nadzorujący funkcjonalnie o tym, jak robić. Oba te krzyżujące się układy: podporządkowania i funkcjonalny, muszą być nadzorowane na szczeblu naczelnego kierownictwa. Jego zadaniem jest między innymi rozwiązywanie nieuchronnych w tym układzie konfliktów między kierownikami zespołów a kierownikami funkcjonalnymi.



Źródło: oprac. na podst. M. Bielski, *Organizacje...*, wyd. cyt., s. 224; W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 299; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, (red. nauk.), *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 282.

Rys. 12. Struktura macierzowa

Także struktura macierzowa znalazła powszechne zastosowanie w praktyce, zwłaszcza w wielkich przedsięwzięciach oraz w takich organizacjach, jak placówki naukowo-badawcze, biura projektów itp.

Głównymi zaletami struktury macierzowej są: wyzwolenie zablokowanej w tradycyjnych układach sztabowo-liniowych inwencji twórczej, możliwość kompleksowego skupienia się na szczegółowym problemie, większa otwartość i elastyczność w dostosowaniu się do zmian otoczenia, zwiększenie odpowiedzialności

kierownika-koordynatora za przedsięwzięcie, dzięki rozszerzeniu jego kompetencji na cały cykl decyzyjny oraz usprawnienie przepływu informacji.

Jeśli chodzi o wady, to są one podobne do wad struktury funkcjonalnej. Tak więc podwójne podporządkowanie może prowadzić do konfliktów kompetencyjnych. Między kierownikami zespołów oraz między nimi a kierownikami komórek funkcjonalnych mogą powstawać spory, zwłaszcza na tle podziału środków. Ponadto nadmierna fascynacja zespołami przedmiotowymi może prowadzić do nadmiernego rozdrobnienia organizacji. Wreszcie do wad tej struktury można zaliczyć poczucie niepewności, jakie występuje u uczestników tego typu organizacji, wynikające z niestałości zadań.

Ważną rolę w uniknięciu pewnych minusów związanych z wymienionymi wadami i wykorzystaniu zalet owej struktury spełnia główny przełożony, sprawujący nadzór nad układem przedmiotowym i funkcjonalnym.

### ***Struktury organiczne***

Struktury organiczne odpowiadają organicznej koncepcji systemu zarządzania. Zmierzą 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 do zasad budowy struktur hierarchicznych, to:

- a) niestały podział zadań (podstawą tego typu struktur są zespoły powoływane *ad hoc* w celu realizacji konkretnego zadania lub rozwiązania konkretnego problemu),
- b) rozproszenie władzy w organizacji (władza jest w znacznym stopniu zdecentralizowana, a stosunki zależności dominują nad stosunkami podporządkowania),
- c) 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:

- zespołowe,
- „czyste” struktury organiczne.

Istotą ***struktury zespołowej*** jest tworzenie zespołów zadaniowych. Pod pewnymi względami odpowiadają one zespołom przedmiotowym w strukturze macierzystej. Struktura zespołowa na ogół towarzyszy strukturze hierarchicznej, ale jej nie zastępuje. Uczestnicy organizacji mają przydział do stałych komórek w układzie hierarchicznym. Są oni 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 wysokiemu zaangażowaniu i harmonijnej współpracy jego uczestników. Rolą kierownika takiego zespołu jest głównie koordynacja, a nie wydawa-

nie poleceń czy kontrolowanie. Liczą się przede wszystkim wiedza, skuteczność w realizacji zadań oraz wzajemna lojalność i współdziałanie uczestników. Rozwijane jest grupowe rozwiązywanie problemów, przy czym często wykorzystywane są różnorodne techniki twórczego myślenia.

Struktury zespołowe mogą, podobnie jak struktury macierzowe, być z powodzeniem zastosowane w placówkach naukowo-badawczych: instytutach i uczelniach wyższych. Wobec coraz większej liczby nowych, często jednorazowych problemów (uruchomienie nowej produkcji, wprowadzenie rozwiązań informatycznych, problemy ekologii) 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, wydzielamy część specjalistów do likwidacji danego zagrożenia. Kolejne zastosowanie można byłoby znaleźć w trakcie wydzielenia z danego dowództwa części specjalistów do realizacji zadań w ramach misji pokojowych.

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 pogodzeniu płynących z obu ról obowiązków. Przy oddelegowaniu pełnym trudny może być powrót do stałej komórki, zwłaszcza gdy uczestnictwo w zespole zadaniowym trwa dłuższy czas.

*Struktury organiczne „czyste”* są pełnym odpowiednikiem organicznego systemu zarządzania. Zapewniają one maksymalną elastyczność organizacji, gdyż ich trwałe elementy zredukowane są do minimum. Najczęściej trwałymi elementami jest jedynie naczelne kierownictwo oraz wspomagające je komórki sztabowe i administracyjne. Natomiast cała reszta organizacji ma charakter zespołów zadaniowych.

Uczestnicy zespołów są dobierani przez kierowników spośród uczestników organizacji pozostających w stanie oczekiwania lub spośród specjalistów spoza organizacji. Po zakończeniu zadania zespół zostaje rozwiązany, a jego uczestnicy wracają do grupy oczekującej nowych zadań lub odchodzą z organizacji. Nie ma tu zatem, w odróżnieniu od struktur macierzowych i zespołowych, stałych przydziałów ani gwarancji stałego zatrudnienia.

Pozostałe cechy tego typu struktury są prostym odbiciem założeń organicznego modelu zarządzania:

- władza w organizacji jest rozproszona i wynika przede wszystkim z wiedzy i kwalifikacji,
- przepływ informacji jest bogaty i wielostronny,

– wykorzystywane jest grupowe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji,

– formalizacja ograniczona jest do minimum.

Ogromna elastyczność struktury organicznej jest jej podstawową zaletą pozwalającą osiągać wysoką efektywność organizacji w warunkach bardzo złożonego i zmiennego otoczenia. Inną zaletą jest dobre wykorzystanie specjalistów i niejako automatyczny system ich pozytywnej selekcji: kierownik zespołu, który się sprawdzi, nie będzie kierownikiem następnego zespołu; uczestnik zespołu, który nie wywiąże się z zadania, będzie pomijany w przyszłości przez kierownika, a następnie i innych kierowników przy formowaniu zespołów, a ostatecznie musi opuścić organizację.

Wadą tak luźnej struktury jest trudność koordynacji działań w skali organizacji. Trudne są też do spełnienia warunki efektywności jej funkcjonowania, którymi są wysokie wymagania co do kwalifikacji uczestników organizacji, a także co do stopnia ich identyfikacji z celami organizacji. W tym właśnie przypadku czynnikiem integrującym organizację jest przede wszystkim podsystem celów i wartości, a nie podsystem struktury. Mankamentem wynikającym z niestałości struktury jest również poczucie niepewności uczestników co do swej przyszłości.

W sumie, mimo wielu zalet, struktura organiczna w czystej postaci nie jest często spotykana w praktyce. Wpływać mogą na to z jednej strony związane z nią trudności, a z drugiej obawa przed całkowitym porzuceniem sprawdzonych zasad filozofii organizacji mechanistycznej. Zapewne dlatego większą popularnością cieszą się struktury macierzowe i zespołowe, zawierające i więcej elementów trwałych, i zachowaną w jakimś stopniu hierarchię władzy.

---

### 1.3. Typy idealne struktur w teorii H. Mintzberga

#### 1.3.1. Struktura organizacyjna H. Mintzberga

Omawiając poszczególne typy struktur organizacyjnych, trudno nie odnieść się do struktury idealnej w teorii Henryka Mintzberga<sup>1</sup>, która została opracowana pod koniec lat siedemdziesiątych minionego wieku. W wyniku badań nad modelami struktur ten kanadyjski teoretyk zarządzania wyróżnił pięć typów idealnych struktur, wraz ze szczegółową charakterystyką oraz określeniem uwarunkowań dla ich efektywnego zastosowania.

Mintzberg definiuje strukturę organizacyjną bardzo szeroko, określając tym pojęciem zestaw wszystkich sposobów, przy użyciu których rozdziela się zadania

---

<sup>1</sup> H. Mintzberg, *Structure in Fives*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983, s. 11; Por. A.K. Kozmiński, W. Piotrowski, (red. nauk.), *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 283.

organizacji między jej różnorodne elementy, a następnie doprowadza do ich skoordynowania, by zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji.

W swojej teorii autor ten wyróżnia<sup>1</sup>:

- pięć głównych części organizacji,
- pięć podstawowych mechanizmów koordynacyjnych,
- dziewięć parametrów struktury organizacyjnej,
- cztery grupy uwarunkowań.

### 1.3.2. Główne części organizacji

*Wierzchołek strategiczny* (rys. 13). Zalicza się do niego naczelne kierownictwo (dyrektor naczelny, jego zastępcy, rada nadzorcza i zarząd) wraz z osobistym personelem pomocniczym (asystenci, sekretarki). Jest on odpowiedzialny za całościowe zarządzanie organizacją: opracowanie strategii, podejmowanie najważniejszych decyzji dotyczących alokacji zasobów, projektowanie struktury organizacyjnej, systemu kontroli i wynagradzania, związków z najważniejszymi organizacjami i osobami w otoczeniu.

W organizacjach wojskowych rolę wierzchołka strategicznego odgrywa dowódca, stojący na czele każdej struktury organizacyjnej wybranego dowództwa, oraz grupa dowódcy.

*Rdzeń operacyjny*. Tworzą go pracownicy wykonawczy prowadzący działalność podstawową. Pracownicy rdzenia operacyjnego zaangażowani są w realizację trzech grup zadań: zapewnienie surowców i materiałów do produkcji lub świadczenia usług, wykonanie produktów lub usług oraz dystrybucję produktów lub usług.

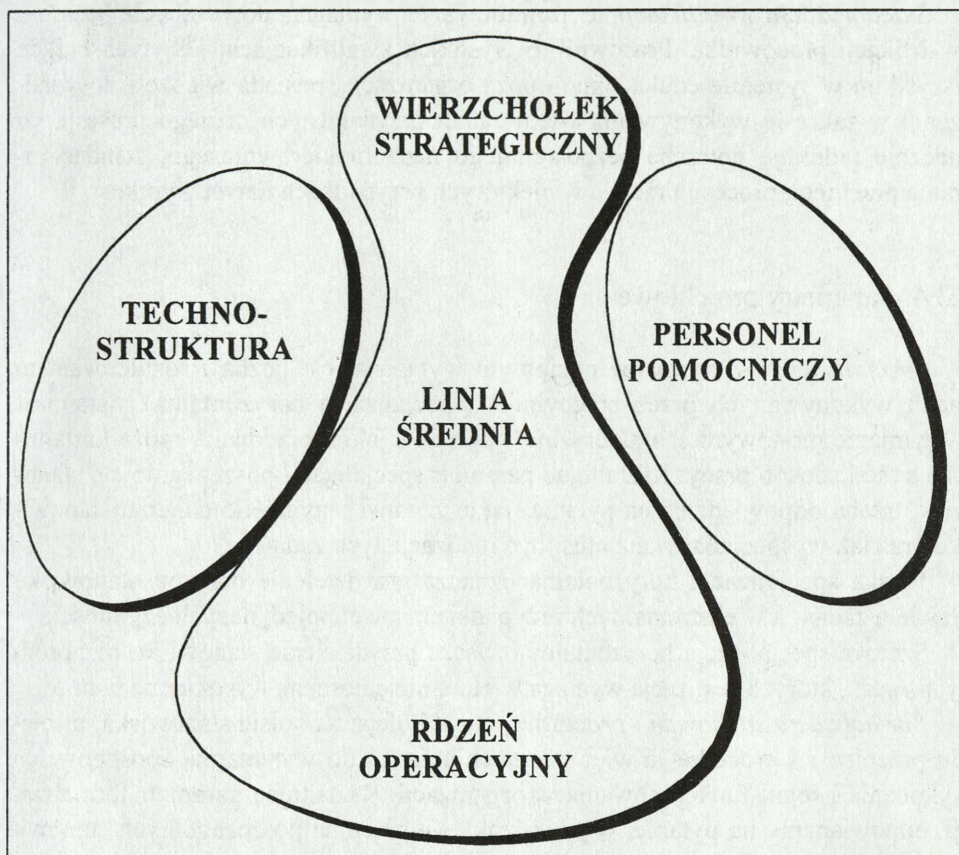
*Linia średnia*. W jej skład wchodzi kierownicy liniowi szczebli pośrednich między naczelnym kierownictwem a częścią wykonawczą (rdzeniem operacyjnym). Należą do nich kierownicy najniższego szczebla, kierujący bezpośrednio pracownikami, oraz kierownicy kolejno wyższych szczebli, którym podlegają coraz większe części organizacji wraz ze składającymi się na nie komórkami organizacyjnymi.

*Technostruktura*. Tworzona jest przez pracowników zajmujących się formułowaniem, aktualizowaniem i kontrolowaniem przestrzegania obowiązujących w organizacji standardów w zakresie planowania, kontroli, polityki personalnej, normowania, organizacji produkcji itp.

*Personel pomocniczy*. Są to pracownicy sztabowi i obsługi, którzy pośrednio wspomagają działania podstawowe (radca prawny, dział badawczo-rozwojowy, straż zakładowa itp.). Żadna z tych jednostek nie wykonuje podstawowych zadań organizacji ani też nie wspomaga ich bezpośrednio, natomiast jej powołanie może w znacznym stopniu usprawnić działanie organizacji przez stworzenie pracownikom lepszych warunków pracy lub zapewnienie tańszej i bardziej dostosowanej do potrzeb obsługi specjalistycznej.

---

<sup>1</sup> Podrozdział 1.3 opracowano na podstawie pracy H. Mintzberga *Structure in Fives*, wyd. cyt.



Źródło: H. Mintzberg, *Struktura in Fives*, wyd. cyt., s. 11.

Rys. 13. Pięć głównych części organizacji

### 1.3.3. Mechanizmy koordynacyjne

*Wzajemne dostosowanie* polega na bezpośrednich, nieformalnych uzgodnieniach między pracownikami podczas pracy.

*Bezpośredni nadzór* kierowniczy występuje, gdy kierownik osobiście przekazuje polecenia i kontroluje na bieżąco pracę podwładnego.

*Standaryzacja przebiegu procesu* jest to zaprogramowanie treści pracy (zadań i czynności, metod i narzędzi, zasad zachowania, czasu realizacji) w instrukcjach, regulaminach, wytycznych.

*Standaryzacja wyników* polega na sprecyzowaniu rezultatów, z pozostawieniem wykonawcy swobody wyboru sposobu ich osiągnięcia.

*Standaryzacja kwalifikacji* to formułowanie wymagań dotyczących poziomu kwalifikacji pracownika. Pracownik o wysokich kwalifikacjach, nabytych przede wszystkim w systemie edukacyjnym poza organizacją, posiada wiedzę i doświadczenie w zakresie wykonywania wielu zadań przynależnych do jego profesji, co znacznie redukuje potrzebę bezpośredniego nadzoru kierowniczego, standaryzowania przebiegu procesu pracy, a w niektórych przypadkach nawet wyniku.

#### 1.3.4. Parametry projektowe

*Specjalizacja*<sup>1</sup> w wymiarze poziomym wyrażona jest liczbą i różnicowaniem zadań wykonywanych przez pracownika (specjalizacja horyzontalna), natomiast w wymiarze pionowym charakteryzuje stopień, w jakim pracownik może kształtować treść i sposób pracy. Kształtując parametr specjalizacji poszczególnych stanowisk, trzeba odpowiedzieć na pytania, jakie zadania przydzielić danemu stanowisku oraz jak wyspecjalizowana musi być realizacja tych zadań.

Wąska specjalizacja horyzontalna oznacza przydzielenie danemu stanowisku niewielu zadań, a w ekstremalnych przypadkach nawet pojedynczych czynności.

Szeroka specjalizacja horyzontalna oznacza przydzielenie stanowisku różnorodnych zadań, których realizacja wymaga wielu umiejętności na wysokim poziomie.

*Formalizacja zachowań i procesów pracy.* Polega na opisie stanowiska, ustaleniu przepisów i procedur, a więc narzuceniu zadań do wykonania, sposobów ich wykonania i reguł funkcjonowania w organizacji. Kształtując parametr formalizacji, odpowiadamy na pytanie, w jakim zakresie praca na poszczególnych stanowiskach ma być regulowana za pomocą różnych dokumentów organizacyjnych (opisów, instrukcji, regulaminów, zaleceń, zakazów itd.).

*Szkolenie i indoktrynacja.* Stanowiska organizacyjne charakteryzują się zróżnicowanymi potrzebami w zakresie uzupełniania i aktualizowania wiedzy oraz przyswajania norm i wartości preferowanych przez organizację. W przypadku stanowisk, na których wykonuje się niewiele wysoce sformalizowanych czynności, potrzeby szkolenia i indoktrynacji są małe. Nawet niewykwalifikowany pracownik jest w stanie przyuczyć się w ciągu kilkudniowej praktyki bezpośrednio na stanowisku pracy, instruowany przez kierownika i współpracowników. Praca wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów opiera się na kwalifikacjach zdobytych poza miejscem pracy i uniwersalnych normach zawodowych, z którymi przychodzą oni do organizacji.

Indoktrynacja polega na ustawicznym lansowaniu i wpajaniu pewnych wartości i norm, na których organizacja chce budować swój rozwój; dotyczy wszystkich pracowników, niemniej najważniejszą rolę odgrywa wobec tych, którzy samodzielnie działają w zmiennych warunkach.

---

<sup>1</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 287.

*Departamentalizacja.* To grupowanie stanowisk i jednostek organizacyjnych, będące jednym z najważniejszych parametrów struktury organizacyjnej. Służy budowie hierarchicznego systemu kierowania w organizacji oraz tworzeniu wewnętrznych jednostek organizacyjnych, których pracownicy wspólnie realizują przydzielone jednostce zadania, wykorzystując przydzielone na wykonanie tych zadań zasoby (środki finansowe, wyposażenie, aparaturę, pomieszczenia itp.).

*Wielkość jednostek organizacyjnych.* Mierzona jest liczbą pracowników lub liczbą elementów. Zagadnienie wielkości poszczególnych jednostek organizacyjnych należy rozpatrywać na tle oddziaływania różnych czynników sytuacyjnych i mechanizmów koordynacyjnych. Jeżeli kierownik danej jednostki może polegać na wysokich kwalifikacjach pracowników, dopracowanych standardach wykonania zadań, zadania te są znane, a technologia ich realizacji opanowana, to może on skutecznie kierować dużym zespołem. Jeśli natomiast zadanie jest nowe, a więc nie można skorzystać ze standardów i procedur, wzrasta niewspółmiernie rola kierownika jako osoby planującej sposób wykonania zadania, rozdzielającej pracę, instruującej i kontrolującej, nawet wtedy gdy ma do czynienia z wysoko wykwalifikowaną i umotywowaną kadrami. W takich warunkach może skutecznie zarządzać jedynie przy stosunkowo niewielkiej rozpiętości kierowania.

*Planowanie i system kontroli.* Ten parametr ustalamy, odpowiadając na pytanie, w jakim zakresie i w jaki sposób standaryzować wyniki, które mają osiągać poszczególne stanowiska i jednostki organizacyjne. Możemy zastosować zarówno szczegółowe plany i harmonogramy operacyjne, jak i ogólne standardy wyników, które mają zostać uzyskane w określonym przedziale czasowym, bez odnoszenia się do przebiegu szczegółowych działań.

*Mechanizmy spajające.* Chodzi tu o spajanie stanowisk, zespołów zadaniowych itp. Często w praktyce funkcjonowania złożonych organizacji okazuje się, że do ułatwienia koordynacji działania zróżnicowanych jednostek organizacyjnych konieczne jest wykorzystanie specjalnych mechanizmów łączących. Typowy przykład takich rozwiązań to oddelegowanie inżyniera z działu technologicznego do zakładu, w którym jest uruchamiana nowa linia produkcyjna.

*Pionowa decentralizacja.* Opisuje rozkład uprawnień decyzyjnych wśród liniowej kadry kierowniczej. Kształtując ten parametr, odpowiadamy na pytania: jak wiele uprawnień decyzyjnych przenieść na niższe szczeble kierownicze, jak daleko w dół hierarchii, jak w tych warunkach mieć kontrolę nad działaniem niższych szczebli.

*Pozioma decentralizacja.* Określa rozkład uprawnień decyzyjnych w pozostałych częściach organizacji. W tym przypadku zastanawiamy się, ile władzy odebrać kierownikom liniowym, przekazując ją specjalistom sztabowym i specjalistom na stanowiskach wykonawczych.

### 1.3.5. Grupy uwarunkowań

*Wiek i wielkość organizacji.* Inaczej wyglądają struktury organizacji starych i wielkich, a inaczej młodych, o małych rozmiarach. Nie można bezkrytycznie przenosić rozwiązań strukturalnych sprawdzających się w małych organizacjach na organizacje wielkie.

*System techniczny organizacji.* Rozpatrywany jest ze względu na stopień zaprogramowania i złożoność. Pojęcie stopnia zaprogramowania systemu technicznego odnosi się do możliwości precyzyjnego wyróżnienia w nim wszystkich etapów, faz i czynności, wraz z opracowaniem dokładnego sposobu realizacji. Im bardziej zrozumiałą jest system w sensie opanowania technologii, im bardziej standardowy produkt, którego nie trzeba dopasowywać do indywidualnych potrzeb odbiorcy, tym wyższy stopień zaprogramowania.

*Otoczenie* analizowane z punktu widzenia dynamiki, zróżnicowania i wrogości. Organizacja działająca w szybko zmieniającym się otoczeniu (np. w branżach, w których następuje szybki postęp techniczny, pojawiają się nowe produkty, zmieniają się preferencje klientów) nie może polegać na bezpośrednim nadzorze kierowniczym i formalizacji procedur. Jej struktura musi być elastyczna, zawierać wiele mechanizmów spajających, być relatywnie słabo sformalizowana, zdecentralizowana, stawiać na wysokie kwalifikacje pracowników.

*Władza w organizacji.* Ujmowana jest w wymiarach własności, potrzeb członków i popularności danego rozwiązania strukturalnego. W różnych typach organizacji inne grupy pracowników dążą do odgrywania najważniejszej roli, uzewnętrzniają potrzebę władzy w sensie faktycznego wpływania na organizację i zapewnienie sobie korzystnej pozycji na tle innych grup. To, jaka grupa dominuje i do czego dąży, odbija się w rozwiązaniach strukturalnych.

Zestawy parametrów struktury oraz czynników warunkujących tworzą konfiguracje, będące *typami idealnymi*. Mintzberg wyróżnia pięć konfiguracji: strukturę prostą, biurokrację maszynową, biurokrację profesjonalną, formę dywizjonalną i adhockrację. W każdej z nich dominuje jedna z pięciu głównych części organizacji oraz jeden z pięciu podstawowych mechanizmów koordynacyjnych. Z każdą konfiguracją związany jest także specyficzny układ czynników warunkujących.

## 2 Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych

---

### 2.1. Wprowadzenie do teorii projektowania struktur organizacyjnych

Rozważania nad teorią projektowania struktur organizacyjnych najlepiej rozpocząć od zdefiniowania pojęcia projektowania struktur. *Słownik języka polskiego* określa projekt jako „plan, szkic czegoś...”<sup>1</sup>, projektowanie natomiast jako „układanie projektu, planu”<sup>2</sup>.

Odnosząc te definicje do struktury organizacyjnej, można stwierdzić, że projekt struktury organizacji należy rozumieć jako plan, szkic struktury, która jest przyjęta jako modelowa w danej organizacji. Natomiast projektowanie jest to po prostu czynność związana z tworzeniem projektu. Potwierdzić to można, przytaczając definicje teoretyków zarządzania.

*Projekt organizacji* to ogólny wzorzec strukturalnych składowych i rozwiązań używanych do zarządzania całą organizacją<sup>3</sup>. Tak więc projekt organizacji jest środkiem wdrażania strategii i realizacji planów osiągnięcia celów organizacji.

James A.F. Stoner podaje następującą definicję *projektowania organizacji*: „(...) jest to proces podejmowania decyzji, w którym menedżerowie wybierają strukturę organizacyjną odpowiednią do strategii danej organizacji, a także do otoczenia, w którym członkowie organizacji realizują tę strategię (...)”<sup>4</sup>. Projektowanie organizacji posiada dwa aspekty: wewnętrzny oraz zewnętrzny.

Aspekt wewnętrzny związany jest z mechanizmami zachodzącymi we wnętrzu organizacji i skupia się zasadniczo na czterech elementach: podziale pracy, departamentalizacji, tworzeniu hierarchii oraz koordynacji. Natomiast aspekt zewnętrzny polega na uwzględnieniu w projektowaniu organizacji otoczenia, w którym organizacja ta będzie działać.

Początkowo, w okresie powstawania wielkich organizacji, procesy projektowania skupiały się na aspekcie wewnętrznym. Wynikało to z braku podstaw teoretycznych i precedensów praktycznych, które w tym czasie dopiero się tworzyły. Wówczas samo uporządkowanie wielkich organizmów gospodarczych było wielkim zadaniem. Dopiero z czasem menedżerowie zaczęli poświęcać coraz więcej uwagi tej części projektowania organizacji, która dotyczy otoczenia.

---

<sup>1</sup> *Słownik języka polskiego*, pod red. M. Szymczyka, PWN, Warszawa 1992, t. 2, s. 933.

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 361.

<sup>4</sup> J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 316.

Teoretycy i praktycy projektowania organizacji na przestrzeni lat wypracowali wiele poglądów na to zagadnienie. Do najbardziej znanych zalicza się: podejście klasyczne, podejście zadaniowo-techniczne oraz podejście środowiskowe.

---

## 2.2. Podejście klasyczne

Podejście klasyczne zrodziło się z poszukiwania przez menedżerów i teoretyków „jedynego dobrego sposobu” lub inaczej mówiąc: zbioru zasad tworzenia struktury organizacyjnej, który byłby odpowiedni w każdej sytuacji. Do tego klasycznego sposobu projektowania największy wkład wnieśli: Max Weber, Frederick Taylor i Henri Fayol.

Uważali oni, że najskuteczniejsze i najsprawniejsze organizacje mają strukturę hierarchiczną, w której członkowie organizacji w swojej działalności kierują się poczuciem obowiązku wobec organizacji oraz zbiorem racjonalnych reguł i przepisów.

Według nich taka w pełni rozwinięta organizacja charakteryzuje się specjalizacją zadań, powoływaniem ludzi na stanowiska na podstawie kwalifikacji, stwarzaniem możliwości kariery zawodowej dla jej członków, prostotą działań oraz racjonalnym, bezosobowym klimatem organizacyjnym.

Cenili ustalone zasady podejmowania decyzji, jasne linie podporządkowania i awansowanie ludzi na podstawie ich zdolności i doświadczenia, a nie w wyniku protekcji lub kaprysu. Za potrzebne uznali też wyraźne określenie zakresu władzy i odpowiedzialności, co ułatwiało ocenę i nagradzanie za efektywność.

---

## 2.3. Podejście zadaniowo-technologiczne

W literaturze kierowania i zarządzania podejście zadaniowo-technologiczne pojawiło się w latach sześćdziesiątych i wyróżniało inny zbiór zmiennych. „Technologia zadań” odnosi się do rozmaitych rodzajów technologii związanych z wytwarzaniem różnych wyrobów. Klasyczne badania, przeprowadzone przez Joan Woodward i jej kolegów, wykazały, że technologia zadań danej organizacji wywiera wpływ zarówno na jej strukturę, jak i na jej powodzenie. Zespół Woodward podzielił sto brytyjskich firm przemysłowych na trzy grupy według ich technologii zadaniowych:

- jednostkowej i małoseryjnej,
- wielkoseryjnej i masowej,
- procesów ciągłych.

Produkcja jednostkowa oznacza produkcję pojedynczych wyrobów odpowiednio do indywidualnych wymagań klienta. W produkcji jednostkowej stosuje się najmniej skomplikowaną technologię, ponieważ wyroby są zazwyczaj wytwarzane przez poszczególnych rzemieślników.

Produkcja małoseryjna dotyczy wyrobów wytwarzanych w małych ilościach w odrębnych fazach. Produkcja wielkoseryjna i masowa polega na wytwarzaniu wielkich ilości wyrobów, niekiedy na linii montażowej.

Produkcja w procesach ciągłych obejmuje wytwarzanie wyrobów sprzedawanych na wagę lub według objętości. Wyroby te są zazwyczaj produkowane przy użyciu skomplikowanych urządzeń w przepływie ciągłym.

Badania Woodward doprowadziły do trzech ogólnych wniosków.

*Po pierwsze*, im technologia jest bardziej złożona – od produkcji jednostkowej do procesów ciągłych, tym większa jest liczba kierowników i szczebli zarządzania. Inaczej mówiąc, złożone technologie prowadzą do smukłych struktur organizacyjnych i wymagają w większym stopniu nadzoru i koordynacji.

*Po drugie*, rozpiętość kierowania rośnie u kierowników najniższego szczebla w miarę przechodzenia od produkcji jednostkowej do masowej i maleje przy przechodzeniu od produkcji masowej do procesów ciągłych. Szeregowi pracownicy w produkcji jednostkowej i w procesach ciągłych zazwyczaj wykonują wysoko wyspecjalizowane zadania, wchodzą w skład niewielkich zespołów, co nieuchronnie prowadzi do zmniejszenia rozpiętości kierowania. Natomiast jeden kierownik może nadzorować dużą liczbę robotników przy linii montażowej, wykonujących podobne zadania.

*Po trzecie*, w miarę coraz większej złożoności technologicznej rośnie ilość prac biurowych i zadań nie związanych bezpośrednio z produkcją. Na przykład skomplikowane urządzenia w dużym stopniu wymagają programowania i prac konserwacyjno-remontowych, co z kolei nieuchronnie prowadzi do odwrócenia uwagi menedżerów od ich zadań specjalistycznych. Zwiększa się zatem personel biurowy i administracyjny, aby odciążyć menedżerów od rutynowej pracy papierkowej.

Badania Woodward wykazały, że technologia wywiera wpływ na strukturę organizacyjną. Z innych badań wynika, że wpływ technologii na strukturę jest największy w małych organizacjach. W przypadku większych firm wpływ technologii na organizację występuje na ogół na najniższych szczeblach hierarchii.

---

## 2.4. Podejście środowiskowe

Do czołowych teoretyków, zajmujących się sposobem projektowania organizacji, uwzględniającym jej środowisko, należą: Tom Burns i G.M. Staiker. Rozróżniali oni w swych badaniach dwa systemy organizacyjne: mechanistyczny i organiczny.

W *systemie mechanistycznym* działania organizacji są podzielone na odrębne, wyspecjalizowane zadania. Kierownicy wyższych szczebli precyzyjnie określają cele działalności każdego pracownika i każdej jednostki, zgodnie z klasycznymi, biurokratycznymi liniami podporządkowania.

W *systemie organicznym* natomiast poszczególni pracownicy pracują raczej w grupie niż samodzielnie. Kładzie się mniejszy nacisk na otrzymywanie poleceń od przełożonych czy na ich wydawanie podwładnym. Zamiast tego członkowie komunikują się ze sobą na wszystkich szczeblach organizacji, aby uzyskać informacje i rady.

Po przebadaniu rozmaitych firm Burns i Staiker doszli do wniosku, że system mechaniczny jest najodpowiedniejszy dla firm w otoczeniu stabilnym, zaś system organiczny sprawdza się w otoczeniu burzliwym. Organizacje funkcjonujące w otoczeniach pośrednich między stabilnym a burzliwym powinny wykorzystywać jakąś kombinację obydwu systemów.

W otoczeniu stabilnym każdy członek organizacji będzie zapewne stale wykonywać to samo zadanie. Tak więc właściwym rozwiązaniem jest specjalizacja umiejętności. Natomiast w otoczeniu burzliwym zadania trzeba bezustannie zmieniać, aby radzić sobie z wciąż zmieniającym się światem zewnętrznym. Członkowie organizacji muszą zatem potrafić rozwiązywać różnorodne problemy, a nie jedynie powtarzać wyspecjalizowane czynności. Ponadto w warunkach burzliwego otoczenia najłatwiej można doprowadzić do twórczego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji przez takie grupy, których członkowie mogą swobodnie się ze sobą komunikować. Tak więc w odniesieniu do organizacji w środowiskach burzliwych właściwym jest system organiczny.

---

## 2.5. Metody projektowania struktur

Wśród wielu strategii projektowania, w zależności od przyjętych kryteriów, można wyróżnić:

a) ze względu na kryterium przedmiotowe: metodę diagnostyczną, progностyczną, 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<sup>1</sup>.

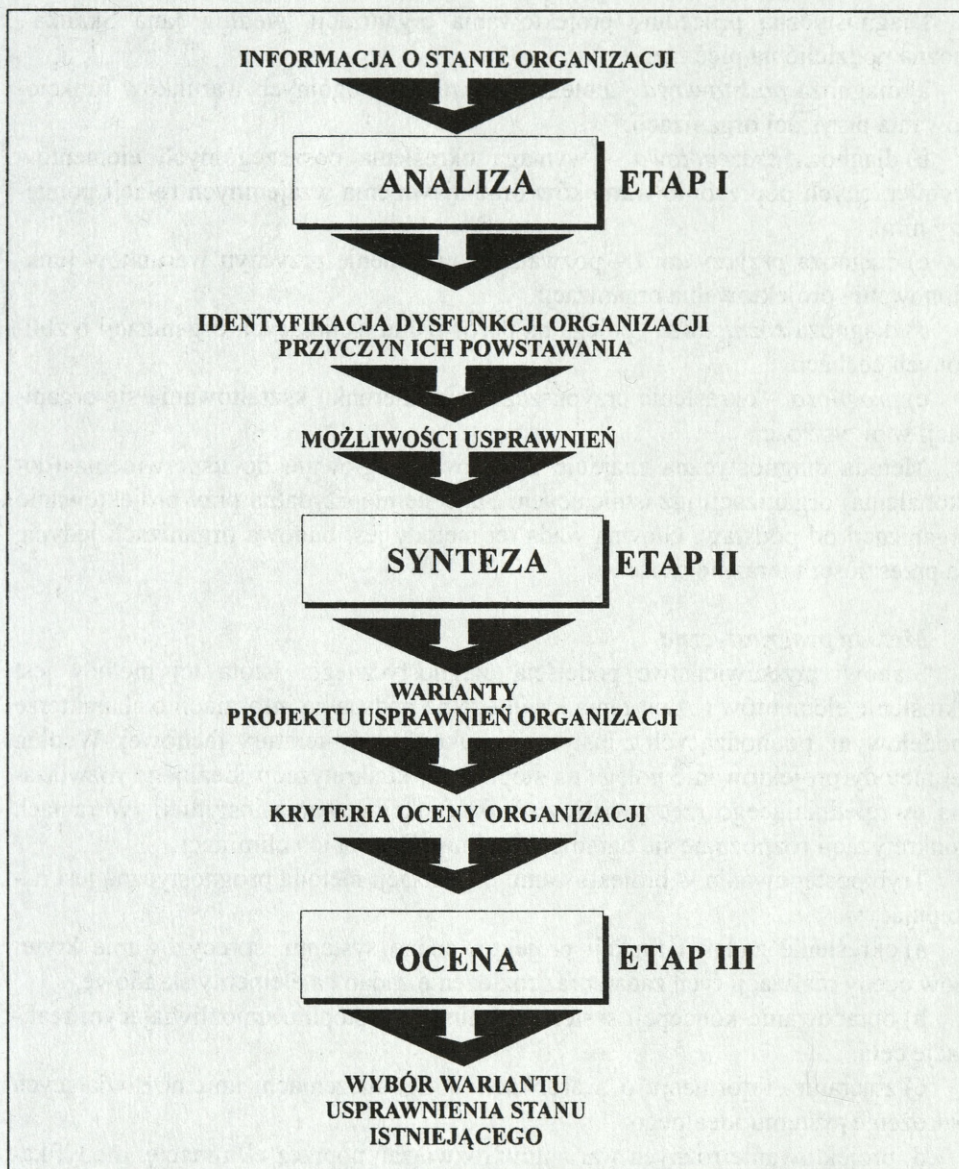
Najczęściej do projektowania organizacji stosuje się metodę diagnostyczną i progностyczną (lub ich połączenie – metodę diagnostyczno-prognostyczną) oraz strukturalno-funkcjonalną.

### *Metoda diagnostyczna*

Polega na dokładnym rozpoznaniu warunków, w których projektowane rozwiązanie będzie stosowane, oraz dobrej znajomości dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych w podobnych instytucjach. Istotą 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 doskonaleniu stanu istniejącego (rys. 14). Główną wadą tej metody jest to, że nie pozwala się oderwać od utartych schematów postępowania, utrudnia wypracowanie radykalnie zmienionego i bardziej skutecznego projektu organizacji.

---

<sup>1</sup> J. Wołejso, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, AON, Warszawa 2000, s. 15.



Rys. 14. Idea diagnostycznego projektowania zmian

Diagnostyczną procedurę projektowania organizacji, według Jana Skalika<sup>1</sup>, można podzielić na pięć faz:

a) diagnoza *podstawowa* – polega na określeniu ogólnych warunków funkcjonowania przyszłej organizacji,

b) diagnoza *szczegółowa* – wymaga określenia poszczególnych elementów wymienionych poprzednio warunków oraz ujawnienia wzajemnych relacji pomiędzy nimi,

c) diagnoza *przyczynowa* – pozwala na ujawnienie przyczyn warunków funkcjonowania projektowanej organizacji,

d) diagnoza *różnicowa* – polega na porównaniu istniejących organizacji o zbliżonych cechach,

e) *prognoza* – określenie przypuszczalnego kierunku kształtowania się organizacji w przyszłości.

Metoda diagnostyczna znajduje zastosowanie głównie do usprawnienia (doskonalenia) organizacji już istniejących. Staje się nieprzydatna przy projektowaniu organizacji od podstaw. Główną wadą tej metody jest budowa organizacji jedynie na przeszłości i teraźniejszości.

#### ***Metoda prognostyczna***

Stanowi przeciwieństwo podejścia diagnostycznego. Istotą tej metody jest określenie elementów rozwiązania idealnego na podstawie informacji o charakterze modelowym, pochodzących z instytucji naukowych i literatury fachowej. Według tej metody projektowanie polega na stopniowej konkretyzacji idealnego rozwiązania uwzględniającego rzeczywiste warunki funkcjonowania instytucji. W ramach konkretyzacji rozpoznaje się ograniczenia i możliwości ich eliminacji.

Tryb postępowania w projektowaniu organizacji metodą prognostyczną jest następujący:

a) określenie zadań i funkcji projektowanego systemu, sprecyzowanie kryteriów oceny realizacji tych zadań oraz rozłożenie zadań na elementy składowe,

b) opracowanie koncepcji systemu idealnego w stopniu umożliwiającym realizację celu,

c) zbieranie informacji o warunkach i ograniczeniach uniemożliwiających wdrożenie systemu idealnego,

d) projektowanie różnych wariantów rozwiązań poprzez eliminację, modyfikację i wymianę elementów nierealnych, tkwiących w systemie idealnym, na elementy realne, zdeterminowane istniejącymi warunkami i ograniczeniami,

e) wybór optymalnego wariantu projektowanego systemu,

f) szczegółowe zaprojektowanie systemu,

g) analiza składników zaprojektowanego systemu oraz ewentualna ich weryfikacja i korekta,

h) próbne wprowadzenie systemu,

---

<sup>1</sup> J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, AE, Wrocław 1992, s. 11.

i) wdrożenie systemu,

j) ustalenie efektów funkcjonowania systemu oraz kontrola jego funkcjonowania.

Metoda prognostyczna projektowania organizacji charakteryzuje się następującymi zaletami<sup>1</sup>:

– możliwość jej zastosowania w projektowaniu organizacji od podstaw, gdyż nie wymaga rejestracji oraz krytycznej oceny stanu istniejącego,

– koncentracji uwagi zespołu projektującego na systemie idealnym a nie na stanie rzeczywistym oraz na szukaniu sposobów jego zaadoptowania do istniejących warunków,

– pominięcia pracochłonnego i kosztownego etapu rejestracji stanu dotychczasowego, uwalniając tym samym zespół od groźby zasugerowania się istniejącymi rozwiązaniami i przytłoczenia szczegółami,

– wyeliminowania na ogół nieprzyjemnej krytyki i oceny stanu istniejącego, który ktoś konkretny przecież zaprojektował, za który jest odpowiedzialny,

– zgromadzenie przy okazji projektowania nowej organizacji wielu wariantów rozwiązań możliwych do realizacji nie tylko dzisiaj, ale i do 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.

#### ***Metoda diagnostyczno-prognostyczna***

Łączy obie metody projektowania zmian, pozwalając na pełniejsze wykorzystanie ich zalet, z równoczesnym niwelowaniem wad.

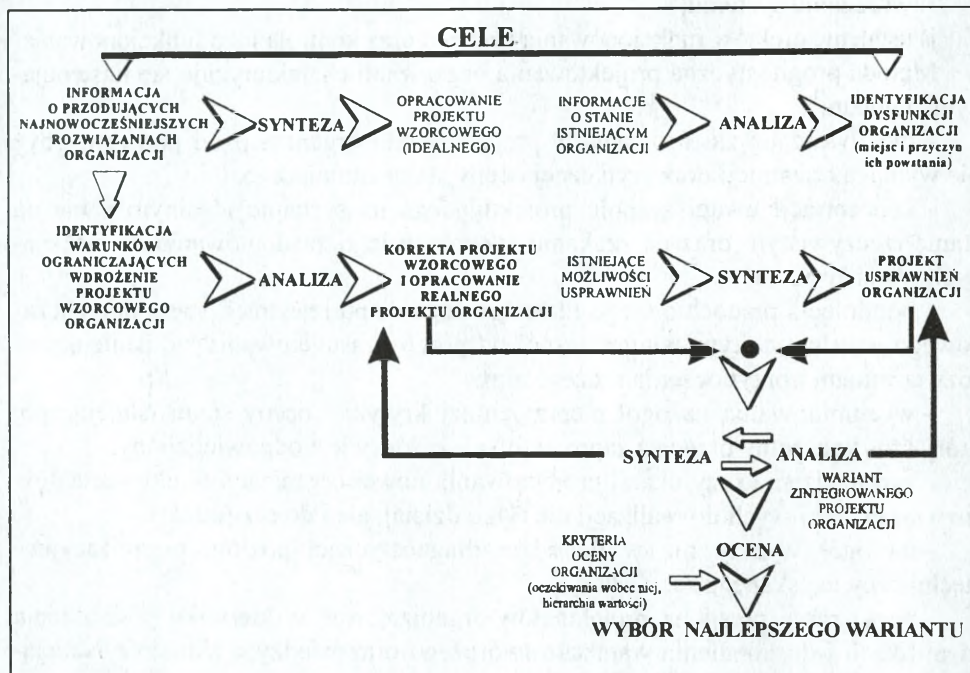
W metodzie (rys. 15) tej rozważania rozpoczyna się od diagnostycznego zidentyfikowania dysfunkcji. W późniejszym etapie przechodzi się do prognostycznego rozpoznania rozwiązań ujawnionych problemów stosowanych u najlepszych. Ocenia przydatność powyższych koncepcji dla warunków naszej instytucji i w drodze syntezy sytemu formułuje wzorcowe rozwiązania przystosowane do konkretnych potrzeb i warunków.

#### ***Metoda strukturalno-funkcjonalna***

Celem tej metody jest opracowanie 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 pomiędzy komórkami oraz pomiędzy instytucją i otoczeniem.

---

<sup>1</sup> H. Bieniok i in., *Metody sprawnego zarządzania. Jak zarządzać w praktyce*, Wyd. „Placet”, Warszawa 1999, s. 87.



Źródło: *Zarządzanie organizacjami*, oprac. zbior., Toruń 2001, s. 481.

Rys. 15. Idea projektowania diagnostyczno-prognostyczna

W związku z tym należy:

- a) określić liczbę i rodzaj komórek organizacyjnych,
- b) dokonać podziału zadań między komórkami i stanowiskami pracy,
- c) ustalić liczbę szczebli zarządzania,
- d) rozmieścić uprawnienia decyzyjne,
- e) wyznaczyć więzi organizacyjne, wynikające z podziału pracy i ustalonych uprawnień do decydowania.

Wyróżnia się dwie techniki uzyskania projektowanej struktury: odgórne tworzenia projektu struktury oraz oddolnego tworzenia projektu struktury organizacyjnej.

Przy technice projektowania odgórnej najpierw ustala się stanowisko kierownika naczelnego i jego zastępców oraz odpowiadające im zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, a dopiero później tworzy się komórki zarządu i komórki wykonawcze działalności podstawowej i pomocniczej.

Przy technice oddolnego tworzenia struktury organizacyjnej postępuje się odwrotnie. Najpierw dokonuje się podziału pracy, grupuje czynności i zadania do

realizacji i tworzy się stanowiska pracy. Następnie łączy się te stanowiska w komórki organizacyjne, określając jednocześnie więzi techniczne między stanowiskami i komórkami. Potem komórki organizacyjne na zasadzie więzi technicznych kojarzy się w jednostki wyższego rzędu, aż do stanowiska kierownika naczelnego.

## 2.6. Czynniki kształtujące strukturę organizacyjną

Każda struktura organizacyjna, jak wskazuje Jan Szczupaczyński, powinna spełniać trzy podstawowe wymogi: zapewnić realizację celów, być wystarczająco trwałą, ułatwiać przystosowanie organizacji do zmiennego otoczenia<sup>1</sup>. Stąd też struktura organizacyjna powinna być funkcją oddziaływania wielu różnorodnych czynników i okoliczności. Za najistotniejsze, według Ewy Głuszek<sup>2</sup>, uznaje się:

1. Cele organizacji.
2. Stosowaną technologię.
3. Rodzaj działania.
4. Wielkość organizacji.
5. Fazę życia organizacji.
6. Otoczenie zewnętrzne.

Można je uporządkować i podzielić na trzy główne grupy:

1. Cele organizacji.
2. Czynniki wewnętrzne.
3. Czynniki zewnętrzne – otoczenie<sup>3</sup>.

Najważniejszym czynnikiem jest otoczenie zewnętrzne organizacji – dalsze i bliższe.

Zależności i sposób oddziaływania tych grup czynników na strukturę organizacyjną przedstawiono na rysunku 16.

Podobne czynniki wyróżnił J. Szczupaczyński<sup>4</sup>, wskazując na:

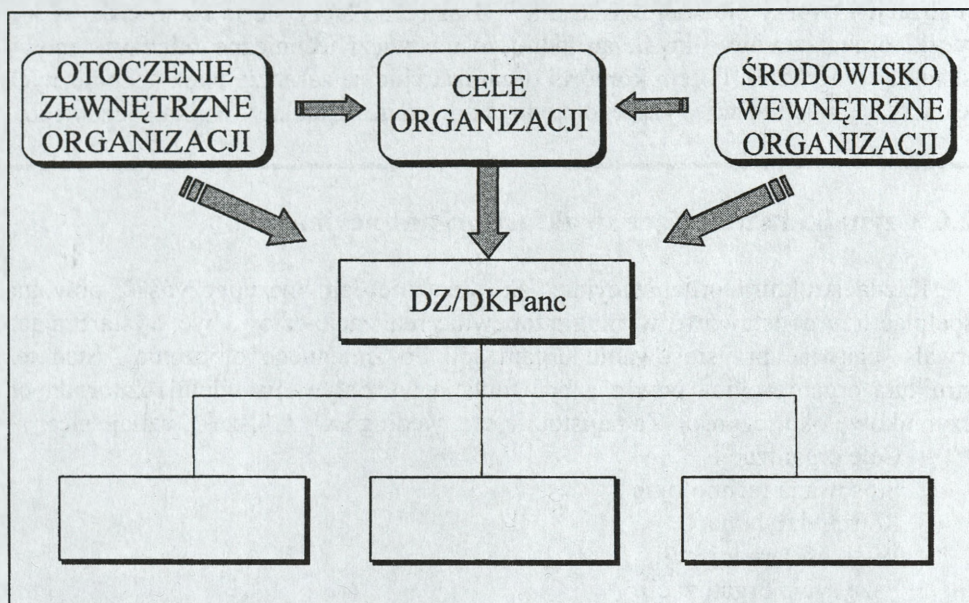
- charakter otoczenia, w którym organizacja działa – jego zmienność,
- zasoby ludzkie – upodobania, uzdolnienia, kwalifikacje, doświadczenia i motywacje ludzi tworzących organizację,
- technologie,
- strategię działania i rozwoju,
- wielkość organizacji i jej rozmieszczenie.

<sup>1</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 47.

<sup>2</sup> E. Głuszek, *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 52.

<sup>3</sup> Tamże, s. 30.

<sup>4</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 47.



Rys. 16. Grupy czynników kształtujących struktury organizacyjne

Uwzględniając powyższe wskazania, na rysunku 17 zobrazowano czynniki, które powinny być brane pod uwagę przy projektowaniu struktury dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

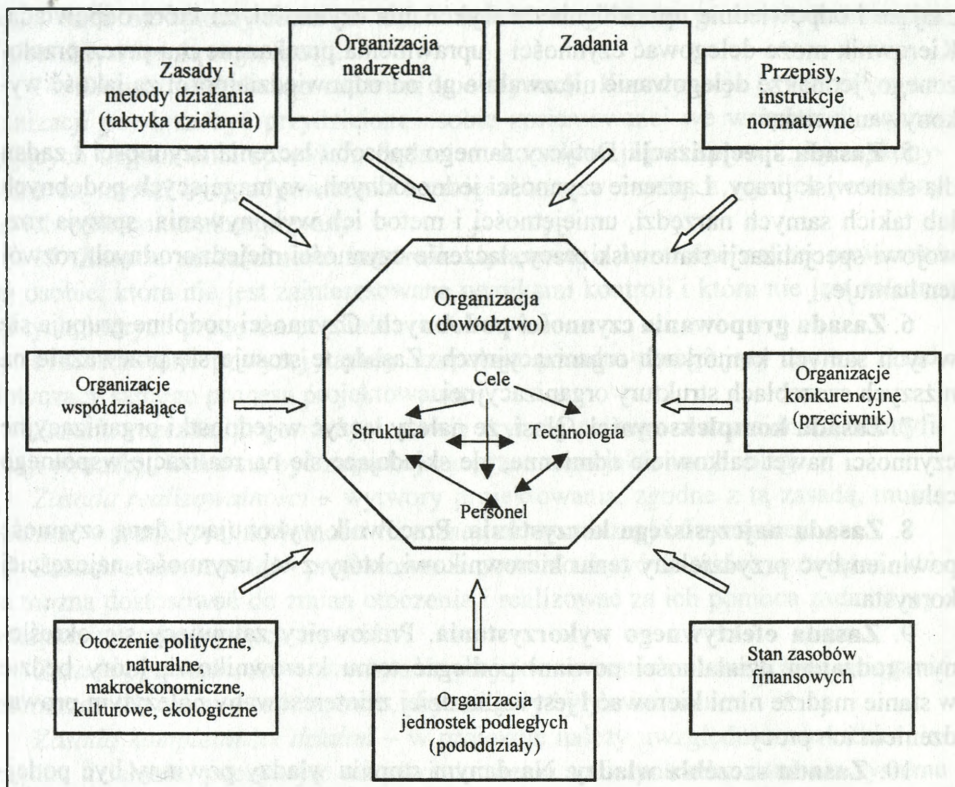
## 2.6. Zasady kształtowania struktur organizacyjnych

Problematykę zasad projektowania struktur szczegółowo przedstawia między innymi Jan Dziadoń<sup>1</sup>. W niniejszym opracowaniu ograniczono się tylko do przedstawienia, za E. Głuszek podstawowych zasad projektowania<sup>2</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.

<sup>1</sup> J. Dziadoń, *Charakterystyka zasad kształtowania struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, red. A. Stabryła, Warszawa 1991, s. 27–47.

<sup>2</sup> E. Głuszek, *Czynniki...*, [w:] *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 61–72.



Rys. 17. Uwarunkowania kształtu struktury organizacyjnej

2. **Zasada jedności kierownictwa.** Każdy uczestnik organizacji powinien mieć tylko jednego przełożonego, przed którym odpowiada i od którego otrzymuje polecenia. Ma to zapewnić spójność obowiązków podwładnego, sprawność działania i dokładne określenie odpowiedzialności.

3. **Zasada rozpiętości kierowania.** Kierownik powinien bezpośrednio kierować taką liczbą ludzi, którą jest w stanie kierować skutecznie.

4. **Zasada delegowania uprawnień.** Jest to przydzielenie innej osobie formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonanie określonych czynności. Delegowanie przez przełożonych władzy na rzecz podwładnych jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, gdyż żaden przełożony nie jest w stanie osobiście wykonać 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, tak 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 wystar-

czające i odpowiednie uprawnienia do wykonania czynności, za które odpowiada. Kierownik może delegować czynności i uprawnienia przekazane mu przez przełożonego, jednakże delegowanie nie zwalnia go od odpowiedzialności za jakość wykonywania zadań.

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.** Głosi, że należy 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.

9. **Zasada efektywnego wykorzystania.** 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.

10. **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 (tzn. kierownik powinien przekazywać swojemu zwierzchnikowi tylko te sprawy, o których nie jest w stanie decydować sam z powodu ograniczenia swoich uprawnień). Kierownik powinien również unikać podejmowania za swoich podwładnych decyzji, do których oni posiadają wystarczające uprawnienia.

11. **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 działać w taki sposób, aby możliwie najefektywniej przyczynić się do osiągnięcia obranego celu. Wkład działu czy sekcji w realizację celów całej organizacji powinien więc być podstawowym kryterium oceny ich działania.

12. **Zasada uniwersalności funkcji kierowniczych.** Kierownicy wypełniają podobne czynności (funkcje kierownicze) niezależnie od tego, w jakim miejscu struktury organizacyjnej się znajdują, oraz od charakteru przedsiębiorstwa, w jakim pracują (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola).

13. **Zasada określania funkcji.** Zadania pracownika na każdym stanowisku i jego powiązania w hierarchii służbowej powinny być jasno, precyzyjnie i wy-czerpująco określone. Nieprzestrzeganie tej zasady prowadzi do dublowania czyn-

ności bądź niewykonywania pewnych zadań w ogóle, co grozi niesprawnością i nieefektywnością organizacji.

14. **Zasada właściwego centrum koordynacji.** Koordynacja czynności w organizacji powinna być przydzielona osobie zorientowanej we wszystkich wymagających uzgodnienia sprawach. Zadaniem koordynacji jest sprawić, by wykonywane czynności były odpowiednio rozmieszczone w czasie, a wysiłek potrzebny do ich wykonania zintegrowany.

15. **Zasada niezależności kontroli.** Uprawnienia kontrolne należy powierzać tej osobie, która nie jest zainteresowana wynikami kontroli i która nie jest zależna od tych, których pracę ma oceniać.

Przedstawione powyżej zasady uzupełnia ponadto następujący zestaw zasad, dotyczący samego procesu projektowania:

*Zasada rozeznania potrzeby* – stawia wymóg pełnego zrozumienia i identyfikacji potrzeby, która ma być zaspokojona przez zaprojektowany obieg.

*Zasada realizowalności* – wytwory projektowania, zgodne z tą zasadą, muszą spełniać warunki realizowalności fizycznej, ekonomicznej i finansowej.

*Zasada elastyczności* – projektowanie powinno dążyć do takich rozwiązań, które można dostosować do zmian otoczenia i realizować za ich pomocą zadania wynikające ze zmieniających się celów.

*Zasada optymalności* – rozwiązanie projektowe powinno umożliwiać osiągnięcie zamierzonych celów w taki sposób, aby nakłady były minimalne.

*Zasada kompletności działań* – w projekcie należy uwzględnić wszystkie niezbędne działania, poczynając od uświadomienia sobie potrzeby istnienia systemu aż do jego utworzenia i użytkowania.

*Zasada racjonalizmu działań* – struktura działań projektowych powinna zapewniać poprawność logicznie przyjętej kolejności działań prowadzących do skutecznego osiągnięcia postawionego celu.

---

## 2.8. Etapy projektowania

### 2.8.1. Ogólne etapy projektowania

Syntetyczną koncepcję faz procesu zmian w organizacji możemy zaobserwować u Kurta Lewina<sup>1</sup>. Podzielił on zmiany w organizacji na następujące etapy:

a) etap I – **odmrażanie** – polega na wytworzeniu w ludziach motywacji potrzebnej do wprowadzenia zmian,

b) etap II – **proces zmian** – oznacza poszukiwanie, komunikowanie się i użytkowanie przez ludzi informacji oceniających, płynących z otoczenia,

---

<sup>1</sup> K. Lewin, *Group decision and social change*, pod red. G.E. Swanson, T.M. Newcomb, E.L. Hartley, New York 1952, s. 459-473.

c) etap III – **zamrażania** – polega na stabilizacji i integrowaniu dokonanych przekształceń.

Odmienne punkty 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 kolejnych 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 Jana Zieleniewskiego.

Na podstawie analizy powyższych treści na *proces zmian w organizacji* składać się będą następujące fazy, etapy oraz czynności (rys. 18).

### **FAZA I – PREPARACJA**

#### **1. Określenie potrzeb i zakresu zmian:**

- sprecyzowanie potrzeb zmian,
- określenie wstępne celu i zakresu zmian,
- oszacowanie ekonomicznych 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, osób odpowiedzialnych za ich pozyskanie, czas i sposób pozyskania,
- pozyskanie i podzielenie środków do projektowania zgodnie z założeniami.

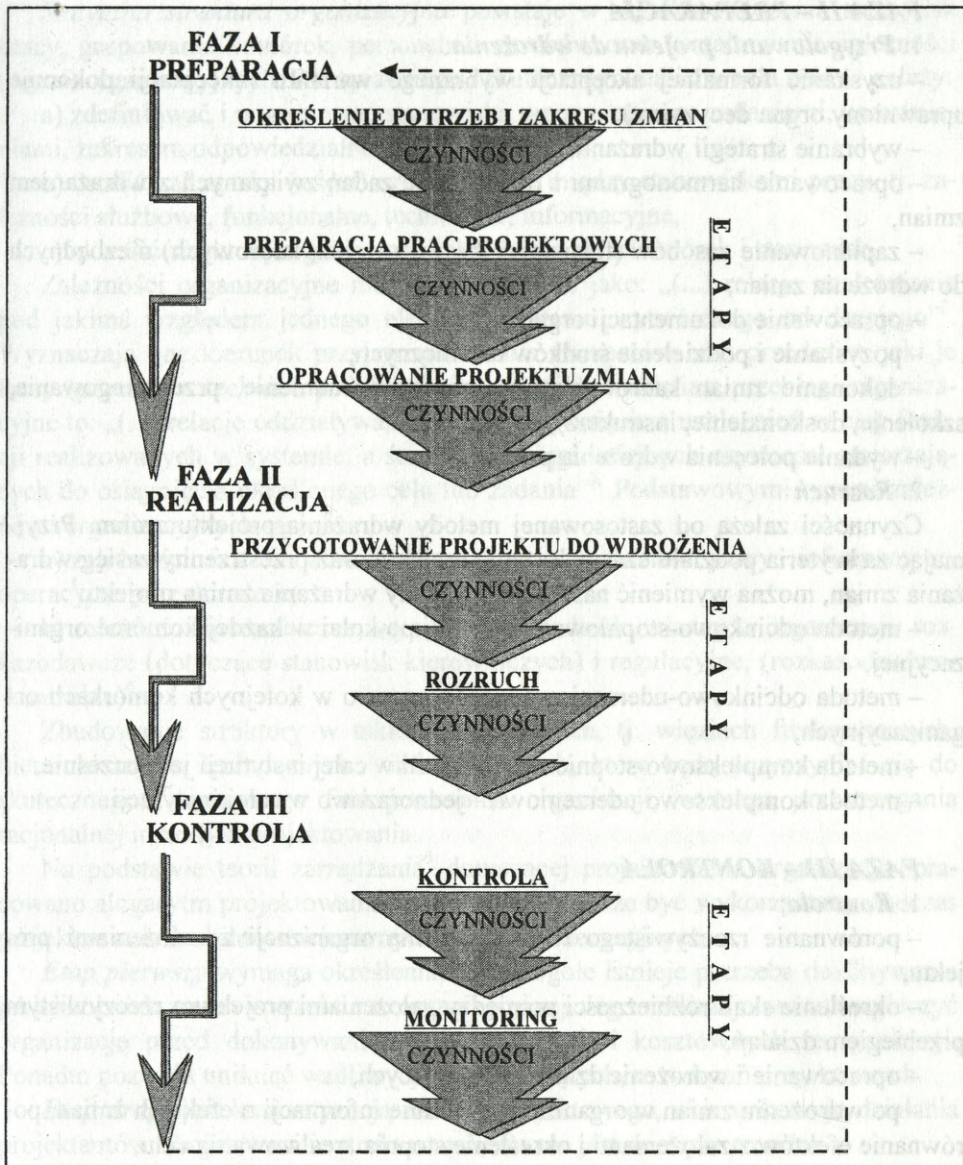
#### **3. Opracowanie projektu zmian:**

W tym etapie czynności zależą od przyjętej metody projektowania zmian. Jednakże zawsze będą 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 wariantu.

---

<sup>1</sup> Por. C. Sikorski, *Reorganizacja a usprawnienie*, PWN, Warszawa 1975, s. 52–61; tenże, *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, PWE, Warszawa 1988, s. 105, s. 186; B. Nogalski *Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s.149–155; H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984, s. 123–125; *Doskonalenie...*, red. A. Stabryła, wyd. cyt., s. 192–248.



Rys. 18. Proces zmian w organizacji

## **FAZA II – PREPARACJA**

### **1. Przygotowanie projektu do wdrożenia:**

- uzyskanie formalnej akceptacji wybranego wariantu (akceptacji dokonuje uprawniony organ decyzyjny),
- wybranie strategii wdrażania zmian,
- opracowanie harmonogramu i rozdzielanie 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 (zwolnienia, zatrudnienie, przeszerogowanie, szkolenie, doskonalenie, instruktaz),
  - wydanie polecenia wdrożenia projektu.

### **2. Rozruch**

Czynności zależą od zastosowanej metody wdrażania projektu zmian. Przyjmując za kryteria podziału czas wdrażania projektu oraz przestrzenny zasięg wdrażania zmian, można wymienić następujące metody wdrażania zmian projektu<sup>1</sup>:

- metoda odcinkowo-stopniowa – etapami, po kolei w każdej komórce organizacyjnej,
- metoda odcinkowo-uderzeniowa – jednorazowo w kolejnych komórkach organizacyjnych,
- metoda kompleksowo-stopniowa – etapami w całej instytucji jednocześnie,
- metoda kompleksowo-uderzeniowa – jednorazowo w całej instytucji.

## **FAZA III – KONTROLA**

### **1. Kontrola:**

- porównanie rzeczywistego funkcjonowania organizacji z założeniami projektu,
- określenie skali rozbieżności pomiędzy założeniami projektu a rzeczywistym przebiegiem działań,
- opracowanie i wdrożenie działań korygujących,
- po wdrożeniu zmian w organizacji, zebranie informacji o efektach zmian, porównanie efektów 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.

---

<sup>1</sup> H. Mreła, *Technika organizowania pracy*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975, s. 321–322.

*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>1</sup> należy:

a) zdefiniować i pogrupować stanowiska pracy – opisane zadaniami, uprawnieniami, zakresem odpowiedzialności,

b) ustalić zależności (więzi) organizacyjne między stanowiskami pracy, tj. zależności służbowe, funkcjonalne, techniczne, informacyjne,

c) określić strukturę organizacyjną składającą się z komórek i stanowisk.

Zależności organizacyjne można zdefiniować jako: „(...) relacje uzależniania pod jakimś względem jednego elementu systemu wytwórczego od drugiego”<sup>2</sup>. 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”<sup>3</sup>. Podstawowymi typami zależności organizacyjnych są:

a) zależności funkcjonalne, będące skutkiem podziału pracy: informacyjne, operacyjne oraz doradcze,

b) zależności hierarchiczne, wynikające z podziału władzy w organizacji: rozkazodawcze (dotyczące stanowisk kierowniczych) i regulacyjne, (rozkazodawczo-kontrolne)<sup>4</sup>.

Zbudowanie struktury w takich zależnościach, tj. więziach funkcjonalnych, hierarchicznych, technicznych i informacyjnych, które będą przyczyniać się do skutecznego i sprawnego funkcjonowania organizacji, wymaga przestrzegania racjonalnej metodyki projektowania.

Na podstawie teorii zarządzania<sup>5</sup> dotyczącej projektowania organizacji opracowano algorytm projektowania (rys. 19), który może być wykorzystany podczas projektowania mobilno-stacjonarnych ośrodków decyzyjnych.

**Etap pierwszy** wymaga określenia, czy w ogóle istnieje potrzeba dokonywania jakichkolwiek zmian w strukturze organizacyjnej. Jego realizacja ma zabezpieczyć organizację przed dokonywaniem niepotrzebnych i kosztownych reorganizacji. Ponadto pozwala uniknąć wadliwych, już istniejących, rozwiązań projektowych.

**Etap drugi** jest konkretyzacją zadania projektowego, ukierunkowuje działania projektantów. Projektowanie struktur realizowane jest w **etapie trzecim**.

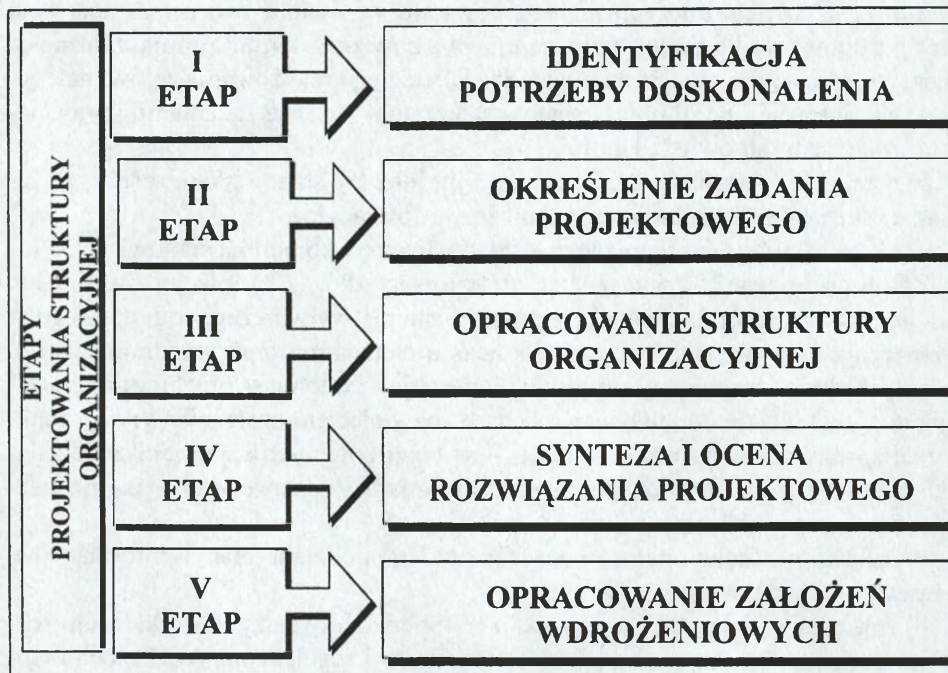
<sup>1</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 27.

<sup>2</sup> J. Dziadoń, *Charakterystyka...*, [w:] *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 12.

<sup>3</sup> Tamże, s. 13.

<sup>4</sup> Szerzej problematykę zależności przedstawia A. Stabryła, wyd. cyt., s. 12–15.

<sup>5</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt.; J. Skalik, *Projektowanie...*, wyd. cyt.; P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988; J. Dziadoń, *Charakterystyka...*, [w:] *Doskonalenie...*, wyd. cyt.; W. Lidwa, *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1995.



Rys. 19. Algorytm projektowania struktury organizacyjnej

Założono tu, iż projektowanie powinno być zgodne 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* to koncepcja wdrożenia projektu struktury.

Przed przystąpieniem do realizacji etapów projektowania należy sformułować założenia organizacyjne projektu. Założenia te obejmują:

1. Określenie rodzaju i wielkości organizacji.
2. Określenie zespołu projektującego.
3. Ustalenie etapów i czynności projektowania.
4. Ustalenie pożądanego czasu realizacji projektu.

Opracowanie założeń organizacyjnych projektu pozwala przystąpić do kolejnych etapów projektowania struktury organizacyjnej:

**I. Identyfikacja potrzeby doskonalenia struktury i funkcjonowania organizacji sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania:**

- a) czy w ogóle istnieje potrzeba dokonania zmian?

– czy należy poprawić złe funkcjonowanie organizacji (występują problemy dewiacyjne) lub też doskonalić poprawne funkcjonowanie organizacji (problemy optymalizacyjne i innowacyjne)?

b) jeżeli tak, to jakich zmian należy dokonać?

– zmiany określa się: arbitralnie bądź dokonując diagnozy szczegółowej lub diagnozy kompleksowej,

c) czy i jakie są możliwości dokonania zmian?

– możliwości materialne oraz nastawienie do zmian kadry zarządzającej i pracowników.

Sformułowanie odpowiedzi na powyższe pytania umożliwi określenie zadania projektowego

## **II. Określenie zadania projektowego składa się z następujących działań:**

1. Identyfikacja problemu projektowego – identyfikacja problemów, wynikających z dokonanej diagnozy istniejącej organizacji, wytycza kierunek procesu projektowania.

2. Ustalenie stanu początkowego – ogółu cech (w tym niesprawności) opisujących aktualne rozwiązanie strukturalne projektowanej organizacji.

3. Określenie pożądanego stanu końcowego – takiego rozwiązania strukturalnego, które zapewni eliminację niesprawności stwierdzonych w czasie diagnozy organizacji.

4. Sformułowanie potrzeb, jakie organizacja będzie zaspokajała.

5. Wyznaczenie celu głównego działania organizacji.

6. Ustalenie (analiza) warunków działania organizacji – cech otoczenia.

7. Określenie zasadniczych wymagań i ograniczeń.

8. Ustalenie kryteriów oceny efektywności projektowanej organizacji.

9. Dobór strategii działania (prognostycznej lub diagnostycznej) oraz ustalenie odpowiednich metod badania organizacji (np. wywiad ustny, pisemny, obserwacja, metoda gałęzi celów czy tablic kompetencyjnych).

## **III. Opracowanie koncepcji struktury organizacji składa się z następujących działań:**

1. Sprecyzowanie, na podstawie celu ogólnego, celów szczegółowych organizacji.

2. Ustalenie wykonywanych czynności, w ścisłej zależności od ustalonych celów szczegółowych.

3. Projektowanie struktury funkcjonalnej:

a. grupowanie czynności według wybranego kryterium,

b) projektowanie stanowisk pracy, ustalenie: zadań, uprawnień, odpowiedzialności oraz niezbędnych środków technicznych komórek funkcjonalnych,

c) grupowanie stanowisk pracy w komórki funkcjonalne: decyzyjne, doradcze, wykonawcze, techniczne,

d) ustalenie rozpiętości kierowania,

e) projektowanie struktury hierarchicznej – ustalenie powiązań hierarchicznych pomiędzy komórkami,

- f) określenie stopnia centralizacji i decentralizacji władzy – delegacja uprawnień i ustalenie zakresu swobody decyzyjnej,
- g) zaprojektowanie systemu informacji,
- h) wybór organizacji procesów (harmonogramy czynności, zakres i zasięg kontroli, schemat przepływu dokumentów),
- i) ustalenie wariantów struktury organizacyjnej,
- j) ocena wariantów i wybór wariantu struktury organizacyjnej,
- k) uszczegółowienie projektu struktury organizacyjnej.

#### **IV. Synteza i ocena rozwiązań 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).

Weryfikację zaproponowanych rozwiązań struktury wybranych lub wszystkich komórek organizacji.

Weryfikacja (rys. 20) rozwiązań projektowych pozwoli wyeliminować ewentualne usterki jeszcze przed opracowaniem projektu wdrożenia oraz wdrożenia struktury. Błędy w projekcie, jeśli nie zostaną wyeliminowane w procesie weryfikacji, zwiększają koszty wdrożenia, zwiększają czas obniżonej sprawności organizacji oraz tworzą atmosferę niechęci do zmian u pracowników organizacji.

W przypadku dowództwa dywizji weryfikacji prawidłowości kształtu struktur wybranych lub wszystkich komórek organizacyjnych można dokonać w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Oceny rozwiązań projektowych dokonaliby więc praktycy, dzieląc się spostrzeżeniami w trakcie wywiadów ustnych lub wywiadu pisemnego. Oceny te podlegałyby analizie zespołu projektowego, dokonującego następnie ewentualnych poprawek w projekcie.

#### **V. Opracowanie założeń wdrożeniowych – opracowanie projektu wdrażania struktury organizacyjnej.**

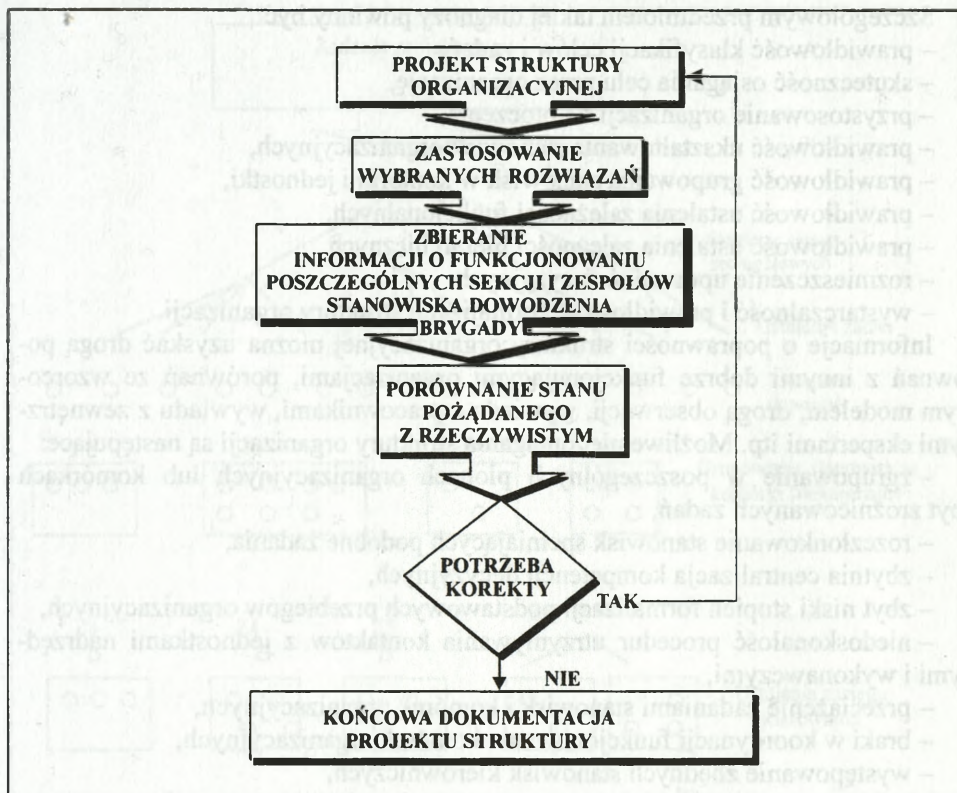
### 2.8.2. Diagnoza struktury organizacyjnej

Celem diagnozy struktury organizacyjnej jest ustalenie istniejących błędów strukturalnych oraz wykrycie ich przyczyn. Bez rzetelnej i trafnej diagnozy doskonalenie lub projektowanie nowej struktury istniejącej organizacji nie przyniesie pożądanego rezultatu. Diagnoza może być nastawiona na: wyniki funkcjonowania organizacji (stopień realizacji celów), funkcjonowanie organizacji (w tym prawidłowość struktur) lub też wyniki i funkcjonowanie jednocześnie.

Metodyka diagnozy samej struktury, jak podaje A. Nalepka<sup>1</sup>, polega na:

- rozpoznaniu zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji i czynników kształtujących dotychczasowe rozwiązania strukturalne,

<sup>1</sup> A. Nalepka, *Diagnoza struktury organizacyjnej*, [w:] *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 150.



Rys. 20. Algorytm weryfikacji projektu struktury organizacyjnej

– ocenie doboru i uporządkowania elementów systemu oraz zachodzących między nimi zależności, z punktu widzenia sprawności kierowania organizacją,  
 – wykrywania błędów strukturalnych i wyjaśnianiu ich przyczyn.

Wspomniany autor, za J. Dziadoniem, szczegółową metodykę diagnozy przedstawia następująco<sup>1</sup>:

- 1) określenie celu, przedmiotu i zakresu badania,
- 2) wstępna identyfikacja przedmiotu i konkretyzacja metody badania,
- 3) sformułowanie kryteriów oceny diagnostycznej,
- 4) opracowanie wzorców oceny oraz zasad pomiaru i oceny,
- 5) identyfikacja i analiza stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych,
- 6) weryfikacja i interpretacja ustaleń diagnostycznych,
- 7) synteza wyników badań szczegółowych.

<sup>1</sup> Tamże, s. 152.

Szczegółowym przedmiotem takiej diagnozy powinny być:

- prawidłowość klasyfikacji celów i zadań,
- skuteczność osiągania celu przez organizację,
- przystosowanie organizacji do otoczenia,
- prawidłowość ukształtowania stanowisk organizacyjnych,
- prawidłowość grupowania stanowisk w komórki i jednostki,
- prawidłowość ustalenia zależności funkcjonalnych,
- prawidłowość ustalenia zależności hierarchicznych,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych,
- wystarczalność i prawidłowość formalizacji struktury organizacji.

Informacje o poprawności struktury organizacyjnej można uzyskać drogą porównań z innymi dobrze funkcjonującymi organizacjami, porównań ze wzorcowym modelem, drogą obserwacji, wywiadu z pracownikami, wywiadu z zewnętrznymi ekspertami itp. Możliwe niedomagania struktury organizacji są następujące:

- zgrupowanie w poszczególnych pionach organizacyjnych lub komórkach zbyt zróżnicowanych zadań,
- rozczłonkowanie stanowisk spełniających podobne zadania,
- zbytnia centralizacja kompetencji decyzyjnych,
- zbyt niski stopień formalizacji podstawowych przebiegów organizacyjnych,
- niedoskonałość procedur utrzymywania kontaktów z jednostkami nadrzędnymi i wykonawczymi,
- przeciążenie zadaniami stanowisk i komórek organizacyjnych,
- braki w koordynacji funkcjonowania komórek organizacyjnych,
- występowanie zbędnych stanowisk kierowniczych,
- dezaktualizacja regulaminu pracy komórek organizacyjnych.

### 2.8.3. Kształtowanie struktury organizacyjnej

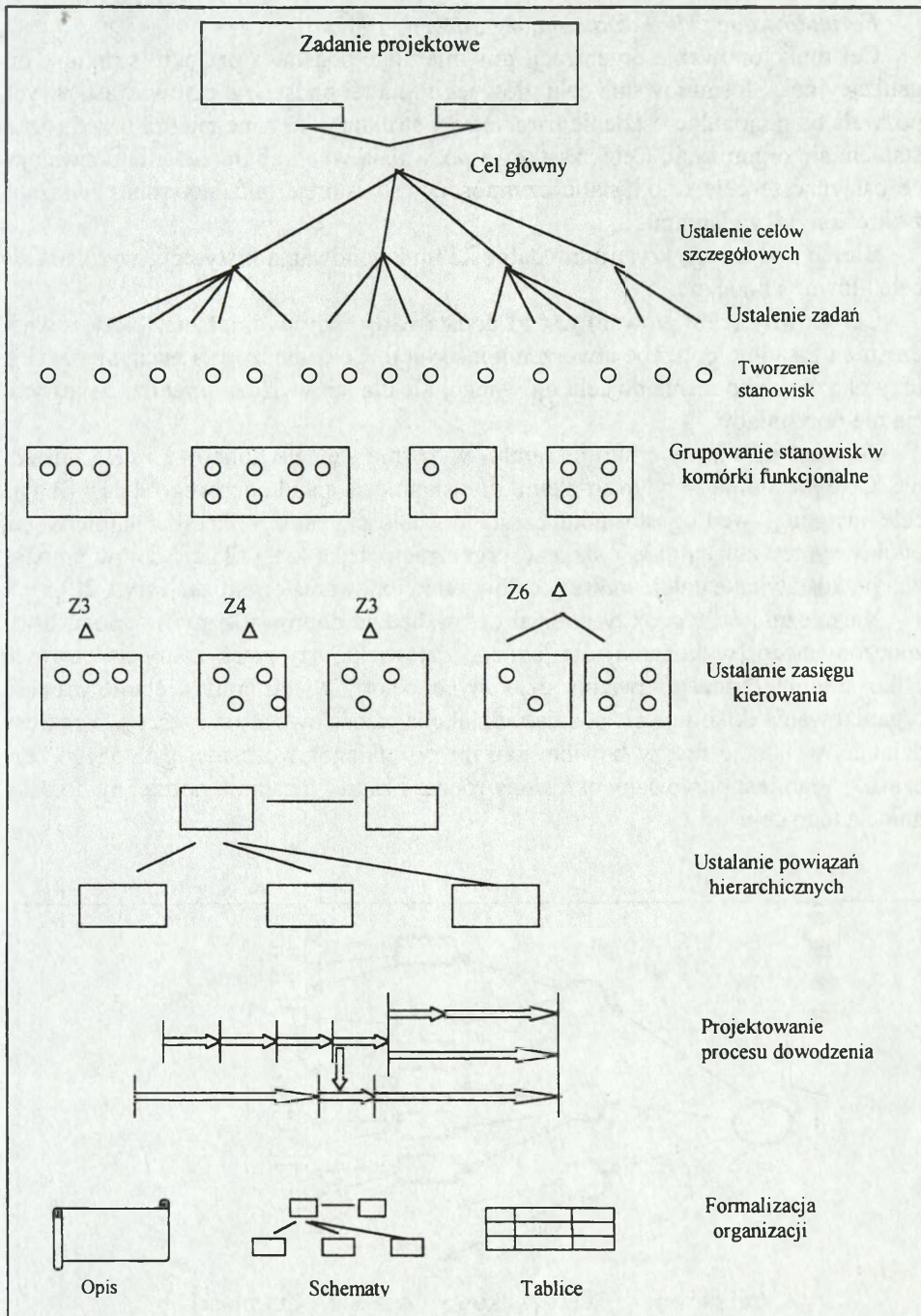
Ideę tworzenia struktury organizacyjnej przedstawiono na rysunku 21. Dodatkowo zobrazowano również projektowanie procesu pracy, czyli uwzględniono dynamiczny kontekst struktury<sup>1</sup>.

W efekcie kształtowania struktury 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. Szerzej problematykę klasyfikacji i opisu struktur przedstawiają np. A. Sobczak czy K. Zimniewicz<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> W praktyce projektowej organizacji trudno oddzielić projektowanie struktury statycznej od struktury dynamicznej, gdyż działania te przeplatają się wzajemnie.

<sup>2</sup> A. Sobczak, *Struktury organizacyjne*, [w:] *Zarządzanie...*, red. K. Koźmiński, W. Piotrowski, wyd. cyt., s. 376-377; K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań 1984, s. 49-56.



Źródło: T. Majewski, *Etapy projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] J. Wołęjszo, *Determinanty...*, wyd. cyt., cz. II *Transformacja dowództwa związku taktycznego na stanowisko dowodzenia*, AON, Warszawa 2001, s. 21.

**Rys. 21.** Idea tworzenia struktury organizacyjnej

### *Formułowanie celów działania organizacji*

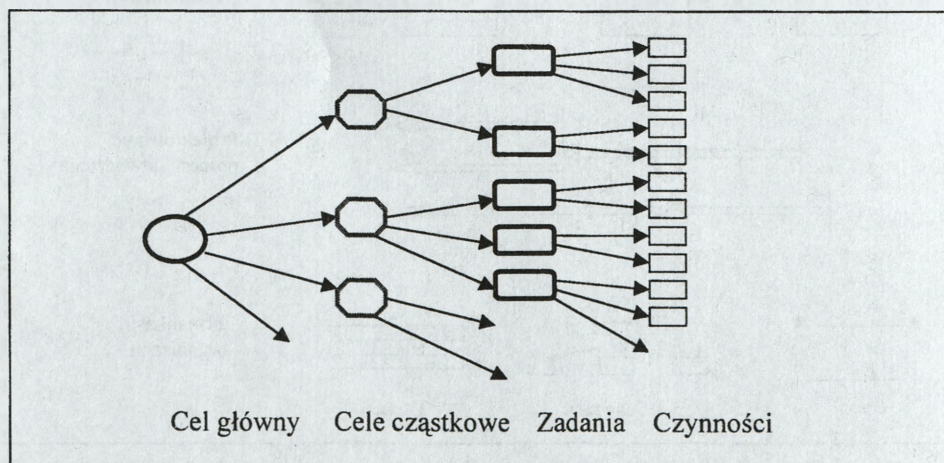
Cel funkcjonowania organizacji powinien być podstawą projektu struktury organizacyjnej. Sformułowanie celu głównego i na tej podstawie celów cząstkowych pozwala na racjonalne ustalenie parametrów struktury, co zabezpiecza przed rozrastaniem się organizacji. Cele cząstkowe pozwalają wyodrębnić zadania pozwalające osiągnąć te cele oraz ustalić czynności, jeśli istnieje taka potrzeba, związane z określonymi zadaniami.

Biorąc pod uwagę kryterium udatności funkcjonowania instytucji, wyróżnia się cele główne i uboczne.

Cel główny (cele główne) jest to podstawowy motyw działania, który równocześnie uzasadnia potrzebę utworzenia instytucji. Cele uboczne są osiągane zwykle przy okazji dochodzenia do celu głównego, ale dla ich wyłącznej realizacji instytucja nie powstałaby.

Ze względu na kryterium hierarchii wyróżnia się cele końcowe i cele pośrednie. Cele pośrednie są tylko środkami do osiągnięcia celu końcowego. Klasyfikując cele instytucji według stosunku części do całości, należy określić najpierw cel ogólny syntetyzujący całość działań organizacji. Taka klasyfikacja celów umożliwia przedstawienie całej struktury celów funkcjonowania organizacji (rys. 22).

Niezależnie od tego, czy podział celów będzie doprowadzony do zadań przeznaczonych do (wykonania) dla jednego człowieka, 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.



Rys. 22. Gałęzie celów

Nawet jeśli podział celów całościowych nie zostanie konsekwentnie doprowadzony do końca, to w etapie wyznaczania rodzajów i zakresów działań powinno nastąpić dalsze ich uszczegółowienie, kończące się wyznaczeniem rodzajów i zakresów działań (zadań) dla jednego człowieka.

Istnieje kilka kryteriów, według których dokonuje się podziału celu głównego. Są to:

- kryterium czynności,
- kryterium przedmiotu (obiektu),
- kryterium środków pracy,
- kryterium rang,
- kryterium faz.

Można też dokonać podziału celów na zadania pierwotne i wtórne<sup>1</sup>.

### ***Kształtowanie struktury funkcjonalnej***

#### *Projektowanie stanowiska pracy*

Projektowanie stanowiska pracy polega na:

- określeniu zadań i wynikających z nich obowiązków pracownika,
- ustaleniu uprawnień służących do wykonywania zadań i obowiązków oraz potrzebnego do tego wyposażenia,
- wyznaczenia zakresu odpowiedzialności.

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 pracownika. 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 polega na celowym łączeniu określonej liczby wykonawczych stanowisk pracy oraz wyodrębnieniu stanowisk kierowniczych.

W procesie scalania stanowisk w komórki organizacyjne należy przede wszystkim uwzględnić kryteria<sup>2</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.

---

<sup>1</sup> Więcej zob. K. Zimmiewicz, *Nauka...*, wyd. cyt., s. 45–47.

<sup>2</sup> Więcej zob. *Doskonalenie...*, red. A. Stabryła, wyd. cyt., s. 37–39.

Należy zaznaczyć, iż w komórce organizacyjnej powinien być realizowany pełny cykl pracy umożliwiający rozwiązanie we własnym zakresie wszystkich problemów związanych z wykonywaniem postawionych zadań.

#### *Kształtowanie struktury hierarchicznej i rozpiętości kierowania*

Każda osoba i każda komórka organizacyjna powinny podlegać władzy wyróżnionej osoby. Tworzy to hierarchię struktury. Przepływające informacje przechodzą wtedy przez kolejne szczeble organizacyjne. W strukturze silnie zhierarchizowanej powoduje to:

- wydłużenie czasu przepływu informacji,
- zwiększa prawdopodobieństwo zniekształceń informacji.

Stąd też należy maksymalnie ograniczać liczbę szczebli struktury organizacyjnej oraz wyraźnie określać więzi hierarchiczne – kto komu podlega. W organizacjach wojskowych zasada utrzymywania hierarchii należy do najważniejszych.

Niezmiernie istotną czynnością, wpływającą na jakość funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych jest prawidłowe ustalenie zasięgu i rozpiętości kierowania. *Zasięg kierowania* jest liczbą wszystkich pracowników podlegających bezpośrednio i pośrednio wyższemu przełożonemu. *Rozpiętość kierowania* jest to liczba pracowników podległych przełożonemu danego szczebla. Dokonyjąc bardziej szczegółowego podziału dzieli się ją na:

- *rozpiętość formalną* – liczba pracowników formalnie podległych kierownikowi,
- *rozpiętość potencjalną* – liczba bezpośrednich podwładnych, którymi dany kierownik mógłby w określonych warunkach skutecznie kierować,
- *rzeczywistą* – liczbę osób, którymi kierownik rzeczywiście bezpośrednio i skutecznie kieruje.

Ze względu na rozpiętość kierowania rozróżnia się struktury płaskie i smukłe, przy czym struktury płaskie uważane są za sprawniejsze. Zapewniają one: szybszy przepływ informacji, ułatwiają koordynację, sprzyjają wprowadzaniu innowacji, są bardziej niezawodne, zmniejszają potrzeby reorganizacji<sup>1</sup>.

Ogół pracowników uczestniczących w procesach organizacji można podzielić na trzy grupy:

- kierowników,
- specjalistów,
- wykonawców technicznych.

Specjalistami w organizacji są ci jej uczestnicy, których praca ma charakter twórczej działalności i jest związana z tworzeniem nowych rozwiązań konstrukcyjnych, technologicznych, organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych. Wykonawcy techniczni to ci członkowie organizacji, którzy zbierają informacje źródłowe, przekazują je i przetwarzają na potrzeby kierowania.

Liczba kierowników jest pochodną liczby pionów i komórek organizacyjnych przewidzianych w projekcie organizacji.

---

<sup>1</sup> Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 295–297.

Poszukując najbardziej odpowiedniej metody (grup metod) ustalania rozpiętości kierowania w komórkach dowództwa oddziału (związku taktycznego), odrzucono metody intuicyjne, zrezygnowano z metod matematycznych, uzależniających rozpiętość od liczby kontaktów pomiędzy przełożonym i podwładnymi (obliczaniu rozpiętości stosownym wzorem matematycznym), a skupiono się na metodach czynnikowych<sup>1</sup>, uwzględniających wpływ wielu ważnych czynników na rozpiętość kierowania. Przez czynniki należy rozumieć opis wyodrębnionych warunków, od których uzależniona jest w większym lub mniejszym stopniu wielkość liczby bezpośrednich podwładnych podporządkowanych przełożonemu, którymi jest on w stanie sprawnie kierować<sup>2</sup>. Autorzy w swoich publikacjach podają różną liczbę czynników<sup>3</sup>, czasem trudno mierzalnych, jednak tu poprzestanie się na omówieniu sprawdzonej w praktyce metody Stieglitza<sup>4</sup>. Wybrano tę metodę, gdyż posiada następujące zalety:

- jest prosta w użyciu,
- ustalone czynniki mogą również opisywać pracę pracowników komórek dowództw wojskowych,
- została sprawdzona w praktycznej działalności organizacji i okazała się przydatna w ograniczaniu liczby szczebli kierowania<sup>5</sup>.

W metodzie tej przyjęto założenie, że istnieje *siedem czynników potencjalnej rozpiętości kierowania*:

1. stopień podobieństwa lub różnicy funkcji,
2. geograficzne zbliżenie osób podległych kierownikowi,
3. złożoność funkcji wykonywanych przez podwładnych,
4. kwalifikacje pracowników, mierzone stopniem konieczności udzielania im pomocy,
5. stopień wymaganej koordynacji,
6. wielkość czasu potrzebnego na planowanie,
7. aparat pomocniczy kierownika.

Stosując wymienione czynniki jako kryteria, dokonuje się punktowej oceny stanowisk kierowniczych. Suma punktów P, zgodnie z przyjętym przelicznikiem, decyduje o potencjalnej rozpiętości kierowania.

*Kryteria opisujące stanowisko pracy w metodzie Stieglitza są następujące:*

**1. Podobieństwo funkcji:**

- identyczne – 1 punkt,
- bardzo podobne, różnice jednak uchwytnie – 2 punkty,

---

<sup>1</sup> Zob. M. Pietrusiński, *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe UG, Gdańsk 1998, s. 35–37.

<sup>2</sup> Tamże, s. 50.

<sup>3</sup> Zob. tamże, s. 55.

<sup>4</sup> Tamże, s. 57–61.

<sup>5</sup> Istnieje jednak potrzeba stworzenia metody czynnikowej w pełni uwzględniającej warunki pracy kierowników komórek dowództw szczebla taktycznego. Problematyka ta wymaga jednakże prowadzenia oddzielnych, długotrwałych prac badawczych, wykraczających poza zakres tematyki niniejszego opracowania.

- podobne, lecz wymagające różnych zdolności lub różnego podejścia – 3 punkty,
- funkcje istotnie różne, lecz zmierzające do wspólnego celu – 4 punkty,
- funkcje całkowicie i pod każdym względem różne – 5 punktów.

#### 2. Geograficzne zbliżenia:

- wszyscy w jednej sali – 1 punkt,
- wszyscy w jednym budynku – 3 punkty,
- w różnych budynkach w obrębie jednego przedsiębiorstwa – 3 punkty,
- pracownicy rozproszeni na terenie państwa – 5 punktów.

#### 3. Złożoność funkcji:

- proste, powtarzalne – 2 punkty,
- zrutyinizowane – 4 punkty,
- bardziej skomplikowane – 6 punktów,
- bardziej skomplikowane i różnorodne – 8 punktów,
- najbardziej skomplikowane i różnorodne – 9 punktów,
- najbardziej skomplikowane i różnorodne – 10 punktów.

#### 4. Kwalifikacje personelu:

- minimum wskazówek i kontroli – 2 punkty,
- ograniczony nadzór – 6 punktów,
- okresowa kontrola, niezbyt intensywna – 9 punktów,
- częsta, systematyczna kontrola – 12 punktów,
- częsta, ścisła, systematyczna kontrola – 15 punktów.

#### 5. Stopień wymaganych koordynacji:

- minimum wzajemnych kontaktów – 2 punkty,
- ograniczone kontakty dotyczące określonej akcji – 4 punkty,
- niezbyt intensywne i łatwe czynności koordynacyjne – 6 punktów,
- poważne, stałe kontakty – 8 punktów,
- nieodzowne, rozległe, niepowtarzalne kontakty – 10 punktów.

#### 6. Planowanie:

- minimum planowania – 2 punkty,
- ograniczony zakres planowania – 4 punkty,
- większy zakres planowania – 6 punktów,
- znaczny wysiłek w zakresie planowania – 8 punktów.

**Czynnik siódmy** został potraktowany oddzielnie i jest brany pod uwagę w przypadku uzyskiwania przez kierownika pomocy w kierowaniu. Pomoc dla kierownika podzielono na trzy grupy: starsi urzędnicy (doświadczeni oficerowie) dozorujący poszczególne stanowiska pracy, zastępca w pełni kompetentny i asystent (pomocnik kierownika). Każda z tych grup posiada odpowiedni mnożnik M. Zespół starszych urzędników – 0,55, zastępca w pełni kompetentny – 0,70, asystent – 0,95. Liczby te przemnożone przez liczbę punktów obciążenia kierownika, wynikających z obliczenia według sześciu czynników rozpiętości, dają ostateczną liczbę punktów obciążenia:

$$P = (P1+P2+P3+P4+P5+P6) \times M$$

Potencjalny zasięg kierowania określony jest tabelą dostosowaną do ostatecznej liczby punktów. Tabelę dla średnich stopni kierowania przedstawiono poniżej. W przypadku najniższego szczebla kierowania liczbę pracowników można podwoić.

Tabela 1. Zamiana punktów obciążenia kierownika na potencjalną rozpiętość kierowania

Obciążenie kierownika w punktach	Potencjalna rozpiętość kierowania (liczba pracowników)
40–42	4–5
37–39	4–6
34–36	4–7
31–33	5–6
28–30	6–9
25–37	7–11
22–24	8–11

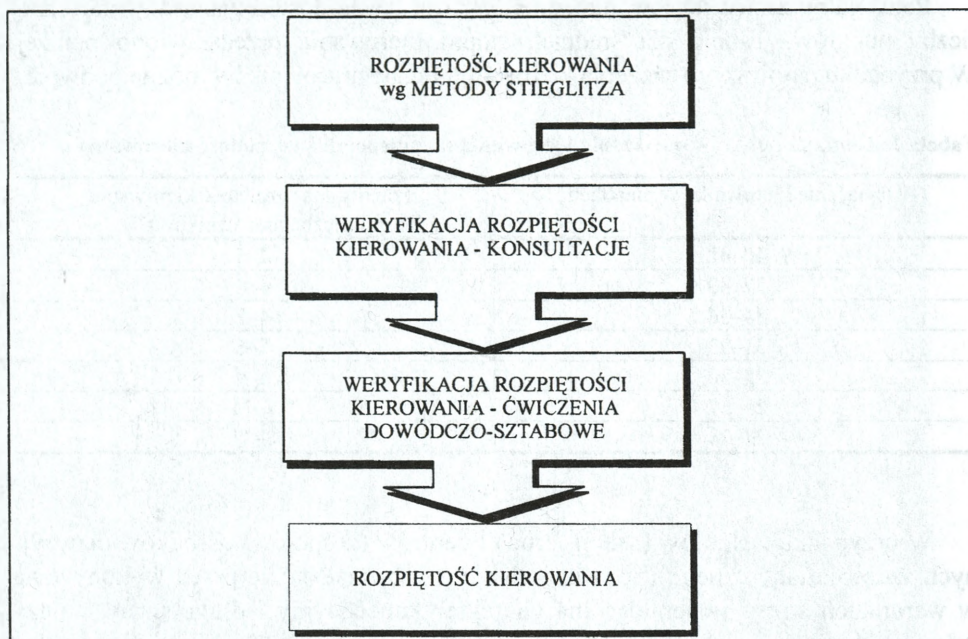
W przypadku zespołów (sekcji, grup) i centrów (zespołów) ośrodków decyzyjnych szczebla taktycznego (np. stanowisk dowodzenia), gdzie praca wykonywana w warunkach stresu wojennego ma charakter koncepcyjny i długotrwały, należy mówić jedynie o szacowaniu rozpiętości kierowania i *przede wszystkim* odwołać się do powyższej metody (rys. 23). *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 ośrodka decyzyjnego (odpowiedniego dowództwa) szczebla taktycznego.

Projektując struktury ośrodków decyzyjnych (dowództw) szczebla taktycznego, do oszacowania rozpiętości kierowania, jako metodami pomocniczymi, można się posłużyć również metodą bezpośrednią – obserwacją i analizą stanowisk pracy, oraz metodami pośrednimi – szacunkowymi<sup>1</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 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 ich redukcji w przypadku stwierdzenia nadmiaru liczby pracowników w stosunku do zadań.

<sup>1</sup> J. Skalik (red.), *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 89–90.



Rys. 23. Postępowanie przy ustalaniu rozpiętości kierowania

### *Kształtowanie stopnia centralizacji władzy*

Centralizacja władzy oznacza skupienie najważniejszych uprawnień decyzyjnych na szczytach hierarchii organizacyjnej. Oznacza to, iż pracownicy niższych szczebli posiadają niewielkie uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji. Natomiast decentralizacja oznacza przeniesienie, delegowanie wielu uprawnień decyzyjnych w dół<sup>1</sup>.

Zalety i wady centralizacji i decentralizacji przedstawia np. J. Szczupaczyński<sup>2</sup>, stąd też tu ograniczono się do konstatacji, iż decentralizacja uprawnień w warunkach organizacji wojskowych – szczególnie w czasie działań wojennych – powinna być wprowadzana z ostrożnością i tylko wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

- równoległe usprawniane są mechanizmy koordynacji decyzji podejmowanych na różnych szczeblach organizacji,
- kierownicy niższych szczebli przejawiają wystarczającą odpowiedzialność, samodzielność i reprezentują odpowiednio wysoki autorytet,
- istnieje klimat sprzyjający decentralizacji.

<sup>1</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia...*, wyd. cyt., s. 34.

<sup>2</sup> Tamże, s. 34

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 komunikacji,
- wyraźnej delegacji uprawnień,
- kompletności delegowanych uprawnień,
- wyposażenia w środki i informacje,
- odpowiedzialności za podejmowane decyzje<sup>1</sup>.

### **Formalizacja organizacji**

Formalizacja jest uwięzieniem procesu budowy organizacji i polega na ograniczeniu swobody działania jej członków przez narzucenie im postulowanych wzorców zachowań<sup>2</sup>. Wzorce te przyjmują postać różnego rodzaju ustaleń, instrukcji i regulaminów będących wynikiem prac projektowych. Ponieważ nie wszystkie zachowania członków organizacji podlegają formalizacji, tak ze względów czysto technicznych, jak i racjonalnych, można mówić tylko o określonym stopniu formalizacji.

W przypadku zbyt niskiego stopnia formalizacji, czyli tzw. niedoformalizowania organizacji<sup>3</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 organizacji, powoduje schematyzm działań, wydłużenie czasu realizacji zadań oraz wywołuje postawy oczekiwania na rozwiązanie problemów przez zwierzchników. Organizacja przeformalizowana jest mało elastyczna i wywołuje przerosty administracyjne<sup>4</sup>.

Formalizacji dokonuje się poprzez opis, tworzenie schematów oraz tablic kompetencyjnych. Formalizacja opisowa – najbardziej rozpowszechniona – w organizacjach cywilnych występuje w postaci karty stanowisk pracy, statutów, regulaminów organizacyjnych i tzw. księgi służb.

Formalizacja organizacji za pomocą modeli opisowych jest stosunkowo pracochłonna i kosztowna, jednak zastosowany w nich zapis zapewnia trwałość i dokładność interpretacji zarejestrowanych informacji.

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 35–36.

<sup>2</sup> A. Stabryła (red.), *Doskonalenie...*, wyd. cyt., s. 91.

<sup>3</sup> J. Skalik (red.), *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 91.

<sup>4</sup> Zob. też A. Sobczak, *Struktury...*, [w:] *Zarządzanie...*, red. K. Koźmiński, W. Piotrowski wyd. cyt., s. 358–359.

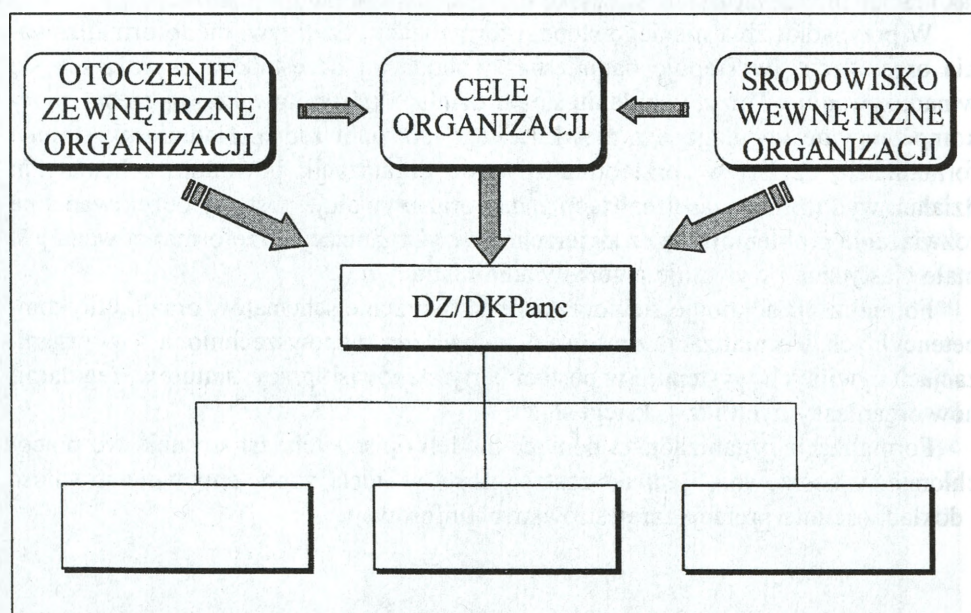
### 3 Projektowanie struktury mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego

#### 3.1. Teoria projektowania struktur

Każda struktura organizacyjna – jak to szczegółowo scharakteryzowano w rozdziale drugim – powinna spełniać takie podstawowe wymogi, jak trwałość struktury, dostosowanie do otoczenia i realizacja celów.

Wśród czynników oddziałujących na strukturę każdej organizacji, a zatem i strukturę mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego należą: cele organizacji, czynniki wewnętrzne i zewnętrzne (rys. 24).

Każda organizacja posiada otoczenie wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw: otoczenia ogólnego i otoczenia celowego.



Rys. 24. Grupy czynników kształtujących struktury organizacyjne (liniowo-sztabowe) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego (związku taktycznego)

*Otoczenie wewnętrzne* są to warunki i siły działające wewnątrz organizacji, natomiast na *otoczenie zewnętrzne* składa się wszystko, co jest poza organizacją i co może na nią oddziaływać. *Otoczenie zewnętrzne ogólne* to niesprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa organizacja związku taktycznego i które mogą mieć wpływ na jej działania. Elementy te nie muszą być związane z innymi konkretnymi organizacjami. Jednak każdy wymiar ogólnego otoczenia zawiera warunki i wydarzenia, które mogą na wiele ważnych sposobów oddziaływać na organizację związku taktycznego. Wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy, większość organizacji koncentruje się raczej na otoczeniu celowym. *Otoczenie zewnętrzne celowe* to konkretne organizacje lub grupy, które mogą mieć wpływ na kształt organizacji. Można więc rozpoznać czynniki otoczenia szczególnie interesujące organizację związku taktycznego, a nie zajmować się bardziej abstrakcyjnymi wymiarami otoczenia ogólnego.

Uwzględniając powyższe, na podstawie prowadzonych badań wytypowano następujące determinanty (rys. 25), które powinny być brane pod uwagę przy projektowaniu struktury organizacyjnej mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego<sup>1</sup>.

Metody zastosowane przy projektowaniu struktury organizacyjnej:

1. *Metoda diagnostyczna* – wyznaczająca podejście do projektowania – oparta na analizie i ocenie organizacji istniejącej i doskonaleniu jej struktury.

2. *Metoda przedmiotowa* (tzw. projektowanie od dołu) – wyznaczająca wewnętrzny podział zadań poszczególnym stanowiskom i komórkom pracy – w tym przypadku struktura organizacyjna jest pochodną celów i zadań, jakie przedsiębiorstwo ma realizować.

3. *Metoda Stieglitza* – w celu ustalenia rozpiętości kierowania.

4. *Analiza dokumentów* opisujących istniejącą organizację dowództwa dywizji – w celu dokonania diagnozy struktury dowództwa.

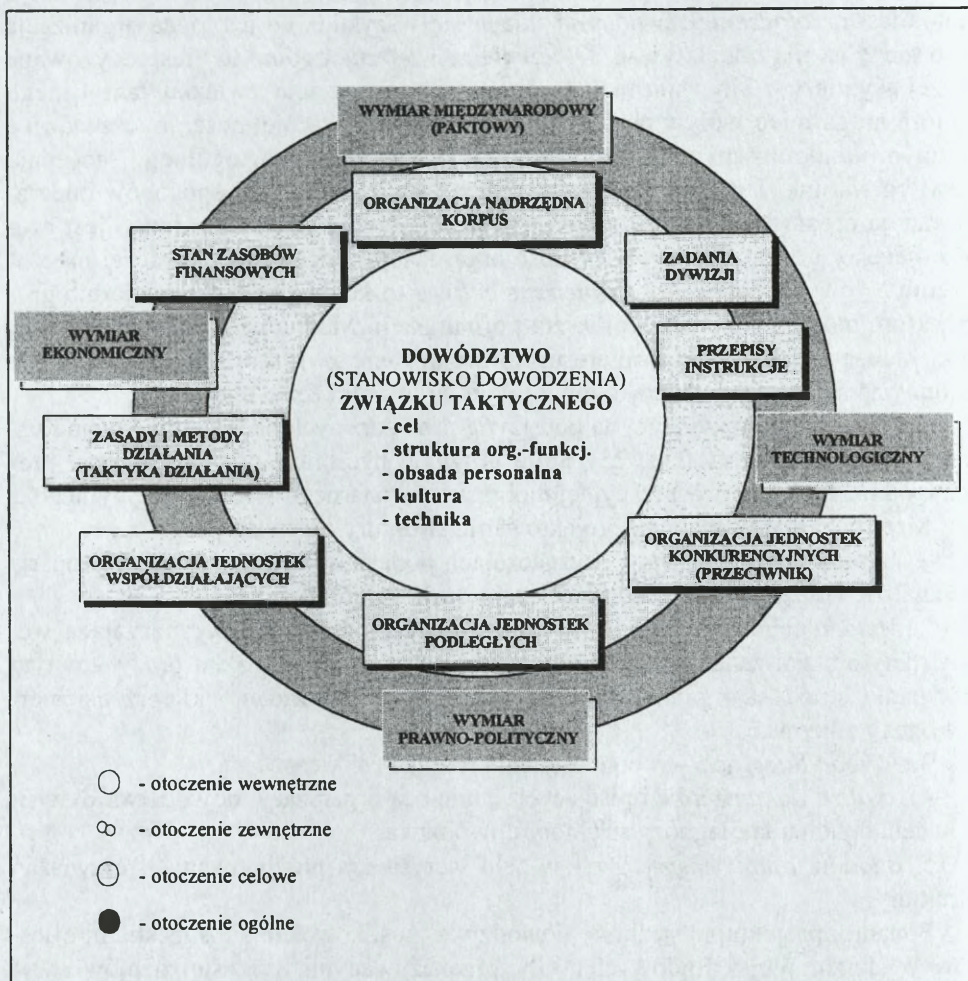
5. *Badanie opinii ekspertów* – w celu weryfikacji przyjmowanych rozwiązań struktury.

Ponadto, projektując strukturę dowództwa, posiłkowałem się sugestiami oficerów Wydziału Wojsk Lądowych AON, przekazywanymi w czasie rozmów i wywiadów nieformalnych, oraz danymi uzyskanymi w czasie obserwacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych.

Kształtując strukturę organizacyjną mobilno-stacjonarnego (związku taktycznego) ośrodka decyzyjnego, przyjęto następujące kryteria:

- 1) podział celów – kryterium czynności,
- 2) grupowanie stanowisk w komórki organizacyjne:
  - identyczność lub podobieństwo rodzaju wykonywanych funkcji oraz kwalifikacji wykonawców,
  - jedność miejsca i czasu realizacji funkcji,
  - kompleksowość realizowanych w komórce zadań,
  - rozpiętość kierowania,
  - zdolność koordynacji,

<sup>1</sup> Por. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt.; W. Lidwa, *Obrona...*, wyd. cyt.



Rys. 25. Determinanty wpływające na kształt struktury organizacyjnej związku taktycznego

- 3) zadanie, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych,
- 4) stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,
- 5) wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i funkcjonowania stanowisk dowodzenia,
- 6) potrzeba zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin, z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego,
- 7) wytyczne dowódcy i szefa sztabu,
- 8) żywotność danego systemu dowodzenia.

Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinno się zmierzać do rozwarstwienia stanowisk dowodzenia na zespoły i pionory funkcjonalne, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.

W nawiązaniu do algorytmu (rys. 26) projektowania zostanie rozpatrzona analiza struktury stanowiska dowodzenia związku taktycznego (DZ, DKPanc). Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż **organizacja dowództwa związku taktycznego** jest wtórna dla **organizacji stanowiska dowodzenia związku taktycznego**. Dlatego najpierw zostanie przeprowadzone projektowanie struktury organizacyjnej stanowiska dowodzenia, a następnie jego transformacja na strukturę dowództwa związku taktycznego.

---

### 3.2. Identyfikacja potrzeb doskonalenia struktury mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego oraz jego funkcjonowania

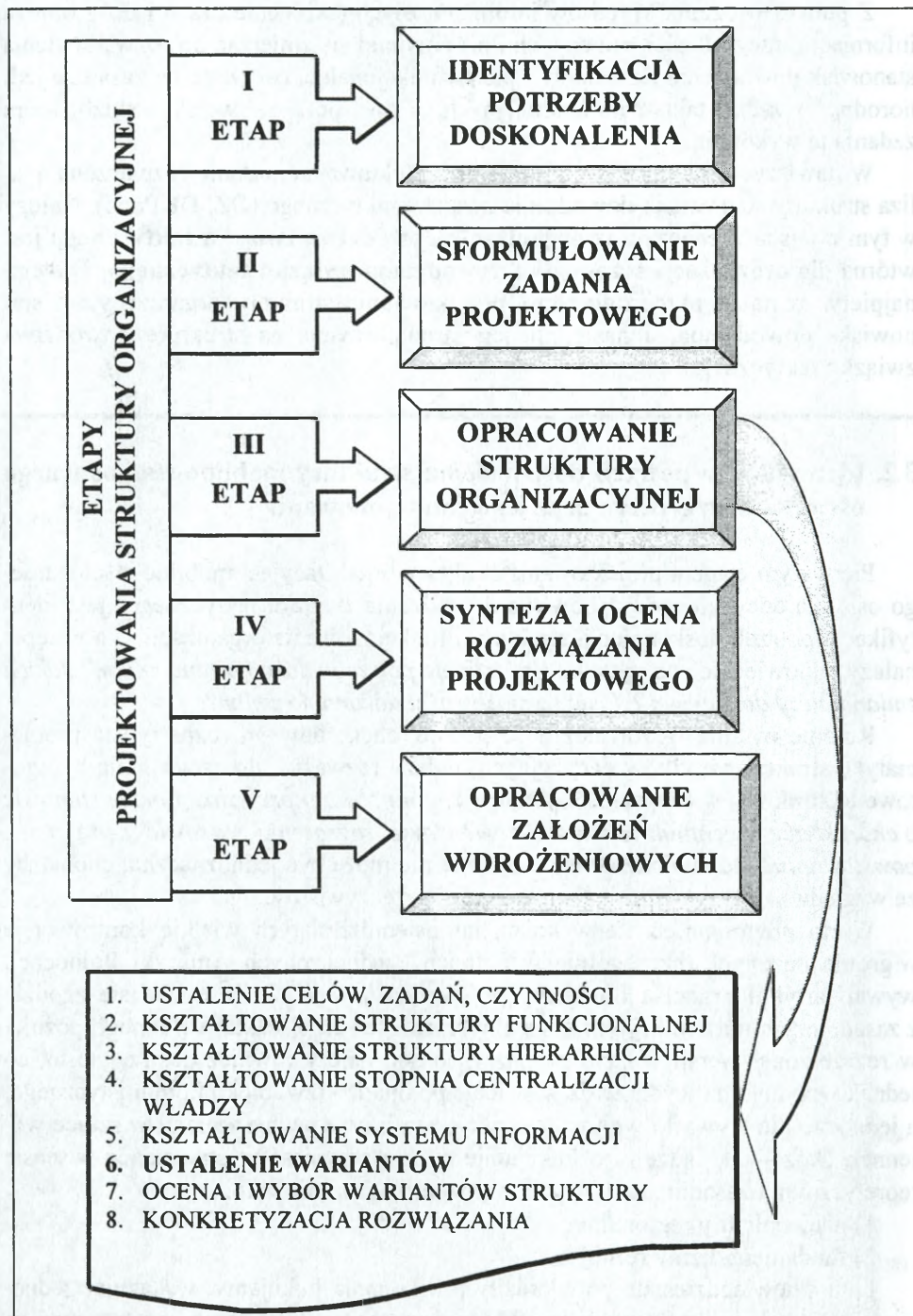
Pierwszym etapem projektowania struktury organizacyjnej mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego (stanowiska dowodzenia związku taktycznego) jest identyfikacja potrzeb doskonalenia struktury i funkcjonowania organizacji. Na wstępie należy odpowiedzieć na pytania: *Czy istnieje potrzeba dokonywania zmian? Jakich zmian należy dokonywać? Jakie są możliwości dokonania zmian?*

Kolejne pytania są również dość istotne, chcąc bowiem rozpatrywać problematykę struktur ośrodków decyzyjnych, należy rozważyć, do czego mają być gotowe te struktury w przyszłości. *Co dziś i w najbliższej przyszłości może stanowić o charakterze ewentualnych konfliktów? Jakie zagrożenia stanowiąc będą o ich powstawaniu?* Odpowiedź na takie pytania nie może być jednoznaczna, chociażby ze względu na błyskawicznie zmieniającą się rzeczywistość.

Warto przypomnieć, że w końcu lat osiemdziesiątych wielkie kontrowersje w gronie uczonych, szczególnie w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, wywarł artykuł Francisca Fukujamy pt. *Koniec historii*. O ile trzeba się zgodzić z zasadniczym nurtem krytyki generalnych założeń tego tekstu (wydanego później w rozszerzonej wersji w formie książki), o tyle należy również dostrzegać to, co jednak wpłynęło na wydarzenia w świecie po upadku tzw. bloku komunistycznego, a jednocześnie wywarło wpływ na funkcje armii oraz pewne zmiany w sztuce wojennej. Otóż – jak sądzę – to Fukujamie można przypisać wystarczające w sensie teoretycznym uzasadnienie nowych zagrożeń. Zagrożenia te to:

- 1) nacjonalizmy regionalne,
- 2) fundamentalizmy religijne.

Lata dziewięćdziesiąte potwierdziły przekonania Fukujamy, wskazując jednocześnie, iż tak specyficznych konfliktów nie można korzystnie rozstrzygnąć za pomocą tradycyjnych metod i sposobów walki.



Rys. 26. Algorytm projektowania struktury organizacyjnej. Etap trzeci – opracowanie struktury

Jeżeli założyć – a są ku temu podstawy – że konflikty wynikające z tego typu zagrożeń będą nadal występować, to nie ulega wątpliwości, że należy zawczasu przygotować (zaprojektować) odpowiednie struktury poszczególnych ośrodków decyzyjnych wojsk lądowych SZ RP.

Obok powstających i sukcesywnie zmieniających się zagrożeń na naturę wojen z pewnością wpływają przeobrażenia społeczno-gospodarcze. Dość przekonujące wydają się tu tezy Alvina i Heidi Tofflerów, iż te same mechanizmy, które przekształcają porządek społeczny i ekonomiczny, przekształcają również wojnę. Nie ma tu miejsca na dowodzenie racji autora *Szoku przyszłości, Trzeciej fali* oraz *Wojny i antywojny*. Faktem jest, iż wszyscy zauważamy, że świat wchodzi w fazę tzw. *fali informacyjnej*. Przykład wojny w rejonie Zatoki Perskiej świadczy, iż ten kierunek przeobrażeń staje się dość wyraźny. Jaki to ma wpływ na sztukę wojenną? Otóż, jak się wydaje, zasadniczy. O ile bowiem jeszcze nie tak dawno wartość armii mierzono jej materialnymi aktywami, o tyle dziś zasadniczą kwestią staje się zdolność nabywania, wytwarzania, dystrybucji i stosowania wiedzy. Ewentualne pole walki staje się wieloaspektowo skomplikowane. Z każdym kolejnym dniem widać, jak coraz powszechniej ucieleśnieniem i źródłem wartości staje się wiedza, a nie tani mózół, symbole i proste umiejętności. Im bardziej wzrasta złożoność walki zbrojnej jako zjawiska, tym większa staje się rola wiedzy, która może zapewnić możliwość sprawnego organizowania i prowadzenia wojen. Dlatego też nihilizm scjentyistyczny, wynikający z wąskiego, prymitywistycznego rozumienia profesjonalizmu, typowy dla armii okresu industrialnego, będzie stopniowo ustępował metodologizmowi poznawczemu epoki informacyjnej.

Współczesność wraz z powstającymi zagrożeniami stworzyła zupełnie nową sytuację, w której głębokim przemianom uległy funkcje armii. Wspomniane już nacjonalizmy regionalne i fundamentalizmy religijne, a także globalizacja ekonomiczna wymusiły niejako konieczność zapobiegania im przez operacje wojskowe. Operacje te, zwane często operacjami innymi niż wojna, operacjami pokojowymi lub operacjami wspierania pokoju, organizowane i prowadzone przez siły międzynarodowe, mają głównie na celu niedopuszczanie do rozprzestrzeniania się konfliktów lub zaprowadzanie pokoju w ich rejonie. Można przypuszczać, iż tego typu działania będą następowały również w najbliższej przyszłości. Ich charakter i różnorodność wskazują na konieczność systematycznej penetracji naukowej, mimo tego że zręby teorii działań już powstały. Ma to również wpływ na system dowodzenia wojsk, a więc oczywiście i struktury ośrodków decyzyjnych.

Udział w tego typu operacjach sił polskich wskazuje na konieczność wypracowania zupełnie nowych metod i technik działań. Wysokie wymagania stawiane są tu przede wszystkim oficerom. Konieczność przestrzegania pewnych (mających status norm międzynarodowych) zasad, jakże często odmiennych od procedur w starciach typowo zbrojnych, a także wykonywanie zazwyczaj zupełnie nowych zadań determinują jednocześnie zupełnie nowe spojrzenie na funkcje sił zbrojnych i proces przygotowania żołnierzy do tego typu zadań.

Konsekwencją pojawiających się zagrożeń jest również rozwijający się terroryzm. Walka z tym zjawiskiem staje się jedną z form walki zbrojnej, a zatem i tu należy wypracować odpowiednie techniki.

Dotychczasowe rozważania skłaniają do potwierdzenia tezy, iż nowa rzeczywistość wskazuje na konieczność sukcesywnego odchodzenia od rozumowania kategoriami „(...) masowych, bezpośrednich, wyniszczających walk i operacji zwartych zgrupowań wojsk na rzecz bardziej wyrafinowanych koncepcyjnie i elastycznie prowadzonych działań pośrednich i manewrowych”<sup>1</sup>.

Pozwalają również na sformułowanie zasadniczych tez dla przyszłej natury wojny.

Po pierwsze, sprzęt i przedmiot były ważniejsze od myśli i koncepcji. Ta relacja zmienia się diametralnie.

Po drugie, przy nieustannych, często radykalnych zmianach mniejsze znaczenie zaczyna odgrywać pozycja, a znacznie większe – elastyczność i zdolność manewru.

Po trzecie, szybka i natychmiastowa informacja stanowi o precyzji uderzeń, wpływając zdecydowanie na zredukowanie kosztownych zasobów.

Po czwarte, coraz większa złożoność problemów wymaga coraz bardziej subtelnymi form integracji i zarządzania oraz metod i technik walki.

Po piąte, zmieniająca się natura wojny oraz metody i techniki walki wymagają nowych, odpowiednich do tych zmian środków walki.

Po szóste, złożoność problemów i nieustające zmiany wskazują na konieczność wszechstronnego przygotowania kadr dowódczo-sztabowych.

W aspekcie powyższych konstatacji poszukiwanie poznawczych i metodologicznych uogólnień dla natury i teorii walki zbrojnej oraz reguł generalnych dla sztuki wojennej wydaje się nie tylko uzasadnione – jak sądzić – ale i konieczne.

Nowe warunki funkcjonowania spowodowały konieczność przebudowy sił zbrojnych RP stosownie do wielu wymagań przedstawianych powyżej. Nowe zadania stawiane przed siłami zbrojnymi oraz ich dynamiczna reorganizacja sprawiły, że jednym z priorytetowych przedmiotów pilnych zabiegów reformatorskich jest system dowodzenia siłami zbrojnymi.

Integralną częścią składową tego systemu jest **system dowodzenia SZ RP** (SyD SZ RP), który winien zapewnić sprawne przełożenie decyzji konstytucyjnych władz państwowych na siły zbrojne RP i sprawne dowodzenie nimi w okresie zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny.

Rozpatrując członkostwo Polski w Sojuszu Północnoatlantyckim należy stwierdzić, że każde państwo członkowskie, oprócz pozostawania w strukturach dowodzenia Sojuszu, ma *narodowy system dowodzenia*, wynikający z własnej strategii, możliwości i potrzeb operacyjno-taktycznych.

O znaczeniu narodowych systemów dowodzenia świadczy także posiadanie i ciągłe doskonalenie przez poszczególne państwa swoich struktur dowodzenia na wszystkich szczeblach organizacyjnych, tj. strategicznym, operacyjnym i taktycznym.

---

<sup>1</sup> *Teoria sztuki wojennej*, red. M. Krauze, B. Szulc, S. Korzeniowski, AON, Warszawa 2000, s. 25–29.

Konieczność takich rozwiązań determinuje przede wszystkim strategia Sojuszu, której znaczenie opiera się na **narodowych** potencjałach wydzielanych do struktur NATO oraz obowiązku i zdolności państw członkowskich do obrony własnych terytoriów po spełnieniu zobowiązań sojuszniczych, a ponadto realna ocena możliwości prowadzenia działań zbrojnych przez siły Sojuszu, w przypadku wojny na szeroką skalę, a także zasady i tryb tworzenia zgrupowań uderzeniowych w okresie poprzedzającym przystąpienie do wojny.

Reasumując, można stwierdzić, iż ocena dotychczasowych konfliktów zbrojnych oraz przewidywania możliwości ich powstawania w przyszłości wskazują, że w określonych sytuacjach polityczno-militarnych SZ RP mogą być dowodzone wyłącznie przez narodowe organa dowodzenia, do czasu zaangażowania się Sojuszu. Stąd, na wzór innych państw Sojuszu oraz w imię doktryny narodowej i strategii, niezbędne jest posiadanie **narodowego systemu dowodzenia** zdolnego do efektywnego dowodzenia nie tylko siłami pozostałymi po wydzieleniu wojsk operacyjnych do Sojuszu, ale także całym potencjałem bojowym sił zbrojnych. Ponadto dowództwa narodowe będą realizowały również zadania na korzyść wojsk sojuszniczych.

Analiza dokumentów i publikacji wykazała, że elementy systemu dowodzenia w większości są integrowane w miejscach pracy organów dowodzenia, jakimi są **stanowiska dowodzenia**. Rozmieszczenie organów dowodzenia w stacjonarnych, stacjonarno-mobilnych i mobilnych stanowiskach dowodzenia oraz realizacja przez nie procesów dowodzenia za pomocą środków dowodzenia powoduje, że w wielu publikacjach termin *system dowodzenia* utożsamiany jest z **systemem stanowisk dowodzenia**. Pogląd taki jest pewnym uproszczeniem, czy wręcz skrótem myślowym. Pamiętać jednak zawsze należy o wszystkich elementach systemu dowodzenia, zwłaszcza o środkach dowodzenia, a w tym telekomunikacyjnej infrastrukturze kraju.

Struktura systemu dowodzenia zawsze jest dostosowywana do konkretnego szczebla organizacyjnego i konkretnego rozmieszczenia wojsk. Tworzone więzi odzwierciedlają natomiast zakresy zadań i kompetencji stanów osobowych zaangażowanych w procesie dowodzenia oraz możliwości techniczne środków przewidywanych do wykorzystywania w systemie przekazywania informacji. W związku z tym formułowane jest wymaganie, że każdy system dowodzenia powinien się charakteryzować:

- dużą odpornością na zakłócanie jego funkcjonalności i dużą odpornością na fizyczne niszczenie,

- szerokim wyborem możliwości współdziałania z systemami dowodzenia innych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, systemami dowodzenia sił zbrojnych innych państw, a także instytucjami i organizacjami cywilnymi,

- dużą zdolnością reagowania i dostosowywania procedur dowodzenia do wymogów zdarzających się sytuacji.

Analiza literatury i dokumentów normatywnych państw NATO<sup>1</sup> wskazuje na analogie w interpretacji systemu dowodzenia i jego elementów przez poszczególne państwa członkowskie. Jednakże mimo podobieństw dają się zauważyć również różnice, które wynikają z funkcjonowania narodowych ustaleń w tym zakresie zawartych w regulaminach i instrukcjach.

Mając na uwadze pełne członkostwo polskich sił zbrojnych w NATO, celowe wydaje się dokonanie identyfikacji struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych (związku taktycznego).

Z przeprowadzonej analizy dokumentów armii wojsk lądowych Wielkiej Brytanii, zawierających wytyczne dotyczące **stanowisk dowodzenia** organizowanych na szczeblu dywizji (rys. 27 i 28), wynika, że stanowiska dowodzenia spełniać powinny następujące kryteria:

- być łatwe do rozmieszczania i przemieszczania w obszarze działań,
- zapewniać ciągłość dowodzenia,
- umożliwiać skuteczne połączenie wysiłku dowódcy i oficerów sztabu.

W celu zapewnienia realizacji tych kryteriów przewiduje się organizowanie następujących stanowisk na szczeblu dywizji wojsk lądowych:

- 1) głównego (*main*) stanowiska dowodzenia,
- 2) wysuniętego (*forward*) stanowiska dowodzenia,
- 3) zapasowego (*alternate*) stanowiska dowodzenia,
- 4) stanowiska typu *step-up* – na wszystkich szczeblach.

**Główne SD** jest miejscem, z którego dowódca dywizji kieruje działaniami głębokimi i bezpośrednimi. Ponadto monitoruje się tam działania w obszarze tyłowym. Na stanowisku tym pracują także szef sztabu oraz komórki G/S-2 lub G/S-3, G/S-4 i G/S-6 wraz z oficerami – specjalistami rodzajów wojsk.

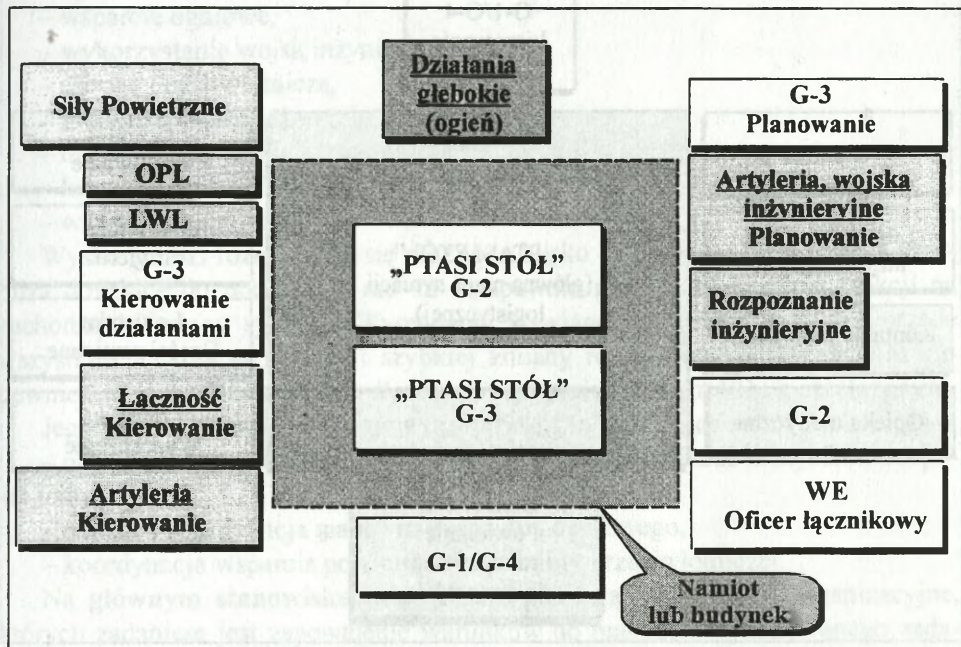
**Wysunięte SD** rozumiane jest jako niewielkie, bardzo mobilne miejsce pracy, umożliwiające dowódcy sprawowanie dowodzenia w bezpośredniej bliskości rejonu działań. Jego skład ograniczony jest zwykle do wozów dowodzenia dowódcy oraz wozów dowódczo-sztabowych osób funkcyjnych, które wraz z nim będą pracowały na tym stanowisku.

**Zapasowe SD** w myśl założeń regulaminowych powinno stanowić „kopię” zarówno głównego, jak i tyłowego stanowiska dowodzenia. Głównym celem jego funkcjonowania jest zapewnienie ciągłości dowodzenia w trakcie manewru lub w wypadku zniszczenia GSD i TSD. Jednakże ograniczona ilość środków dowodzenia nie zapewnia takiej możliwości, pozwalając jedynie na organizację stanowisk typu *step-up*.

**Step-up** rozumiane jest jako stanowisko dowodzenia zapewniające możliwość realizacji tylko najważniejszych przedsięwzięć GSD lub TSD. W praktyce oznacza

---

<sup>1</sup> ATP-35(B) *Land Forces Tactical Doctrine*, ATP-3.2 *Land Operations*, APP-6 *Military Symbols for Land Based System*, Military Agency for Standardization 1984, FM-100-5 *Operations*, Department of the Army, Washington 1993, FM 101-5 *Staff Organizations and Operations*, Department of the Army, Washington 1997.



Źródło: J. Kręcikij, *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000, s. 38.

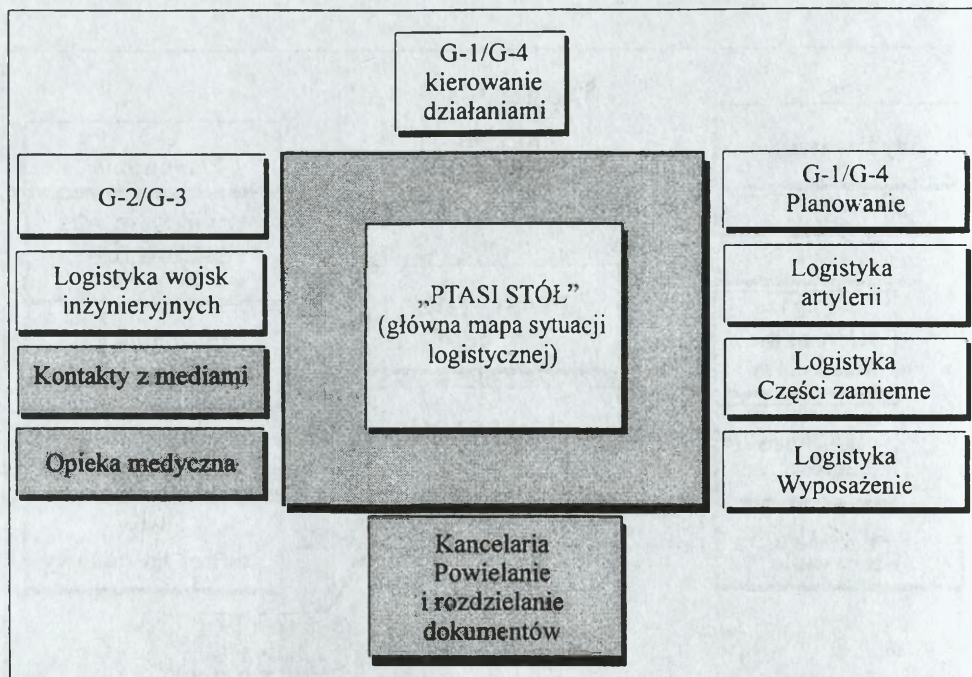
Rys. 27. Podstawowe elementy części operacyjnej stanowiska dowodzenia dywizji wojsk lądowych armii Wielkiej Brytanii

to, że stanowi ono środek zapewniający ciągłość dowodzenia podczas przemieszczania tych stanowisk oraz zwiększa żywotność systemu dowodzenia.

Analiza doktrynalnych ustaleń dotyczących struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia wskazuje, iż zaleca się stosowanie jako zasady podziału SD na część zajmującą się planowaniem przyszłych działań (*future plans*) oraz kierującą bieżącą działalnością podległych sił (*current ops*). Znajduje to potwierdzenie w praktyce dowodzenia, o czym świadczą przedstawione na załączonych rysunkach elementy składowe wybranych stanowisk dowodzenia.

Zgodnie z zasadami przyjętymi w armii amerykańskiej stanowiska dowodzenia dzielą się na **wysunięte, główne, zapasowe i tylowe**<sup>1</sup>. Zasadniczym ich przeznaczeniem jest wsparcie dowódcy w procesie sprawowania dowodzenia poprzez zdobywanie, przetwarzanie i przesyłanie informacji.

<sup>1</sup> FM 101-5 *Staff Organization and Operations*, Washington 1984, s. 8-4.



Źródło: J., Kręcikij, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 38.

Rys. 28. Podstawowe elementy części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia dywizji wojsk lądowych armii Wielkiej Brytanii

Na szczeblu dywizji organizowane są następujące stanowiska dowodzenia:

- 1) wysunięte (taktyczne) SD (*tactical command post*),
- 2) główne SD (*main command post*),
- 3) tyłowe SD (*rear command post*).

Jeżeli sytuacja tego wymaga, na każdym szczeblu utworzyć można grupę dowodzenia (*command group*), a także zapasowe stanowisko dowodzenia, w charakterze którego można wykorzystywać SD podwładnych.

Dowódca znajduje się na tym SD, z którego może najlepiej spełniać swoją funkcję w danej sytuacji, tzn. na głównym lub taktycznym SD<sup>1</sup>.

W skład **wysuniętego stanowiska dowodzenia** wchodzi elementy wydzielone z komórek organizacyjnych sztabu, odpowiadających za:

- sprawy operacyjne (G/S-3),
- rozpoznanie (G/S-2),

<sup>1</sup> W. Hobe, *Dowodzenie w Siłach Lądowych Stanów Zjednoczonych na szczeblu dywizji*, „Woj-skowy Przegląd Zagraniczny” 1986, nr 2.

- wsparcie ogniowe,
- wykorzystanie wojsk inżynieryjnych,
- obronę przeciwlotniczą,
- lotnictwo wojsk lądowych,
- obronę przed bronią masowego rażenia,
- koordynację wsparcia powietrznego,
- wsparcie logistyczne.

Wysunięte SD rozmieszcza się możliwie blisko linii styczności wojsk, co przybliża dowódcę do podległych mu sił i zapewnia możliwość szybkiej reakcji na zachodzące zmiany sytuacji. Wymagania stawiane wysuniętemu SD to przede wszystkim możliwość częstej i szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia oraz zapewnienie ciągłej łączności z podległymi wojskami, głównym SD i z przełożonym.

Jego główne zadania w systemie dowodzenia są następujące:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi (przede wszystkim bezpośrednimi),
- nadzór i koordynacja manewru i wsparcia ogniowego,
- koordynacja wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej.

Na **głównym stanowisku dowodzenia** znajdują się komórki organizacyjne, których zadaniem jest zapewnienie warunków do realizacji wykonywanego zadania i planowanie przyszłych działań (rys. 29). Ponadto, w sytuacji gdy wysunięte stanowisko dowodzenia nie jest organizowane, główne SD spełnia wszystkie jego wcześniej wymienione funkcje.

Organizatorem i koordynatorem pracy głównego SD jest szef sztabu. Centralnym punktem stanowiska, ogniskującym wszystkie jego działania, jest centrum taktyczno-operacyjne.

Stanowisko to rozmieszcza się w głębi ugrupowania, w tyłowym obszarze działań danego szczebla. W dywizji jest to zwykle odległość przekraczająca zasięg rażenia większości artylerii przeciwnika. Niezależnie od sytuacji, główne SD musi zawsze zapewniać łączność z:

- wysuniętymi do przodu elementami ugrupowania bojowego,
- taktycznym SD,
- przełożonym.

Podstawowe zadania głównego SD są następujące:

- kierowanie aktualnymi działaniami, ze szczególnym uwzględnieniem działań w głębi ugrupowania przeciwnika,
- przygotowywanie informacji dla dowódcy,
- organizacja i koordynacja wsparcia ogniowego,
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego,
- koordynacja prowadzenia rozpoznania i analiza informacji rozpoznawczych za wszelkich dostępnych źródeł,
- koordynacja działań zmierzających do ochrony obszaru tyłowego,
- planowanie kolejnych działań.



Uogólnienie wyników identyfikacji struktury organizacyjno-funkcjonalnej stanowisk dowodzenia w wojskach lądowych USA umożliwia wyciągnięcie następujących wniosków:

1) na szczeblu dywizji organizowane są trzy SD – wysunięte, główne i tyłowe,  
2) dopuszcza się wykorzystywanie SD podwładnych w roli zapasowych stanowisk dowodzenia,

3) typowy układ SD pozwala na wyodrębnienie (nie biorąc pod uwagę sił i środków łączności oraz zabezpieczenia) komórek funkcjonalnych odpowiedzialnych za: rozpoznanie, planowanie działań, kierowanie działaniami, koordynację wsparcia ogniowego, koordynację wsparcia logistycznego, w ramach których pracują (stałe lub doraźnie – według potrzeb) przedstawiciele różnych komórek organizacyjnych dowództwa.

Do podobnych konkluzji prowadzi identyfikacja struktur stanowisk dowodzenia dywizji wojsk lądowych rozpatrywanych armii. Mało szczegółowe ustalenia NATO w tym zakresie powodują, iż stanowiska te cechuje duża różnorodność. Jest to szczególnie widoczne w nazewnictwie ich poszczególnych elementów składowych. Jednocześnie dają się zauważyć pewne analogie, ważne z punktu widzenia wspólnego działania armii państw członkowskich Sojuszu. Należą do nich:

– podział stanowisk dowodzenia na część zajmującą się działaniami bieżącymi i część planistyczną,

– funkcjonalny charakter poszczególnych elementów składowych SD, odpowiadających za określone obszary pola walki, na przykład za kierowanie działaniami, wsparcie logistyczne, wsparcie ogniowe, rozpoznanie,

– znaczna samodzielność w rozwiązywaniu problemów w ramach wymienionych elementów, wynikająca z rozmieszczenia w nich przedstawicieli różnych specjalności.

Prowadzona analiza dowiodła, że narodowy charakter stosowanych rozwiązań występuje najczęściej w:

– zachowaniu tradycyjnych nazw osób funkcyjnych (np. *head of service* w Wielkiej Brytanii) lub nawet specyficznych stanowisk (*deputy chief of staff*, czyli oddzielny zastępca szefa sztabu do spraw G/S-1 i 4 w tej samej armii),

– obowiązkach i zadaniach komórek organizacyjnych dowództw (wyłączenie opieki medycznej z zakresu odpowiedzialności G/S-4 czy różne podejście do przeznaczenia komórki G/S-6),

– różnych nazwach stanowisk dowodzenia oraz ich elementów funkcjonalnych, jak brytyjski *forward command post* i amerykański *tactical command post*, które spełniają te same funkcje wysuniętych stanowisk dowodzenia.

W świetle przedstawionych analiz stwierdzić można, że normy NATO znajdują zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia podczas wspólnych działań. Stąd bardzo podobne struktury organizacyjne dowództw i stanowisk dowodzenia oraz „przystające” w zasadniczych momentach modele procesu dowodzenia.

Dlatego należy stwierdzić, iż istnieje potrzeba doskonalenia polskich struktur stanowisk dowodzenia związku taktycznego, która w pełni zapewniłaby kompatybilność we współdziałaniu z innymi dywizjami państw będących członkami NATO oraz do współdziałania w programie „Partnerstwa dla Pokoju”.

### 3.3. Sformułowanie zadania projektowego

W czasie pokoju, kryzysu i wojny organizuje się system dowodzenia, który stanowi uporządkowaną całość złożoną z *organów dowodzenia i środków dowodzenia*, sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniających podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich poziomach organizacyjnych dowodzenia oraz sprawną, terminową i bezwzględną ich realizację. System ten powinien być kompatybilny i interoperacyjny z systemami dowodzenia armii państw sojusznicznych. Powinien on zapewnić:

- żywotność obiektów i środków dowodzenia,
- zdolność współdziałania z innymi rodzajami sił zbrojnych, siłami zbrojnymi innych państw, urzędami i organizacjami cywilnymi,
- zdolność reagowania i dostosowania dowodzenia do wymogów sytuacji.

Podstawowym elementem systemu dowodzenia dywizji zmechanizowanej (kawalerii pancernej) są organy dowodzenia. W strukturze dowództwa wyróżnia się dowódcę i podległe mu organy dowodzenia.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych w NATO<sup>1</sup> oraz w SZ RP<sup>2</sup> dotyczących problematyki systemu dowodzenia wskazują, że przy tworzeniu struktury organizacyjnej ośrodka decyzyjnego (dowództwa) każdego szczebla stosuje się następujące **kryteria postępowania**:

1. Na czele struktury organizacyjnej ośrodka decyzyjnego (związku taktycznego) stoi sztab. Do jego zadań można między innymi zaliczyć wspieranie dowódcy dywizji w całym procesie dowodzenia, a więc podczas przygotowania i prowadzenia działań taktycznych. Oprócz tego powinien on nie tylko informować dowódcę o sytuacji, lecz także doradzać mu, przygotowywać decyzje i rozkazy oraz nadzorować ich wykonanie.

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

<sup>1</sup> Analizą objęto regulaminy: amerykański – *Field Manual FM 101-5 Staff Organization and Operations*; niemiecki – *HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer*.

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

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. Na czele sztabu stoi szef, który kieruje pracą i koordynuje działania sztabu. Jest on doradcą dowódcy dywizji. Gdy dowódca i jego zastępca są nieobecni, może podejmować niezbędne decyzje.

Rozpatrywanym mobilno-stacjonarnym ośrodkiem decyzyjnym jest dywizja zmechanizowana (kawalerii pancernej) funkcjonująca w wojskach lądowych SZ RP, których dowództwa pracują w ramach stanowisk dowodzenia. Ich działanie to ciągły proces wymiany informacji (rys. 30) realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego oraz wewnątrz systemów peryferyjnych, współpracujących) 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). Sprzężenia te mają wymiar osobistych kontaktów osób funkcyjnych, czasem popartych wymianą dokumentów oraz graficznym zobrazowaniem przekazywanej informacji z wykorzystaniem mapy (kalki, folii), stołu plastycznego, grafiki komputerowej, lub też kontaktu realizowanego przy użyciu wyspecjalizowanych urządzeń – środków łączności.

Wewnętrzna struktura mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego (związku taktycznego) będą tworzyć elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa. W ten sposób powstaną sekcje połączone w odpowiednie zespoły będące jego zasadniczymi komponentami:

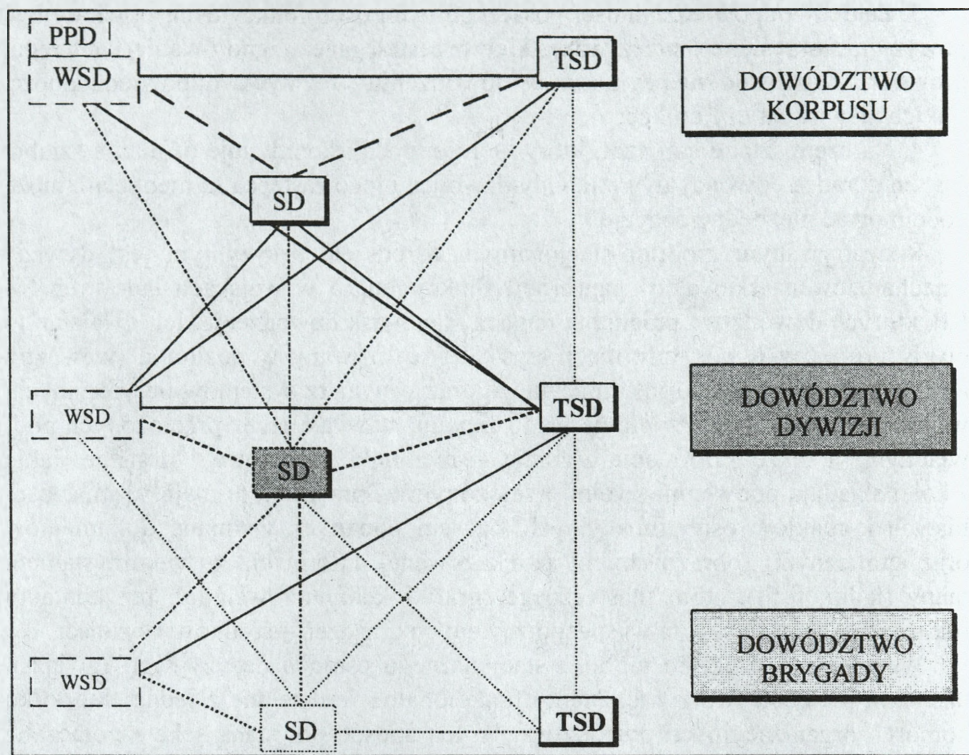
1. *Zespół dowodzenia* – spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje działania powstałych komponentów SD, określa zapotrzebowanie na informacje lub dane niezbędne do podjęcia decyzji przez dowódcę.

2. *Zespół wsparcia dowodzenia* – spełnia funkcję wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ oraz bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz SD.

3. *Zespół wsparcia działań* – spełnia funkcję koordynatora wsparcia działań dla pododdziałów zmechanizowanych i czołgów. Planuje i koordynuje użycie pododdziałów wsparcia brygady na rzecz sił głównych.

4. *Zespół zabezpieczenia działań* – realizuje funkcje organizatora zabezpieczenia logistycznego działań oraz uzupełnienia stanów osobowych walczących pododdziałów.

Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej są uzależnione od wielu determinantów. Do zasadniczych należy zaliczyć:



Rys. 30. Proces wymiany informacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia wojsk lądowych SZ RP

- zadania, jakie ma realizować dany zespół,
- stopień przygotowania personelu operacyjnego i pomocniczego oraz wyposażenia w techniczne środki dowodzenia,
- wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia, funkcjonowania i przemieszczania stanowisk dowodzenia,
- potrzebę zapewnienia pracy przez całą dobę, z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego,
- bieżące wytyczne i ustalenia dowódcy (szefa sztabu).

Szczegółową strukturę organizacyjno-funkcjonalną mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego stanowisk dowodzenia określają dowódcy danego szczebla, uwzględniając specyfikę działań, zaistniałą lub proponowaną sytuację operacyjno-taktyczną oraz potrzebę współdziałania lub funkcjonowania w systemie sojuszniczym.

Prowadząc diagnozę organizacyjną struktur mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego (stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej), należy stwierdzić, iż ogólna struktura jest do przyjęcia, a zmiany będą tylko dotyczyły obsady

personalnej tego stanowiska dowodzenia, gdyż obecnie nie spełnia ona podstawowych kryteriów, przedstawionych powyżej.

Celem głównym działania stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej jest planowanie działań taktycznych i bezpośredniego dowodzenia wojskami w działaniach bieżących. Praca bojowa prowadzona jest na nim w systemie dwuzmianowym (jest to najważniejsze kryterium przy tworzeniu struktury organizacyjnej stanowiska dowodzenia).

---

### 3.4. Opracowanie koncepcji struktury organizacyjnej

#### 3.4.1. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu dowodzenia

W związku taktycznym stanowisko dowodzenia powinno być typu mobilnego lub mobilno-stacjonarnego. Oznacza to, że jest przygotowane do rozmieszczania w każdych warunkach i w każdym rejonie, z wykorzystaniem obiektów stacjonarnych, a praca bojowa prowadzona jest na mobilnych i autonomicznych środkach dowódczo-sztabowych. Głównym celem funkcjonowania stanowiska dowodzenia na szczeblu dywizji jest planowanie działań taktycznych i bezpośrednio dowodzenie wojskami w działaniach bojowych. Skład stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (kawalerii pancernej) zaprezentowano na rys. 31.

Zespół dowodzenia, który – jak już wspomniano – spełnia funkcję dowodzenia działaniami bieżącymi oraz funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzonych działań, składa się z następujących sekcji:

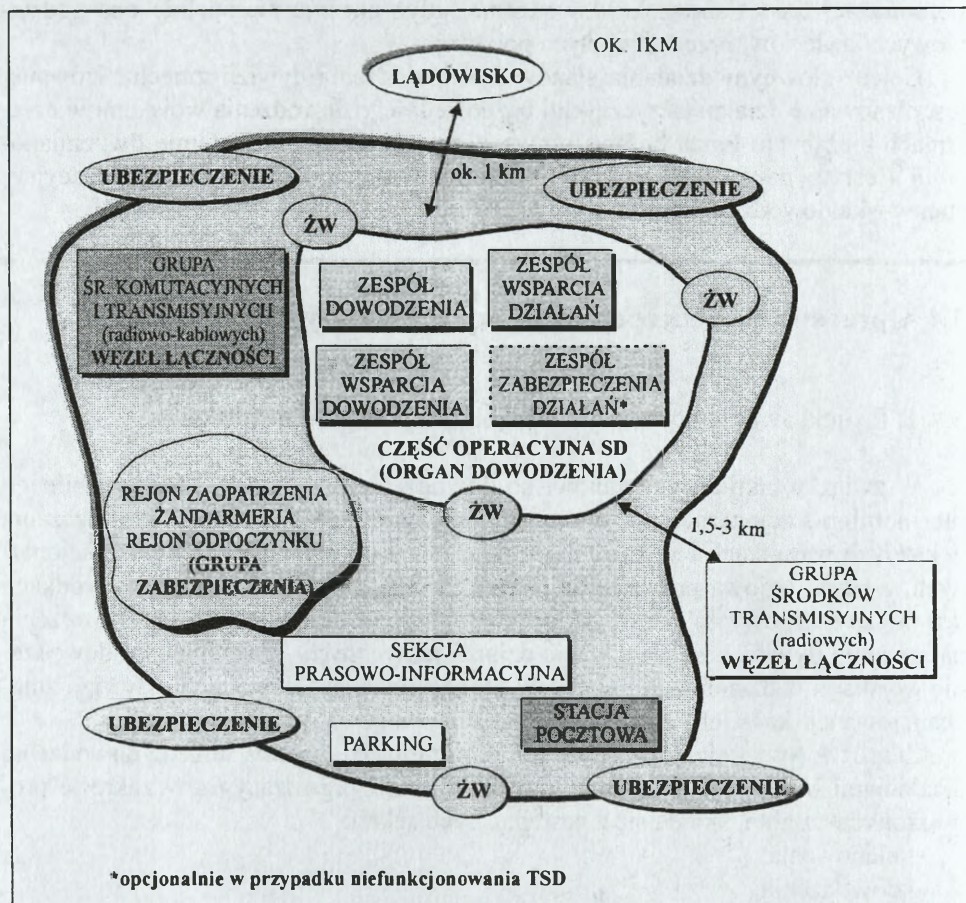
- planowania,
- dowodzenia,
- rozpoznania.

Zadania poszczególnych sekcji zespołu dowodzenia zależą od ich roli (zakresu odpowiedzialności) i mogą pozostawać stałe (niezależne od fazy cyklu decyzyjnego) lub zmieniać się w poszczególnych fazach cyklu decyzyjnego.

**Celem działania sekcji dowodzenia (SD)** zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej jest dowodzenie działaniami bieżącymi.

Sekcja ta realizuje następujące zadania:

1. W trakcie *ustalania położenia*: ustalenie i przedstawienie na mapie sytuacyjnej aktualnej sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady na podstawie meldunków o sytuacji oraz informacji z innych dostępnych źródeł; jeżeli od ostatniego meldunku terminowego zaszły zasadnicze zmiany w sytuacji, to w imieniu dowódcy żądanie od podwładnych meldunków doraźnych; przekazywanie do sekcji planowania aktualnych danych (zmian) w sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego dywizji; przygotowywanie meldunków o sytuacji; przedstawianie dowódcy meldunków do podpisania; przesyłanie w imieniu dowódcy (poprzez zespół wsparcia dowodzenia) meldunków do przełożonego.



Rys. 31. Komponenty struktury stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (kawalerii pancernej)

Kierowanie działaniami wynikającymi z uprzednio otrzymanego zadania, reagowanie na zmiany sytuacji w ramach uprawnień udzielonych przez dowódcę lub przedstawianie dowódcy propozycji rozwiązania problemów decyzyjnych wynikających z aktualnej sytuacji.

Zapoznanie się z treścią otrzymanego rozkazu operacyjnego przełożonego (minimum 1 kopia, zgodnie z rozdzielnikiem zespołu informacyjnego), przede wszystkim w zakresie części głównej oraz aneksów „Plan działania” i „Rozpoznanie”.

Przedstawienie (kierownik lub przedstawiciel sekcji dowodzenia) w trakcie informowania operacyjnego informacji dotyczących aktualnej sytuacji elementów ugrupowania bojowego.

Zapoznanie się z treścią zarządzenia przygotowawczego oraz z planem pracy dowództwa.

2. W trakcie *oceny czynników wpływających na wykonanie zadania* i określenia wariantów działania oraz rozważania i porównania tych wariantów – na żądanie sekcji planowania i innych zespołów funkcjonalnych przekazanie aktualnych informacji dotyczących sytuacji wojsk własnych.

3. W trakcie *odprawy decyzyjnej* przedstawienie (kierownik lub przedstawiciel sekcji) informacji dotyczących położenia, zadania, aktualnego działania – przełożonego, – wojsk własnych (BZ i BPanc) i sąsiadów (na własnym szczeblu dowodzenia).

Zapoznanie się z wstępnym zarządzeniem operacyjnym, o ile jest sporządzane. Po podpisaniu przez dowódcę rozkazu przejęcie jednej kopii dokumentu.

Naniesienie (na mapę sytuacyjną zespołu) planu działania (aneks „Plan działania” do rozkazu operacyjnego); przejęcie (z sekcji planowania) kopii planu synchronizacji działań.

4. W trakcie fazy *stawiania zadań*: uczestnictwo (przedstawiciel lub kierownik sekcji dowodzenia – na polecenie szefa sztabu) w stawianiu zadań. Przedstawienie sytuacji wojsk własnych innych niż te, których dotyczą stawiane zadania (sąsiedzi, siły wspierające i współdziałające).

5. W toku *kontroli* sekcja dowodzenia realizuje: odbieranie meldunków od podwładnych dowódców; przyjmowanie zarządzeń operacyjnych od przełożonego; monitorowanie informacji pochodzących z WSD; nanoszenie uzyskanych informacji na mapę sytuacyjną sekcji dowodzenia i tym samym monitorowanie sytuacji; ciągłe śledzenie i ocena rozwoju sytuacji – porównywanie stanu rzeczywistego z planem, w tym także ciągła ocena zdolności bojowej podległych wojsk; prowadzenie zestawienia sił i środków dywizji; synchronizowanie działania jednostek i pododdziałów bojowych, wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego.

W ramach uprawnień określonych przez dowódcę, podejmowanie (kierownik zespołu) w jego imieniu decyzji co do rozwiązywania powstałych problemów; proponowanie dowódcy sposobów rozwiązania pojawiających się problemów decyzyjnych w zakresie: rozmieszczenia sił i środków, sposobu ich użycia, zmiany zadań, linii rozgraniczenia oraz innych elementów dowodzenia i koordynacji działań, określania potrzeb wzmocnienia (wsparcia) przez przełożonego.

Przygotowywanie zarządzeń operacyjnych i poprzez zespół wsparcia dowodzenia przesyłanie ich w imieniu dowódcy do podwładnych; sprawdzanie, czy zespół wsparcia dowodzenia otrzymał potwierdzenie otrzymania i zrozumienia zarządzeń; identyfikowanie i przekazywanie do zespołu planowania informacji, wymagających szczegółowych analiz i kalkulacji, jeśli mogą one mieć wpływ na przyszłe działania; dostarczanie danych o aktualnej sytuacji do przełożonego (przygotowanie meldunków), podwładnych, sąsiadów oraz innych zespołów SD.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz w wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion 2000”) na szczeblu dywizji zmechanizowanej można założyć, że skład personalny **sekcji dowodzenia** powinien być następujący:

– czterech specjalistów G-3,

- specjalista G-2,
- specjalista G-1,
- specjalista G-4,
- specjalista G-6,
- specjalista G-3 ds. artylerii,
- specjalista G-3 ds. wojsk inżynieryjnych,
- specjalista G-3 ds. OPL,
- specjalista G-3 ds. OPChem,
- specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych (opcjonalnie).

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia oraz jednej zmiany pracy.

**Celem działania sekcji planowania (SP)** zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej jest przygotowanie danych do decyzji dla dowódcy. Główną funkcję sekcja planowania spełnia w trakcie planowania i stawiania zadań.

Sekcja ta realizuje następujące zadania: prowadzenie mapy sytuacyjnej (aktualizowanej za każdym razem, gdy zespół dowodzenia dokonuje aktualizacji sytuacji na podstawie meldunków sytuacyjnych, zarówno terminowych jak i doraźnych); przygotowanie zestawienia sił i środków, np. w formie tabel; opracowanie kalkulacji i innych czynności związanych z wykonywanym zadaniem na potrzeby dowódcy i sekcji dowodzenia.

1. W trakcie *planowania* sekcja wykonuje szereg zadań, które szczegółowo są przedstawione poniżej, przy opisie poszczególnych czynności. Na wstępie należy jednak zaznaczyć, że część z tych zadań wykonywana jest równoległe w trakcie kilku czynności, dlatego wskazano, w którym momencie SP rozpoczyna wykonywanie danego zadania oraz kiedy ono się kończy.

W trakcie informowania operacyjnego przedstawiciele SP mogą między innymi przedstawiać: otrzymane zadanie, zadanie i zamiar przełożonego, wnioski z analizy zadania. Ponadto SP protokołuje przebieg informowania operacyjnego, w tym między innymi wnioski z analizy zadania oraz wytyczne dowódcy (szefa sztabu) do dalszego planowania. Sekcja planowania odpowiada także za przygotowanie zarządzenia przygotowawczego.

2. W trakcie *określenia wariantów działania* wojsk własnych sekcja planowania przeprowadza ocenę czynników, biorąc pod uwagę przede wszystkim teren, siły własne i zgodnie z wnioskami z analizy zadania, wytycznymi dowódcy, a także oceną czynników przeprowadzoną w innych zespołach (np. sekcję rozpoznania i wykonaną przez niego oceną terenu) przygotowuje warianty działania.

3. W trakcie *rozważenia wariantów działania* sekcja planowania uszczegóławia warianty działania o następujące obszary: artyleria, logistyka, oraz inne w zależności od wytycznych dowódcy lub posiadanego czasu. Zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, który określa między innymi technikę przeprowadzenia tej czynności, sekcja planowania przygotowuje niezbędne dane (tzn. własne potencjały do każdego z wariantów działania) i narzędzia do przeprowadzania rozważenia wariantów

działania, np. tabelę stosunków sił, tabelę synchronizacji, tabelę lub arkusz wniosków i inne w zależności od potrzeb. Ponadto SP protokołuje przebieg rozważenia wariantów działania.

4. W trakcie *porównania wariantów działania* sekcja planowania, w zależności od wytycznych szefa sztabu, który określa technikę przeprowadzenia tej czynności, przygotowuje niezbędne narzędzia do jej przeprowadzenia, np.: *tabele do porównania wariantów działania, tabele lub arkusz wniosków* i inne w zależności od potrzeb. SP ponadto protokołuje przebieg porównania wariantów działania.

5. Sekcja planowania, zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, przygotowuje i przeprowadza *odprawę decyzyjną* dla dowódcy, podczas której wykonuje następujące zadania:

- przedstawia warianty działania i niezbędne wnioski zarówno z rozważenia, jak i porównania wariantów działania,
- protokołuje przebieg odprawy decyzyjnej, w tym między innymi zamiar dowódcy oraz wytyczne dowódcy do dalszego planowania.

6. W trakcie *sporządzania planu operacji* sekcja planowania, zgodnie z zamiarem dowódcy oraz jego wytycznymi, m.in. modyfikuje wariant działania (zgodnie z decyzją dowódcy) oraz uzupełnia rozkaz operacyjny.

7. W trakcie *sporządzania rozkazu operacyjnego* sekcja planowania uzupełnia następujące punkty zasadniczej części RO:

- pkt 3 – zadania i wytyczne koordynujące,
- pkt 4 – zabezpieczenie logistyczne,
- pkt 5 – dowodzenie i łączność,
- pkt 1 – w zależności od potrzeb.

Dołącza aneksy przekazywane do ZP przez inne zespoły funkcjonalne SD, uzupełnia część końcową (aneksy i rozdzielnik), a następnie przedstawia zakończony RO do podpisania dowódcy. Ponadto SP opracowuje plan synchronizacji.

8. Protokołuje przebieg odprawy, podczas której dowódca stawia zadania, kontynuuje – zgodnie z wytycznymi dowódcy – planowanie poszczególnych etapów rozegrania walki (np. użycie odwodu, wyprowadzenie kontrataku), a także przystępuje do planowania alternatywnego.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń ustalono<sup>1</sup>, że **sekcja planowania** powinna się składać z przedstawicieli prawie wszystkich komórek organizacyjnych dowództwa dywizji. Wiodącą rolę odgrywają oczywiście oficerowie operacyjni (G-3) i rozpoznania (G-2). Podkreślić należy, iż fizyczna obecność przedstawicieli wielu komórek jest zbędna. Istotne jest, aby zapewniali oni dopływ właściwych (w tym żądanych) informacji we właściwym czasie.

W skład **sekcji planowania** powinni wchodzić przedstawiciele następujących zespołów:

---

<sup>1</sup> Obsada personalna sekcji planowania, podobnie jak pozostałych sekcji stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej, została ustalona na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji.

- czterech specjalistów G-3,
- specjalista G-2,
- specjalista G-1,
- specjalista G-4,
- specjalista G-6,
- specjalista G-3 ds. artylerii,
- specjalista G-3 ds. wojsk inżynieryjnych,
- specjalista G-3 ds. OPL,
- specjalista G-3 ds. OPChem,
- specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych (opcjonalnie).

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia dywizji oraz jednej zmiany pracy.

**Celem** działania **sekcji rozpoznania (SR)** zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej jest wykonanie rozpoznawczego przygotowania pola walki. Główną funkcję sekcja rozpoznania spełnia w trakcie planowania działań.

Sekcja ta realizuje następujące zadania: zebranie, uporządkowanie, a następnie zobrazowanie danych i informacji o położeniu i ukończeniu przeciwnika oraz jego dotychczasowych działaniach; zebranie i uporządkowanie informacji o otoczeniu pola walki (teren, pogoda, warunki demograficzne itp.); określenie braków informacyjnych, luk w wiedzy o przeciwniku i terenie; zebranie i uporządkowanie informacji o położeniu i realizowanych zadaniach przez potencjał rozpoznania wojsk własnych; ukierunkowanie cyklu rozpoznawczego zgodnie z zadaniami postawionymi przez dowódcę.

1. Podczas *analizy zadania* prowadzonej przez dowódcę z udziałem szefa sztabu, kierownika sekcji rozpoznania i sekcji planowania dokonuje się wstępnej analizy i oceny rozpoznawczej posiadanych informacji o przeciwniku oraz środowisku pola walki i wskazuje luki w rozpoznaniu (wiedzy o przeciwniku). Główne zadania SR w tej fazie to: wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o przeciwniku, wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o środowisku działań, wypracowanie wstępnej oceny rozpoznawczej, wypracowanie wniosków do dalszej pracy w procesie informacyjnego przygotowania pola walki i organizowania rozpoznania.

2. W trakcie *informowania operacyjnego* kierownik sekcji rozpoznania podaje ogólną sytuację przeciwnika wraz ze wstępną oceną rozpoznawczą i pierwszymi możliwymi wariantami jego działania, przeciwstawiającymi się wykonaniu zadania własnego. Do innych zadań sekcji w tej fazie należy: opracowanie punktu „Położenie przeciwnika, jego działania i prawdopodobne zadanie” do zarządzeń przygotowawczych; opracowanie zarządzenia przygotowawczego dla podległych (przydzielonych) sił i środków rozpoznania.

3. W trakcie *oceny czynników* wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania wykonywane są zasadnicze czynności informacyjnego przygotowania pola walki związane z oceną terenu i przeciwnika oraz wypracowaniem wariantów jego działania. Główne zadania sekcji w tej fazie to: ocena środo-

wiska działań, ocena zagrożeń, wypracowanie możliwych wariantów działań przeciwnika, szczegółowe określenie potrzeb informacyjnych brygady, określenie zadań rozpoznawczych dla podległych i przydzielonych sił i środków rozpoznania.

4. Podczas *rozważania i porównania wariantów działania* kierownik sekcji rozpoznania (specjalista sekcji rozpoznania) referuje warianty działania przeciwnika według kolejności: *ocena środowiska* (teren i przeszkody terenowe, wpływ terenu na działanie przeciwnika, warunki pogodowe, wpływ pogody na działanie przeciwnika, demografia, infrastruktura); *ocena wojsk przeciwnika* (sytuacja przeciwnika; prawdopodobny cel, zamiar i zadania; warianty sposobów realizacji zadań; słabe i silne strony wariantu działania; potencjał; działania wykraczające poza wzorce i modele doktrynalne). Przedstawiając warianty działań przeciwnika, kierownik sekcji rozpoznania ocenia jednocześnie prawdopodobieństwo zaistnienia każdego z nich. Podczas porównywania możliwych wariantów działania przeciwnika ważne jest przygotowanie kalkulacji ilości sił i środków, które przeciwnik może zaangażować w walce.

5. Podczas *odprawy decyzyjnej* sekcja rozpoznania przedstawia najbardziej prawdopodobny wariant działania przeciwnika w konkretnych warunkach hydro-meteorologicznych, nie pomijając wariantów alternatywnych, a w dalszej kolejności również propozycje zabezpieczenia wariantów działania własnego przez potencjał rozpoznania.

6. W trakcie *opracowania planu operacji* (walki) oficerowie grupy informacyjnej sekcji rozpoznania wrysowują „decyzję” (wariant działania) przeciwnika, dającą podstawy do wykonania wzorca wsparcia decyzji. W etapie tym wykonywany jest również przez oficerów grupy planowania i kierowania rozpoznaniem na podstawie oleatu zdarzeń – plan zbierania informacji (plan rozpoznania).

7. W trakcie *opracowania rozkazu operacyjnego* specjaliści sekcji rozpoznania partycypują w następującym wymiarze: opracowują punkt 1 (sytuacja) rozkazu operacyjnego; zasilają w niezbędne informacje inne punkty rozkazu; opracowują aneks „Rozpoznanie” do rozkazu operacyjnego oraz niezbędne apendyksy do tego aneksu. Podstawowe apendyksy to: „Wojska przeciwnika”; „Teren i warunki pogodowe”; „Bezpieczeństwo” („Działania przeciwrozpoznawcze”).

8. Kierownik sekcji rozpoznania nie ma kompetencji do *stawiania zadań*. Może jednak uczestniczyć w tym przedsięwzięciu i wyjaśniać niezbędne dane ujęte w rozkazie operacyjnym, dotyczące przeciwnika, terenu, prowadzenia rozpoznania i utrzymania bezpieczeństwa wojsk.

9. *Kontrola* stanowi ostatnią fazę cyklu decyzyjnego. Zamyka ona jednocześnie pierwszy etap cyklu rozpoznawczego („ukierunkowanie”). Kolejne etapy cyklu rozpoznawczego („gromadzenie”, „przetwarzanie”, „rozpowszechnianie”) służą pozyskiwaniu nowych danych o sytuacji i uaktualnianiu już posiadanych. W procesie dowodzenia pozwalają więc na bieżące ustalanie położenia. Do głównych zadań SR w tej fazie należeć będzie: ciągłe zbieranie, opracowywanie i rozpowszechnianie zdobytych informacji rozpoznawczych; kontrola efektów zaplanowanych działań rozpoznawczych i ewentualne ich korygowanie, wynikające

z rozwoju sytuacji; terminowe składanie meldunków i zapotrzebowań na wiadomości do szczebla wyższego; bieżące informowanie dowódcy o sytuacji przeciwnika i działalności rozpoznawczej; bieżące prowadzenie dokumentacji rozpoznawczej (mapa sytuacyjna, dokumenty pomocnicze, baza danych itp.).

W obsadzie personalnej sekcji rozpoznania wiodącą rolę odgrywają oczywiście specjaliści rozpoznania (G-2). Na podstawie wniosków z ćwiczeń<sup>1</sup> należy przyjąć, że skład **sekcji rozpoznania** powinni wchodzić:

- kierownik sekcji rozpoznania,
- grupa planowania i kierowania rozpoznaniem (4–5 specjalistów),
- grupa informacyjna (2–3 specjalistów),
- grupa opracowania danych o terenie i pogodzie (1–2 specjalistów),
- grupa walki radiotelegraficznej (3–4 specjalistów),
- grupa wywiadu i kontrwywiadu (2–3 specjalistów),
- grupa koordynacji rozpoznania (doraźnie: specjalista G-3 ds. artylerii, G-3 ds. WInż, zespołu lotnictwa wojsk lądowych – 1–3 specjalistów).

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia dywizji oraz jednej zmiany pracy.

Zespół dowodzenia stanowiska dowodzenia stanowi specyficzne centrum, w którym pozyskuje się, przetwarza i przesyła informacje niezbędne dla zapewnienia dowódcy dywizji możliwości dowodzenia podległymi elementami ugrupowania bojowego oraz przygotowania działań. Aby zapewnić warunki do pozyskiwania i przesyłania różnorodnych informacji, zespół dowodzenia musi dysponować szeregiem powiązań informacyjnych wewnątrz i na zewnątrz stanowiska dowodzenia dywizji.

**Kolejnym etapem** w trakcie projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji jest ustalenie wariantów struktury organizacyjnej tego zespołu. Warianty będą dotyczyły obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia.

Przedstawiony wariant (rys. 32) dotyczy jednej zmiany na głównym stanowisku dowodzenia, w przypadku dwóch zmian powyższe dane należy pomnożyć przez dwa, a zatem: sekcja dowodzenia powinna liczyć 28 specjalistów, sekcja planowania – także 28 specjalistów, natomiast sekcja rozpoznania – 32 (48) specjalistów. Z dalszych rozważań i dokonanych obliczeń obsady personalnej tyłowego stanowiska dowodzenia wynika następująca obsada personalna dwóch stanowisk dowodzenia (SD i TSD) w dywizji: sekcja planowania i dowodzenia powinny liczyć po 56 osób, natomiast sekcja rozpoznania – 64 (96) osoby.

---

<sup>1</sup> Chodzi o ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji.

## ZESPÓŁ DOWODZENIA

### **SEKCJA DOWODZENIA (12 + 2 = 14)**

- ◆ kierownik
- ◆ czterech specjalistów G-3
- ◆ specjalista G-2
- ◆ specjalista G-1
- ◆ specjalista G-6
- ◆ specjalista G-5 (opcjonalnie)
- ◆ specjalista G-3 ds. artylerii
- ◆ specjalista G-3 ds. WInż.
- ◆ specjalista G-3 ds. OPL
- ◆ specjalista G-3 ds. OPChem
- ◆ specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych (doraźnie)

### **SEKCJA PLANOWANIA (12 + 2 = 14)**

- ◆ kierownik
- ◆ czterech specjalistów G-3
- ◆ specjalista G-2
- ◆ specjalista G-1
- ◆ specjalista G-6
- ◆ specjalista G-5 (opcjonalnie)
- ◆ specjalista G-3 ds. artylerii
- ◆ specjalista G-3 ds. WInż.
- ◆ specjalista G-3 ds. OPL
- ◆ specjalista G-3 ds. OPChem
- ◆ specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych (doraźnie)

### **SEKCJA ROZPOZNANIA 13 + 3 = 16 (18 + 6 = 24)**

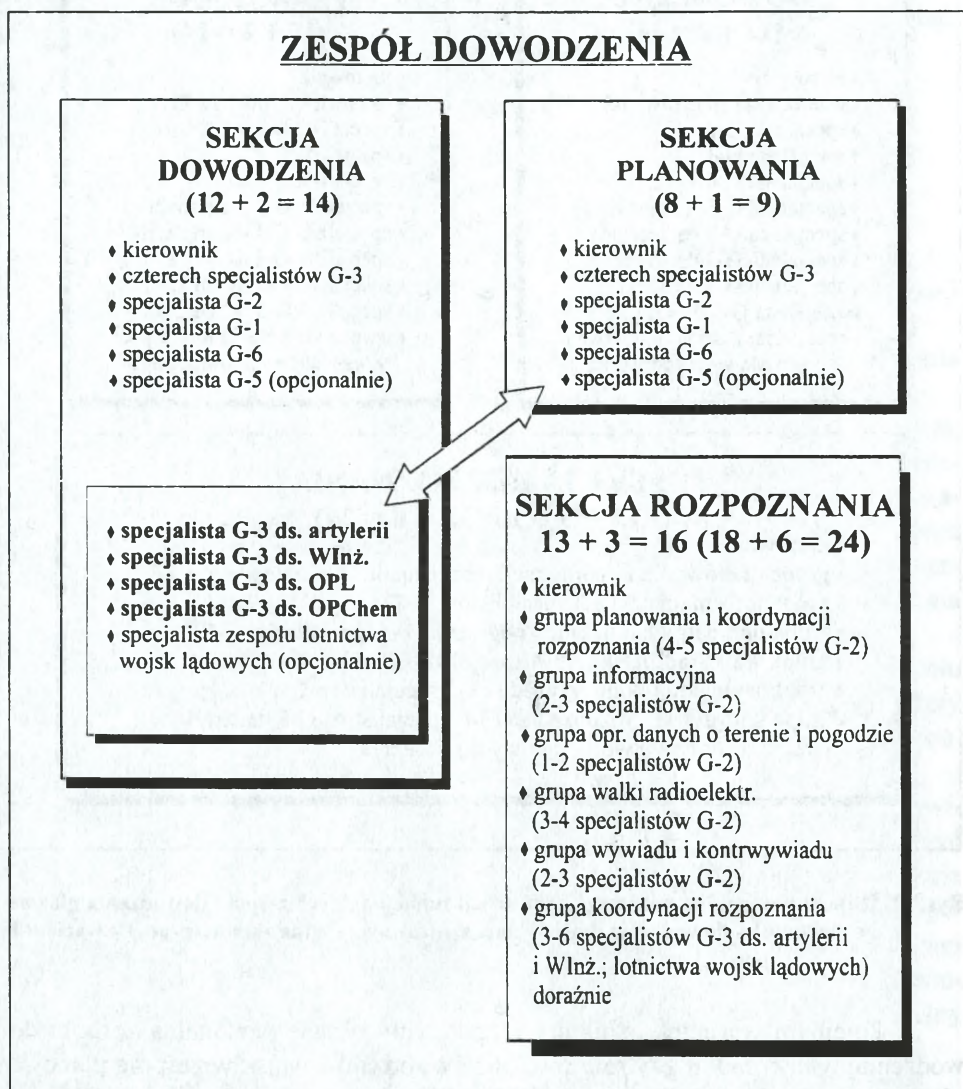
- ◆ kierownik
- ◆ grupa planowania i koordynacji rozpoznania (4-5 specjalistów G-2)
- ◆ grupa informacyjna (2-3 specjalistów G-2)
- ◆ grupa opr. danych o terenie i pogodzie (1-2 specjalistów G-2)
- ◆ grupa walki radioelektr. (3-4 specjalistów G-2)
- ◆ grupa wywiadu i kontrwywiadu (2-3 specjalistów G-2)
- ◆ grupa koordynacji rozpoznania (3-6 specjalistów G-3 ds. artylerii i WInż.; lotnictwa wojsk lądowych) doraźnie

Rys. 32. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant I

W kolejnym wariantcie struktury rozpatrzmy obsadę personalną zespołu dowodzenia, w przypadku gdy rolę specjalistów rodzajów wojsk w zespole planowania będą wspierać specjaliści z zespołu dowodzenia (rys. 33).

Jak widać, skład sekcji planowania jest mniejszy, mniejsza też jest liczba specjalistów rodzajów wojsk. Przedstawiony wariant (rys. 33) dotyczy jednej zmiany na stanowisku dowodzenia, w przypadku dwóch zmian powyższe dane należy pomnożyć przez dwa, a zatem sekcja dowodzenia powinna liczyć 28 specjalistów, sekcja planowania – 9 specjalistów, sekcja rozpoznania – 32 (48) specjalistów.

Z dalszych rozważań i dokonanych obliczeń obsady personalnej tyłowego stanowiska dowodzenia wynika następująca obsada personalna dwóch stanowisk dowodzenia (SD i TSD) w dywizji: sekcja planowania – 18 osób, sekcja dowodzenia – 56 osób, natomiast sekcja rozpoznania – 64 (96) osoby.



Rys. 33. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant II

W kolejnym wariantcie (III) rozpatrzmy sytuację, gdy poszczególne sekcje zespołu dowodzenia będą się składać ze specjalistów grupy głównej dowództwa G-2 i G-3, pozostali specjaliści będą tylko wspierać działania poszczególnych sekcji ze swoich zespołów stanowiska dowodzenia (rys. 34).

Przedstawiony wariant (rys. 34) obrazuje obsadę personalną poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji zme-



Rys. 34. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji (jedna zmiana pracy) – wariant III

chanizowanej. W tym wariantcie sekcja dowodzenia liczy 5 osób, sekcja planowania – 5 osób, sekcja rozpoznania – 32 (48) osoby. Z dalszych rozważań i dokonanych obliczeń obsady personalnej tyłowego stanowiska dowodzenia wynika następująca obsada personalna dwóch stanowisk dowodzenia (SD i TSD) w dywizji: sekcja planowania – 20 osób, sekcja dowodzenia – 20 osób, natomiast sekcja rozpoznania 64 (96) osoby.

Dokonując analizy wariantów działania pod względem obsady personalnej i poddając je analizie rozpiętości poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia przy wykorzystaniu kryteriów opisujących stanowiska pracy przedstawionych przez Stieglitza<sup>1</sup>, można przyznać następujące punkty: *podobieństwo funkcji* – 4, *geograficzne zbliżenia* – 3, *złożoność funkcji* – 8, *kwalifikacje personelu* – 9, *stopień wymaganych koordynacji* – 8, *planowanie* – 6. Zasięg kierowania w poszczególnych sekcjach wynosi zatem 38 punktów. Mnożąc tę liczbę przez współczynnik zespołu starszych urzędników (0,55) uzyskujemy wynik 20,9 punktu, co stanowi zasięg kierowania 10–14 osób w danej sekcji.

**Tabela 2. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy)**

Sekcja	Punkty	Ilość osób	Prowadzone badania	Praktyka ćwiczebna	Wariant I	Wariant II	Wariant III	Przyjęto do dalszych rozważań
planowania	20,9	10–14	5	8*	14	9	5	14
dowodzenia	20,9	10–14	8	8*	14	14	5	14
rozpoznania	20,9	10–14	9	9	24	24	16	10

\* Liczba specjalistów G-3 ds. dowodzenia operacyjnego, bez specjalistów rodzajów wojsk

Zwracając uwagę na kryteria przyjęte przy projektowaniu struktur organizacyjnych poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej oraz prowadzone badania, należy uznać, iż najlepszym wariantem struktury organizacyjnej tego zespołu jest wariant I.

### 3.4.2. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu wsparcia działań

Zespół wsparcia działań mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego (stanowiska dowodzenia związku taktycznego) spełnia zasadnicze funkcje wsparcia ogniowego na rzecz wojsk zmechanizowanych i pancernych. Celem zespołu jest szczegółowe planowanie, we współdziałaniu z zespołem dowodzenia, użycia sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych elementów ugrupowania bojowego

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

w wymiarze lądowo-powietrznym oraz koordynacja wysiłku poszczególnych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych w synchronizacji z planem operacji.

W skład zespołu wsparcia działań stanowiska dowodzenia związku taktycznego wchodzi:

- sekcja artylerii,
- sekcja WInż,
- sekcja OPL,
- sekcja OPChem,
- grupa dowodzenia lotnictwem taktycznym (opcjonalnie),
- sekcja zarządzania przestrzenią powietrzną.

Zadania poszczególnych sekcji zespołu wsparcia działań zależą od ich roli (zakresu odpowiedzialności) i mogą pozostawać stałe (niezależne od fazy cyklu decyzyjnego) lub zmieniać się w poszczególnych fazach cyklu decyzyjnego.

Celem działania **sekcji artylerii zespołu wsparcia działań** jest planowanie użycia artylerii organicznej (pułku artylerii) i przydzielonej (np. brygady artylerii) oraz koordynacja jej ognia odpowiednio do decyzji i zamiaru dowódcy dywizji.

Sekcja artylerii realizuje następujące zadania<sup>1</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: potwierdza otrzymanie nowego zadania; zapoznaje się z rozkazem operacyjnym korpusu, w tym zwłaszcza z aneksem „Wsparcie ogniowe”; zbiera dane niezbędne do oceny sytuacji oraz przygotowuje meldunek kierownika zespołu artylerii do informowania operacyjnego.

2. W trakcie *planowania*: współpracuje z sekcją planowania podczas wypracowania wariantów działania, uczestniczy w rozważeniu i porównaniu wariantów działania, zbiera i opracowuje dane niezbędne dowódcy sekcji artylerii do rozwiązywania problemów użycia artylerii i przedstawienia propozycji jej użycia dowódcy, przygotowuje plan minowania zdalnego przy użyciu artylerii, przygotowuje plan użycia lub podział zadań wykonywanych nadajnikami zakłóceń radiowych w ramach wzmocnienia ogniem. Na podstawie zamiaru działania opracowuje plan użycia artylerii; opracowuje punkty dotyczące artylerii do rozkazu operacyjnego dywizji oraz aneks „Wsparcie ogniowe”; koordynuje plan użycia artylerii z działaniem innych środków wsparcia ogniowego; uzgadnia użycie rozpoznania artyleryjskiego z rozpoznaniem ogólnowojskowym i powietrznym; uzgadnia z zespołem zabezpieczenia działań zaopatrywanie w amunicję artyleryjską, uzupełnianie strat oraz zabezpieczenie medyczne artylerii; uzgadnia wykorzystanie przestrzeni powietrznej z zespołem OPL, lotnictwa wojsk lądowych oraz przedstawicielem lotnictwa taktycznego (GDL).

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcji automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady i dywizji*, Warszawa 1999; *Regulamin działań taktycznych dywizjonu wsparcia bezpośredniego*, Szefostwo Artylerii, Warszawa 2000; K. Czajka, *Planowanie działań bojowych w oddziałach wojsk raketowych i artylerii wojsk lądowych*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/2000; L. Ziółkowski, *Dowodzenie artylerią na szczeblach taktycznych*, rozprawa doktorska, Warszawa 2000; L. Ziółkowski, *Udział dowódcy artylerii w procesie dowodzenia dowódcy dywizji (brygady)*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 2/2000, Warszawa 2000.

3. W ramach *kontroli* specjalista sekcji artylerii sprawdza przed rozpoczęciem działań (wsparcia ogniowego) zadania ogniowe realizowane według planu ognia pułku (w okresach scentralizowanego dowodzenia artylerią dywizji); przygotowanie do realizacji zadań ogniowych, w szczególności opracowanie planu ognia dywizjonu; poprawność wykazu celów (w tym wrywkowo poprawność numerów celów, ich współrzędnych itp.); zgodność tabeli ognia z wykazem celów (w tym wrywkowo poprawność podziału zadań ogniowych między baterie, numery celów, czas wykonania ognia, zużycie amunicji itp.); poprawność tabeli realizacji wsparcia ogniowego; zgodność mapy sytuacyjnej i mapy kierowania ogniem z danymi zawartymi w apendyksie dotyczącym użycia artylerii dywizji; sporządzenie tabeli nastaw obliczonych do strzelania dywizjonu<sup>1</sup> (sprawdzenie współrzędnych celów do ogni planowych, wydruków komputerowych danych obliczonych do strzelania); gotowość systemu łączności i zautomatyzowanego systemu kierowania ogniem TOPAZ; gotowość sekcji wysuniętych obserwatorów i oficerów do kierowania ogniem artylerii (poprawność pracy terminali komputerowych w sieci kierowania ogniem itp.).

Na podstawie wniosków z ćwiczeń dywizji i analizy dostępnej literatury<sup>2</sup> proponuje się następujący skład personalny sekcji artylerii zespołu wsparcia działań:

- kierownik sekcji artylerii – z G-3 ds. artylerii,
- koordynator wsparcia ogniowego – z G-3 ds. artylerii,
- trzech specjalistów wsparcia ogniowego – z G-3 ds. artylerii,
- specjalista ds. rozpoznania – z G-2,
- specjalista ds. logistyki – z G-4,
- specjalista naprowadzania lotnictwa.

Propozycję obsady personalnej sekcji artylerii zespołu wsparcia działań dywizji przedstawił także Leszek Ziółkowski<sup>3</sup>. Zdaniem tego autora w jej skład powinni wchodzić:

- dowódca artylerii dywizji – dowódca pułku artylerii,
- zastępca dowódcy artylerii dywizji – szef sekcji artylerii,
- starszy oficer artylerii – starszy oficer artylerii sekcji artylerii DZ,
- dwóch oficerów artylerii ds. operacyjnych – oficer artylerii sekcji artylerii DZ,
- oficer artylerii ds. planowania – oficer operacyjny S-3 sztabu pa,
- oficer artylerii ds. rozpoznania – oficer S-2 sztabu pa,
- oficer ds. logistyki – oficer sekcji planowania S-4 pa,
- grupa operacyjna (oficer łącznikowy) z BA (dwie osoby) – sztab pappanc lub BA – doraźnie.

<sup>1</sup> Pomimo wykorzystywania zautomatyzowanego systemu kierowania ogniem TOPAZ do ogni planowych nastawy do strzelania oblicza się zawczasu.

<sup>2</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji. Liczbę specjalistów zespołu artylerii obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz – Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

<sup>3</sup> L. Ziółkowski, *Udział dowódcy...*, wyd. cyt., s. 131.

W tym przypadku należy sobie tylko odpowiedzieć na pytanie: kto w tym czasie będzie dowodził pułkiem artylerii?

**Sekcja wojsk inżynieryjnych (WInż.) zespołu wsparcia działań** jest przeznaczona do planowania użycia wojsk inżynieryjnych w celu wsparcia działań pododdziałów ogólnowojskowych dywizji.

Specjaliści sekcji WInż realizują następujące zadania<sup>1</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbierają informacje o rozmieszczeniu i ukompletowaniu pododdziałów inżynieryjnych dywizji; ustalają stan zapasów środków i materiałów inżynieryjnych w elementach (pododdziałach) logistycznych; dokonują oceny własnych wojsk inżynieryjnych w celu określenia ich aktualnych możliwości wykonawczych; opracowują informacje niezbędne do przekazania na odprawie (informowaniu operacyjnym).

2. W trakcie *planowania*: określają cele i zadania inżynieryjne do realizacji przez pododdziały inżynieryjne i siły wyznaczone z innych rodzajów wojsk stosownie do potrzeb wynikających z przyjętego wariantu działania dywizji; udzielają porad i wyjaśnień zagadnień (doradztwo) z zakresu inżynierii wojskowej; koordynują użycie i wspólne działania sił i środków będących we własnej dyspozycji i niższych szczebli dowodzenia; projektują ugrupowanie wojsk inżynieryjnych (tworzenie funkcjonalnej struktury realizacyjnej); ustalają wymagany zakres wsparcia logistycznego pododdziałów wojsk inżynieryjnych i wyposażenia innych rodzajów wojsk w sprzęt i materiały inżynieryjne; uzgadniają sposoby dowodzenia oddziałami i pododdziałami inżynieryjnymi; przygotowują niezbędne informacje i dokumenty na odprawy koordynacyjne i decyzyjne; opracowują inżynieryjne dokumenty planistyczne i dyrektywne (np. aneks inżynieryjny do rozkazu operacyjnego, wstępnego zarządzenia operacyjnego); opracowują dokumenty i informacje inżynieryjne do dokumentów sztabu zaliczane do dokumentów innych niż dyrektywne; opracowują (nie zawsze) projekty techniczne i technologiczne wykonania złożonych obiektów inżynierskich.

3. W trakcie *stawiania zadań*: kontrolują przekazanie zadań bojowych dla pododdziałów inżynieryjnych dywizji; wyjaśniają treść złożonych zadań inżynieryjnych; niwelują niekorzystne sytuacje zaistniałe pomiędzy oddziałami (pododdziałami) wykonującymi zadania wsparcia inżynieryjnego a oddziałami (pododdziałami) wspieranymi lub działającymi w ich otoczeniu.

4. W trakcie *kontroli*: ustalają stan rzeczywisty (warunki, sposoby i rezultaty realizacji zadań w poszczególnych etapach działania); ustalają wyniki końcowe realizacji zadań inżynieryjnych; porównują stan rzeczywisty z zakładanymi celami i warunkami ich osiągnięcia oraz wykrywają niezgodności między nimi; określają przyczyny niezgodności pomiędzy celem i stanem rzeczywistym; wskazują sposoby usprawniania działań inżynieryjnych; na podstawie wyników kontroli opracowują meldunki o sytuacji inżynieryjnej.

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń i analizy dostępnej literatury<sup>1</sup>, proponuje się następujący skład personalny **sekcji wojsk inżynieryjnych zespołu wsparcia działań**:

- kierownik WInż. – z G-3 ds. WInż.,
- trzech specjalistów WInż. – z G-3 ds. WInż.

**Sekcja obrony przeciwchemicznej zespołu wsparcia działań** jest przeznaczona do planowania użycia wojsk chemicznych w celu wsparcia działań oddziałów ogólnowojskowych dywizji oraz przygotowania danych do oceny poszczególnych wariantów działania w celu wyboru najlepszego z nich i zarekomendowania go w trakcie odprawy decyzyjnej.

Zadania sekcji OPChem w trakcie realizacji procesu decyzyjnego są następujące<sup>2</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbieranie wszelkich dostępnych informacji związanych z użyciem broni masowego rażenia; przyjmowanie wniosków i propozycji kierowników ośrodków analizy skażeń (OAS) dotyczących sytuacji skażeń; analizowanie informacji o możliwościach przeciwnika w zakresie użycia BMR; zbieranie informacji (meldunków) o aktualnych skażeniach i pożarach; zbieranie informacji (meldunków) o terenie i warunkach meteorologicznych; przyjmowanie meldunków o stanie przygotowania wojsk do działań w warunkach skażeń; wymiana informacji z sąsiadami oraz organami cywilnymi w zakresie możliwości wykorzystania obiektów i urządzeń do ochrony wojsk przed skażeniami; zbieranie informacji o przeciwniku i skażeniach; zbieranie informacji o ukompletowaniu wojsk w sprzęt obrony przeciwchemicznej oraz stopniu wyszkolenia wojsk w zakresie ochrony przed skażeniami; planowanie i wprowadzanie, w porozumieniu z lekarzem wojskowym, procedur zapewniających szybkie rozpoznanie i meldowanie o pierwszym użyciu środków BMR; prowadzenie ewidencji i meldowanie o stanie napromienienia wojsk; składanie zapotrzebowań na informację rozpoznawczą i meteorologiczną.

2. W trakcie *analizy zadania*: określanie głównego wysiłku obrony przeciwchemicznej; określanie kluczowych etapów działania oraz jednostek podlegających zabezpieczeniu w pierwszej kolejności; określanie zagrożonych rejonów i trudności, jakie mogą wystąpić podczas realizacji zadań obrony przeciwchemicznej; analizowanie stanu sił i środków obrony przeciwchemicznej; szacowanie stanu napromienienia pododdziałów w aspekcie przydziału zadań.

3. W trakcie *oceny czynników wpływających na wykonanie zadania* i ustalenia wariantów działania: ocena skali użycia broni jądrowej i chemicznej w toku prze-

---

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji zmechanizowanej. Liczbę specjalistów zespołu wojsk inżynieryjnych obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz – zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt., J. Kutyla, *Problemy funkcjonowania sił i środków obrony przeciwchemicznej w wojskach lądowych RP*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1/2000; J. Kutyla, *Obrona ABC w wojskach lądowych USA na szczeblach taktycznych i operacyjnych*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 2/2000; J. Kutyla, *Obrona ABC w wojskach lądowych armii niemieckiej*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/2000.

3. W trakcie *oceny czynników wpływających na wykonanie zadania* i ustalenia wariantów działania: ocena skali użycia broni jądrowej i chemicznej w toku przewidywanych działań; wskazanie pododdziałów oraz obiektów i rejonów najbardziej zagrożonych uderzeniami bronią jądrową i chemiczną; prowadzenie analizy porażień spowodowanych bronią jądrową i chemiczną oraz określanie potrzeb informacyjnych i przekazywanie ich do sekcji rozpoznania; ocena pogody oraz danych terenowych w celu określenia wpływu czynników środowiskowych na możliwości i sposób użycia BMR; zbieranie, ocena i dystrybucja danych o uderzeniach BMR i skażeniach; przygotowanie i dystrybucja meldunków BMR; przygotowywanie raportów sytuacyjnych dotyczących sytuacji skażeń (SITREP); realizacja zadań w ramach systemu ostrzegania i meldowania o skażeniach; doradztwo wraz z lekarzem wojskowym w zakresie niskich poziomów promieniowania oraz toksycznych środków przemysłowych; szacowanie stanu zużycia wyposażenia OPChem i zapasów; planowanie i doradztwo w zakresie wykorzystania środków dymnych oraz miotaczy ognia; określanie w porozumieniu z lekarzem dopuszczalnych dawek promieniowania na każdy dzień działań; rozpatrywanie proponowanych wariantów działania pod kątem realizacji OPChem, zadymiania i użycia miotaczy ognia.

4. W trakcie *rozważania i porównania wariantów działania*: dostarczanie technicznych rad i rekomendacji w zakresie środków ochrony przed skażeniami, kryteriów bezpieczeństwa wojsk, dopuszczalnego napromienienia wojsk, rozpoznania skażeń oraz zadymiania; szacowanie prawdopodobieństwa porażień spowodowanych środkami BMR oraz ich wpływu na działania wojsk w każdym z proponowanych wariantów; doradztwo w zakresie środków obozwładniających; określanie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów działania w zakresie OPChem i zadymiania; szacowanie ryzyka porażenia własnych wojsk po uderzeniach BMR oraz poszukiwanie równowagi pomiędzy zmasowaniem sił i ich rozproszeniem; rozważanie sposobów ograniczania porażień spowodowanych uderzeniami BMR i skażeniami; określanie wymaganego poziomu ochrony przed skażeniami, niezbędnego do realizacji zadań; rekomendowanie wariantu działania, który umożliwia ograniczenie porażień własnych wojsk i ludności cywilnej.

5. W trakcie *odprawy decyzyjnej* wysłuchanie wytycznych dowódcy w zakresie przygotowania zadań obrony przeciwchemicznej lub zadymiania.

6. W trakcie *sporządzania planu operacji i rozkazu*: przygotowanie danych do rozkazu operacyjnego dotyczących zadań (punkt 3c) dla jednostek OPChem; przygotowanie aneksu OPChem do rozkazu operacyjnego; nanoszenie na plan operacji niezbędnych danych o aktualnych skażeniach oraz realizacji zadań OPChem i zadymianiu; koordynacja działań wszystkich zespołów podczas planowania działań w warunkach uderzeń BMR.

7. W ramach *kontroli*: planowanie, nadzór i koordynacja likwidacji skażeń; współpraca z lekarzem wojskowym w zakresie wymagań zdrowotnych podczas działań w terenach skażonych; koordynowanie rozpoznania skażeń; nadzór nad konstruowaniem schronów ochronnych przed środkami BMR; analiza meldunków

od elementów systemu rozpoznania skażeń i zakażeń; prowadzenie kontroli specjalistycznych w podległych pododdziałach w celu określenia poziomu ochrony przed skażeniami i stanu przygotowania do realizacji przedsięwzięć obrony przeciwchemicznej.

Prowadząc rozważania obsady personalnej powyższej na podstawie wniosków z ćwiczeń i analizy dostępnej literatury ustalono, że **sekcja OPChem zespołu wsparcia działań** powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>1</sup>:

- kierownika sekcji OPChem – z G-3 ds. OPChem.,
- dwóch specjalistów OPChem – z G-3 ds. OPChem.

Celem działania **sekcji OPL** jest przygotowanie danych do wsparcia decyzji dowódcy. Sekcja ta jest przeznaczona do dowodzenia taktycznego wojskami OPL DZ oraz zarządzania przestrzenią powietrzną.

Podstawowe zadania sekcji OPL realizowane w zespole wsparcia działań to: ocena sytuacji przeciwlotniczej; doradzanie dowódcy i oficerom G-3 ds. dowodzenia i planowania we wszystkich kwestiach OPL oraz zarządzania przestrzenią powietrzną; doradzanie oficerom G-3 w określaniu możliwości oraz sposobów wzmocnienia systemu OPL dywizji przez inne rodzaje wojsk (użycie do walki ze ŚNP broni niespecialistycznej); składanie standardowych zapotrzebowań na środki kontroli przestrzeni powietrznej; czynny udział w planowaniu i realizacji zadań związanych z zarządzaniem przestrzenią powietrzną w rejonie odpowiedzialności; opracowanie aneksu do zarządzania przestrzenią powietrzną; czynny udział w koordynacji związanej z nadawaniem stopnia swobody kontroli uzbrojenia (WCS) z sekcją artylerii (FSE), oficerem łącznikowym lotnictwa (ALO), oficerem G-2 oraz oficerem lotnictwa wojsk lądowych (AAVNE); informowanie podległych pododdziałów OPL o działaniach jednostek rakiet sił powietrznych (SAM); informowanie o działaniach naziemnych systemów OP sił powietrznych (GBAT – *Ground Base Air Defence*); określanie warunków użycia pododdziałów przeciwlotniczych i prezentowanie ich oficerom G-3 ds. planowania; określenie możliwości podległych sił OPL; racjonalny przydział wzmocnienia pododdziałami OPL jednostek innych rodzajów wojsk oraz określenie między nimi relacji dowodzenia; określenie zasad oraz sposobów koordynacji działań OPL z przełożonym, sąsiadami; określenie sposobów koordynacji z osłanianymi obiektami w dywizji; terminowe przygotowanie części przeciwlotniczej planów i rozkazów operacyjnych; nadzorowanie limitu zużycia i planowanie uzupełnienia rakiet i amunicji przeciwlotniczej; nadzorowanie przedsięwzięć maskowania i kamuflażu; opracowanie punktu do rozkazu operacyjnego dotyczącego użycia oddziałów plot dywizji oraz wykonanie aneksu OPL.

---

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji zmechanizowanej. Liczbę specjalistów zespołu OPL obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz. Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń i analizy dostępnej literatury ustalono, że **sekcja OPL zespołu wsparcia działań**, powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>1</sup>:

- kierownika sekcji OPL – z G-3 ds. OPL,
- dwóch specjalistów OPL – z G-3 ds. OPL.

**Sekcja lotnictwa wojsk lądowych (LWL) zespołu wsparcia działań** jest przeznaczona do planowania działań lotnictwa w celu wsparcia działań oddziałów ogólnowojskowych dywizji.

Do zadań sekcji lotnictwa wojsk lądowych w trakcie realizacji procesu decyzyjnego należy<sup>2</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: ocena położenia przeciwnika, prawdopodobne jego działania i możliwości bojowe, ze szczególnym uwzględnieniem LWL i OPL przeciwnika; uaktualnianie informacji o położeniu i możliwościach bojowych jednostek LWL działających na korzyść dywizji; zebranie danych dotyczących możliwych do wykorzystania lądowisk oraz środków zabezpieczenia logistycznego na nich; uaktualnianie i precyzowanie informacji na temat warunków atmosferycznych oraz ukształtowania i pokrycia terenu w rejonie działań.

2. W trakcie *analizy zadania*: ocena miejsca i roli przydzielonych sił (wysiłku) w realizacji zadania przełożonego; szczegółowe rozważenie wpływu działań przełożonego (LWL) i sąsiadów (LWL) na realizację zadań w działaniach bojowych dywizji.

3. W trakcie *oceny czynników mających wpływ na wykonanie zadania* i określania wariantów działania: ocena charakteru zwalczanych przez LWLąd sił i środków lub obiektów oraz ich możliwe działania; ocena możliwości wsparcia i zabezpieczenia działań LWLąd przez inne rodzaje wojsk w pasie działania dywizji; ocena wpływu warunków atmosferycznych i terenu na wykonanie zadania przez LWL określenie możliwych wariantów użycia LWL komplementarne w stosunku do wariantów działania dywizji.

4. W trakcie *rozważania wariantów działania*: ocena wpływu analizowanych wcześniej czynników na realizację wypracowanych wariantów działania.

5. W trakcie *porównania wariantów działania*: na podstawie określonych wcześniej kryteriów spójnych z tymi przyjętymi w dywizji analiza możliwych skutków realizacji poszczególnych wariantów działania.

6. W trakcie sporządzania *planu operacji*: wypracowanie elementów decyzyjnych użycia LWL na korzyść dywizji; ustalenie zakresu i sposobów koordynacji działań LWL z WRiA, WOPL, Wlnż. i lotnictwem taktycznym w trakcie realizacji zadań; określenie potrzeb w zakresie zmian w wykorzystywanych środkach proceduralnej kontroli przestrzeni powietrznej i przekazanie zapotrzebowania do dywizyjnego elementu zespołu zarządzania przestrzenią powietrzną.

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji zmechanizowanej. Liczbę specjalistów zespołu OPL obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitza. Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.

7. W trakcie *sporządzania rozkazu operacyjnego*: przygotowanie danych do rozkazu dotyczących użycia LWL; sprawdzenie poprawności zapisu danych dotyczących użycia LWL.

8. W czasie *kontroli* realizacji zadań: monitorowanie realizacji zadań przez wydzielony wysiłek (lub siły) LWL na korzyść dywizji; monitorowanie realizacji ustaleń koordynacyjnych z pododdziałami i oddziałami WRiA, OPL, WInz dywizji i lotnictwem taktycznymi; informowanie dowódcy dywizji, organów dowodzenia LWL szczebla nadrzędnego o rezultatach działań LWL na korzyść dywizji.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń i analizy dostępnej literatury, ustalono, że **sekcja lotnictwa wojsk lądowych zespołu wsparcia działań** powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>1</sup>:

- kierownika sekcji lotnictwa wojsk lądowych,
- dwóch specjalistów ds. LWL.

Na szczeblu dywizji występują **taktyczne zespoły kontroli obszaru powietrznego (TZKOP)**, w których skład wchodzi oficerowie łącznikowi lotnictwa oraz oficerowie naprowadzania lotnictwa wraz z niezbędnym personelem, i dysponujący sprzętem zabezpieczenia i środkami łączności.

Zespoły te są odpowiedzialne za<sup>2</sup>: fachową pomoc dowódcy dywizji w zakresie koordynacji i integracji wsparcia ogniowego ze wsparciem lotniczym; koordynację zadania wsparcia dywizji zgodnie z obowiązującymi ustaleniami rozkazów o kontroli przestrzeni powietrznej (ACO); monitorowanie sieci wzywania lotnictwa taktycznego (*Tactical Air Request Net* – TARN); dostarczanie informacji o pogodzie w rejonie rubieży styczności bojowej wojsk; przyjmowanie dowodzenia samolotami wykonującymi zadania w ramach wsparcia od określonych rubieży (z wyznaczonych stref wyczekiwania) i naprowadzanie ich, jeśli to konieczne, na obiekty uderzeń zwalczane w ramach bezpośredniego wsparcia lotniczego (CAS).

Do szczegółowych zadań *oficera łącznikowego lotnictwa* (ALO) wchodzącego w skład zespołu kontroli obszaru powietrznego należy: doradzanie i fachowa pomoc dowódcy lądowemu we wszystkich sprawach związanych z działaniami w ramach ofensywnego wsparcia lotniczego; udział w koordynacji ognia sił lądowych z działaniami lotnictwa; przyjmowanie, koordynowanie i przekazywanie informacji z ośrodka koordynacji działań powietrznych (AOCC) dotyczących czasu i miejsca przelotów i uderzeń lotnictwa taktycznego; nadzór nad działaniami podległej grupy kierowania lotnictwem taktycznym; koordynowanie wykorzystania przestrzeni powietrznej z właściwymi organami kontroli przestrzeni powietrznej; współpraca z dowódcą dywizji w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu walki radioelektronicznej i obezwładnianiu środków przeciwlotniczych.

---

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji zmechanizowanej. Liczbę specjalistów zespołu LWL obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitza. Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

<sup>2</sup> S. Zajas; J. Nowak; E. Cieślak; J. Gruszczyński, *Wybrane aspekty doktryny sił powietrznych NATO*, AON, Warszawa 1997.

*Oficer naprowadzania lotnictwa* (FAC) jest przydzielony do pierwszorzutowych pododdziałów i kieruje działaniami samolotów (śmigłowców) wykonujących uderzenia w ramach bezpośredniego wsparcia lotniczego.

Do jego zadań należy: udzielanie fachowej pomocy i doradzanie dowódcy dywizji w sprawach związanych z wsparciem lotniczym; koordynacja działań naprowadzanych samolotów z działaniami dywizji; współudział w organizacji, identyfikacji (oznaczeniu) położenia przedniego skraju wojsk własnych; naprowadzanie samolotów na obiekty uderzeń; przekazywanie informacji odbieranych z naprowadzanego samolotu (jeśli zachodzi taka potrzeba); meldowanie o rezultatach uderzeń wykonywanych przez samoloty (śmigłowce); meldowanie o pogodzie w rejonie rubieży styczności bojowej wojsk; koordynowanie działań podległych specjalistów, np. operatorów podświetlaczy laserowych.

Skład zespołu kontroli obszaru powietrznego mógłby się przedstawiać następująco:

- kierownik;
- dwóch specjalistów lotnictwa sił powietrznych.

Dowódca dywizji zmechanizowanej jest odpowiedzialny za tworzenie i wprowadzenie w życie, w przydzielonym mu obszarze odpowiedzialności, systemu zarządzania przestrzenią, którym kieruje **sekcja zarządzania przestrzenią powietrzną** (ZPPow).

Do zadań tej sekcji należy<sup>1</sup>: ułatwienie realizacji decyzji dowódcy; zapewnienie terminowej i dokładnej informacji dowódcy i podległym jednostkom; przewidywanie wymagań i zapewnienie oceny sytuacji; określanie różnych wariantów działań i rekomendowanie dowódcy tego, który zapewni osiągnięcie celu; przygotowanie planów i rozkazu; integrowanie i wprowadzenie wytycznych do zarządzania przestrzenią; śledzenie działań użytkowników przestrzeni: śledzenie meldunków z rozpoznania; rozpowszechnianie informacji o nieplanowym, znacznym wykorzystaniu przestrzeni; informowanie użytkowników przestrzeni o utracie łączności z którymkolwiek użytkownikiem; identyfikowanie i korelowanie sytuacji wpływających na użycie przestrzeni w nieplanowych wypadkach; analiza użycia przestrzeni na mapie sytuacyjnej, określenie i rozwiązanie konfliktów; w priorytetowych misjach lotniczych rekomendowanie przesunięcia lub wstrzymania ognia; rozpowszechnianie informacji wpływającej na działania użytkowników przestrzeni o środkach kontroli, WCS i broni masowego rażenia; przegląd (ocena) natychmiastowych zapotrzebowań sił lądowych na wykorzystanie przestrzeni w celu identyfikowania konfliktów z bieżącymi działaniami; tworzenie i rekomendowanie alternatywnych sposobów działania; rozwój i utrzymanie wykorzystania przestrzeni oraz prowadzenie oleatu sytuacyjnego; zidentyfikowanie obszaru, za który odpowiada dowódca (w tym określenie granicy pionowej, lewej i prawej, przedniej i tylnej oraz stopnia kompetencji powierzonych dowódcy ogólnowojskowemu (LSL, sił powietrznych, artylerii, OPL); zebranie wymagań wykorzystania prze-

<sup>1</sup> *Regulamin działań taktycznych wojsk lądowych*, Warszawa 1999; FM 100-103, HQ Department of the Army, Washington DC-7, October 1987; A. Glen, *Zarządzanie przestrzenią powietrzną wojsk lądowych w strefie bojowej*, Warszawa 1999.

strzeni dla każdego wariantu działań; integrowanie wymagań tam, gdzie to możliwe; identyfikowanie konfliktów; określenie dla każdego wariantu działania wymagań rozwiązania konfliktów (środków kontroli), trudności w rozwiązaniu konfliktów oraz wpływu wymagań rozwiązania konfliktów na zamiar działań; tworzenie aneksu; określenie podobszaru przestrzeni: górnej granicy, lewej i prawej granicy, przedniej i tylnej granicy; tworzenie zapotrzebowań na środki kontroli przestrzeni i wysłanie ich do zatwierdzenia.

Do realizacji powyższych zadań dowódca dywizji tworzy **sekcję zarządzania przestrzenią powietrzną**, która może mieć następujący skład osobowy:

- kierownik sekcji zarządzania przestrzenią powietrzną – specjalista G-3 ds. OPL,
- oficer wsparcia ogniowego – specjalista G-3 ds. artylerii,
- oficer łącznikowy LWL (opcjonalnie),
- specjalista sekcji zarządzania przestrzenią powietrzną – z G-3 ds. zarządzania przestrzenią powietrzną.

Z uwagi na realizowane zadania zespół wsparcia działań musi posiadać powiązania informacyjne nie tylko wewnątrz zespołu, ale i na zewnątrz, z innymi sekcjami i zespołami stanowiska dowodzenia związku taktycznego. Zwłaszcza poszczególne sekcje zespołu wsparcia działań powinny mieć na bieżąco łączność z sekcją planowania i sekcją dowodzenia zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia.

**Kolejnym etapem** w trakcie projektowania koncepcji struktury organizacyjnej zespołu wsparcia działań stanowiska dowodzenia dywizji jest ustalenie wariantów struktury organizacyjnej tego zespołu. Warianty będą dotyczyły obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań.

W pierwszym proponowanym wariantcie struktury zespołu wsparcia działań stanowiska dowodzenia (rys. 35) obsada personalna poszczególnych sekcji przedstawia się następująco: sekcja artylerii – 8 specjalistów, sekcja OPL – 3, sekcja WInż. – 4, sekcja OPChem – 3, sekcja LWL – 3 (opcjonalnie – z KZ), zespół kontroli obszaru powietrznego – 3 (opcjonalnie – z KSP) oraz sekcja zarządzania przestrzenią powietrzną – 4. W sumie jedna zmiana pracy w zespole wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego będzie liczyć 28 specjalistów poszczególnych sekcji funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Prowadząc kolejne rozważania nad liczbą osób funkcyjnych danego zespołu stanowisk dowodzenia związku taktycznego (SD i TSD), powyższe dane należy pomnożyć przez cztery i uzyskamy następujący wynik: sekcja artylerii – 32 specjalistów, sekcja OPL – 12, sekcja WInż – 16, sekcja OPChem – 12, sekcja LWL – 12 (opcjonalnie), TZKOP – 12 (opcjonalnie) oraz sekcja ZPPow – 6. W sumie na stanowiskach dowodzenia powinno się znajdować **112** specjalistów z poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa związku taktycznego (w tym przypadku z G-3 odpowiedniej specjalności oraz G-2).

## ZESPÓŁ WSPARCIA DZIAŁAŃ

### SEKCJA ARTYLERII

(8)

- ♦ kierownik sekcji artylerii (kierownik centrum wsparcia działań) - z G-3 ds. artylerii
- ♦ koordynator wsparcia ogniowego - z G-3 ds. artylerii
- ♦ trzech specjalistów wsparcia ogniowego - z G-3 ds. artylerii
- ♦ specjalista ds. rozpoznania - z G-2
- ♦ specjalista ds. logistyki - z S-4
- ♦ specjalista naprowadzania lotnictwa

### SEKCJA WInż.

- ♦ kierownik sekcji - z G-3 ds. WInż.
- ♦ trzech specjalistów WInż. - z G-3 ds. WInż.

### SEKCJA OPChem

- ♦ kierownik sekcji - z G-3 ds. OPChem
- ♦ dwóch specjalistów z G-3 ds. OPChem

### SEKCJA OPL

- ♦ kierownik OPL - z G-3 ds. OPL
- ♦ dwóch specjalistów - z G-3 ds. OPL

### SEKCJA LWL

- ♦ kierownik zespołu LWL
- ♦ dwóch specjalistów LWL

### SEKCJA ZPPow

- ♦ kierownik sekcji - z G-3 ds. OPL
- ♦ oficer wsparcia ogniowego - z G-3 ds. artylerii
- ♦ oficer łącznikowy LWL
- ♦ specjalista - z G-3 ds. zarz. przestrz. powietrzną

### TZKOP

- ♦ kierownik sekcji
- ♦ dwóch specjalistów

Rys. 35. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant I

W drugim proponowanym wariantcie struktury zespołu wsparcia działań stanowiska dowodzenia (rys. 36) obsada personalna poszczególnych sekcji przedstawia się następująco: sekcja artylerii – 7 specjalistów, sekcja OPL – 2, sekcja WInż – 2, sekcja OPChem – 2, sekcja LWL – 2 (opcjonalnie – z KZ), TZKOP – 2 (opcjonalnie – z KSP), sekcja zarządzania przestrzenią powietrzną – 4. W sumie jedna zmiana pracy w zespole wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej będzie liczyć 19 specjalistów poszczególnych sekcji funkcjonalnych.

## ZESPÓŁ WSPARCIA DZIAŁAŃ

### **SEKCJA ARTYLERII**

(7)

- ♦ kierownik sekcji artylerii (kierownik centrum wsparcia działań) - z G-3 ds. artylerii
- ♦ koordynator wsparcia ogniowego - z G-3 ds. artylerii
- ♦ dwóch specjalistów wsparcia ogniowego - z G-3 ds. artylerii
- ♦ specjalista ds. rozpoznania - z G-2
- ♦ specjalista ds. logistyki - z S-4
- ♦ specjalista naprowadzania lotnictwa

### **SEKCJA WInż.**

- ♦ kierownik sekcji - z G-3 ds. WInż.
- ♦ specjalista WInż. - z G-3 ds. WInż.

### **SEKCJA OPChem**

- ♦ kierownik - z G-3 ds. OPChem
- ♦ specjalista - z G-3 ds. OPChem

### **SEKCJA OPL**

- ♦ kierownik OPL - z G-3 ds. OPL
- ♦ specjalista - z G-3 ds. OPL

### **SEKCJA LWL**

- ♦ kierownik LWL
- ♦ specjalistów LWL

### **SEKCJA ZPPow**

- ♦ kierownik - z G-3 ds. OPL
- ♦ oficer wsparcia ogniowego - z G-3 ds. artylerii
- ♦ oficer łącznikowy LWL
- ♦ specjalista - z G-3 ds. zarz. przestrz. powietrzną

### **TZKOP**

- ♦ kierownik
- ♦ specjalista

Rys. 36. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant II

Prowadząc kolejne rozważania nad liczbą osób funkcyjnych danego zespołu stanowisk dowodzenia związku taktycznego (SD i TSD), powyższe dane należy pomnożyć przez cztery i uzyskamy następujący wynik: sekcja artylerii – 28 specjalistów, sekcja OPL – 8, sekcja WInż – 8, sekcja OPChem – 8, sekcja LWL – 8 (opcjonalnie), TZKOP – 8 (opcjonalnie), sekcja ZPPow – 16. W sumie na stanowiskach dowodzenia powinno się znajdować **84** specjalistów z poszczególnych ko-

mórek organizacyjnych dowództwa związku taktycznego (w tym przypadku z G-3 odpowiedniej specjalności oraz G-2).

Dokonując oceny wariantów działania pod względem obsady personalnej, i podając je analizie rozpiętości poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań przy wykorzystaniu kryteriów opisujących stanowiska pracy przedstawionych przez Stieglitza<sup>1</sup>, można przyznać następujące punkty: *podobieństwo funkcji* – 5, *geograficzne zbliżenia* – 3, *złożoność funkcji* – 9, *kwalfikacje personelu* – 6, *stopień wymaganych koordynacji* – 10, *planowanie* – 8. Zasięg kierowania w zespole wsparcia działań wynosi zatem 41 punkty, co stanowi zasięg kierowania 4–6 osób w danej sekcji.

Tabela 3. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy)

Sekcja	Punkty	Liczba osób	Prowadzone badania	Praktyka ćwiczebna	Wariant I	Wariant II	Przyjęto do dalszych rozważań
artylerii	39	4–6	5	5–8	8	7	8
WInz.	41	4–5	3	2–3	4	2	4
OPL	41	4–5	4	2–3	3	2	3
OPChem	41	4–5	3	2–3	3	2	3
LWL	41	4–5	4	2–3	3	2	3
ZPPow	41	4–5	5	3–4	4	4	4
TZKOP	41	4–5	3	2–3	3	2	3

Zwracając uwagę na kryteria przyjęte przy projektowaniu struktur organizacyjnych poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji oraz prowadzone badania, należy uznać, iż najlepszym wariantem struktury organizacyjnej tego zespołu jest **wariant I**.

### 3.4.3. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu zabezpieczenia działań.

Zespół zabezpieczenia działań stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej realizuje funkcje organizatora zabezpieczenia logistycznego działań oraz administratora zasobów osobowych walczących wojsk, a także działalności personalnej. Obsada personalna zespołu zabezpieczenia działań składa się ze specjalistów pracujących w sekcjach G-1 i G-4. Skład poszczególnych sekcji różni się liczbą osób funkcyjnych (specjalistów) w zależności od liczby zadań realizowanych przez poszczególne zespoły.

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

W skład zespołu zabezpieczenia działań wchodzi następujące sekcje funkcjonalne:

- planowania logistyki,
- zaopatrzenia,
- techniczna,
- medyczna,
- zabezpieczenia ruchu,
- kadr.

Zadania poszczególnych sekcji zespołu zabezpieczenia działań zależą od ich roli (zakresu odpowiedzialności) i mogą pozostawać stałe (niezależne od fazy cyklu decyzyjnego) lub zmieniać się w poszczególnych fazach cyklu decyzyjnego.

Celem działania **sekcji planowania logistyki zespołu zabezpieczenia działań** jest planowanie użycia pododdziałów logistycznych oraz planowanie uzupełnienia logistycznego oddziałów dywizji.

Do zadań sekcji w trakcie realizacji procesu decyzyjnego należy<sup>1</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbieranie informacji o rozmieszczeniu i ukompletowaniu pododdziałów logistycznych dywizji zmechanizowanej; zbieranie informacji o sytuacji logistycznej i położeniu pododdziałów i urzędzeń logistycznych pododdziałów dywizji; dokonywanie ocen własnych pododdziałów logistycznych w celu określenia ich aktualnych możliwości wykonawczych; ocena sytuacji operacyjno-logistycznej dywizji; opracowywanie informacji logistycznych niezbędnych do przekazania w czasie informowania operacyjnego.

2. W trakcie *planowania*: określanie celów i zadań do realizacji przez pododdziały logistyczne i siły wyznaczone z innych rodzajów wojsk stosownie do potrzeb wynikających z przyjętego wariantu działania dywizji; udzielanie porad i wyjaśnień niezrozumiałych zagadnień z zakresu logistyki; koordynacja użycia i wspólnego działania sił i środków logistycznych organicznych i niższych szczebli dowodzenia; ustalanie wymaganego zakresu zabezpieczenia logistycznego pododdziałów ogólnowojskowych i RW; przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów na odprawy koordynujące i decyzyjne; opracowanie dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej (np. aneksu logistycznego do rozkazu operacyjnego, wstępnego zarządzenia operacyjnego); opracowanie planu zabezpieczenia logistycznego; przekazywanie podstawowych danych z planu zabezpieczenia logistycznego dywizji w walce zainteresowanym zespołom SD korpusu; przekazywa-

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.; E. Nowak, *Współczesne koncepcje zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 2/2000; tenże, *Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych w aspekcie nowych środków walki oraz sposobów jej prowadzenia*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1/1999; Z. Kurasieński, *Zabezpieczenie logistyczne wojsk w operacjach połączonych*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 4/2000; P. Górski, *Koncepcja zintegrowanego dowództwa jednostek logistycznych związku taktycznego*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1 i 4/2000; S. Smyk, *Algorytmizacja procesu decyzyjnego zespołu zabezpieczenia technicznego centrum zabezpieczenia działań stanowiska dowodzenia dywizji*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 4/2000; W. Nyszk, *Organizowanie zabezpieczenia materiałowego oddziału na współczesnym polu walki*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/2000.

nie danych dotyczących zabezpieczenia logistycznego dywizji w walce – do meldunków, planów, decyzji i rozkazów; podejmowanie, w sytuacjach szczególnych, decyzji dotyczących organizacji zabezpieczenia logistycznego dywizji; koordynowanie prac sekcji funkcjonalnych ZZDz SD; utrzymywanie stałych kontaktów z ZD SD dywizji oraz ZWDow i ZWDz w celu wymiany informacji operacyjno-logistycznej; przedstawianie szefowi ZZDz sposobów organizacji zabezpieczenia logistycznego dywizji w walce (rekomendowanie wariantów rozwiązań); określanie granic rejonu logistycznego dywizji; koordynowanie wykorzystania systemów informatycznych wspomagających logistyczne organy kierowania; wspólne z sekcją planowania ZD ustalanie miejsc rozmieszczenia oraz sposobów i terminów przemieszczania pododdziałów i urzędzeń logistycznych dywizji; planowanie i koordynacja rekonesansu logistycznych rejonów rozmieszczenia pododdziałów logistycznych w działaniu dywizji; wspólnie z sekcją planowania ZD i starszym oficerem wojsk inżynierskich ustalanie głównych dróg dowozu i ewakuacji; przygotowanie ocen planów, sprawozdań i meldunków logistycznych; przygotowanie rozkazów logistycznych dowódcy lub części logistycznej rozkazów operacyjnych (planów); prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości; ustalanie wymagań (procedur) związanych z użyciem ludności miejscowej, jeńców wojennych itp. do prac związanych z zabezpieczeniem logistycznym wojsk.

3. W trakcie *kontroli*: ustalanie stanu rzeczywistego (warunków, sposobów i rezultatów realizacji zadań logistycznych w poszczególnych etapach działania); nadzorowanie realizacji planu zabezpieczenia logistycznego dywizji w toku walki oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli wymaga tego sytuacja operacyjna lub logistyczna; monitorowanie przemieszczania i rozmieszczania pododdziałów i urzędzeń logistycznych dywizji; porównywanie stanu rzeczywistego z zakładanymi celami i warunkami ich osiągnięcia oraz wykrywanie niezgodności między nimi; wskazywanie sposobów usprawniania realizowanych zadań logistycznych; monitorowanie zmian w sytuacji operacyjnej i logistycznej (prowadzenie mapy sytuacyjnej) oraz informowanie o nich pozostałych zespołów CZDz stanowiska dowodzenia dywizji.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń i analizy dostępnej literatury ustalono, że **sekcja planowania logistyki zespołu zabezpieczenia działań** powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>1</sup>:

- kierownika – z G-4,
- trzech specjalistów – z G-4.

Celem działania **sekcji zaopatrzenia zespołu zabezpieczenia działań** jest planowanie użycia pododdziałów logistycznych oraz planowanie uzupełnienia logistycznego oddziałów i pododdziałów dywizji zmechanizowanej.

---

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000” na szczeblu związku taktycznego. Liczbę specjalistów zespołu dowodzenia logistyką obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz. Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

Do zadań sekcji zaopatrzenia w trakcie realizacji procesu decyzyjnego należy<sup>1</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbieranie informacji o rozmieszczeniu i ukompletowaniu pododdziałów zaopatrzenia dywizji; zbieranie informacji o sytuacji materiałowej i położeniu pododdziałów i urzędzeń logistycznych pododdziałów dywizji; dokonywanie ocen własnych pododdziałów logistycznych w celu określenia ich aktualnych możliwości wykonawczych w zakresie zabezpieczenia materiałowego; ocena sytuacji materiałowej dywizji; opracowywanie informacji w zakresie zabezpieczenia materiałowego niezbędnych do przekazania w czasie informowania operacyjnego.

2. W trakcie *planowania*: prognozowanie i planowanie zabezpieczenia materiałowego dywizji w walce; określanie celów i zadań do realizacji przez pododdziały zaopatrzenia i siły wyznaczone z innych rodzajów wojsk stosownie do potrzeb wynikających z przyjętego wariantu działania dywizji; koordynacja użycia i wspólnego działania pododdziałów zaopatrzenia organicznych i niższych szczebli dowodzenia, ustalanie wymaganego zakresu zabezpieczenia materiałowego oddziałów i pododdziałów dywizji; przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów dotyczących zabezpieczenia materiałowego na odprawy koordynujące i decyzyjne; przedstawianie szefowi ZZDz sposobów organizacji zabezpieczenia materiałowego dywizji w walce (rekomendowanie wariantów rozwiązań); opracowanie koncepcji zabezpieczenia materiałowego dywizji; monitorowanie rozdziału ŚBiM, na podstawie propozycji osób funkcyjnych sztabu, zgodnie z normami i priorytetami lub limitami ustalonymi przez dowódcę; opracowanie dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej, np. aneksu logistycznego do rozkazu operacyjnego, wstępnego zarządzenia operacyjnego (w części dotyczącej zabezpieczenia materiałowego); przekazywanie danych dotyczących zabezpieczenia materiałowego dywizji w walce – do meldunków, planów, decyzji i rozkazów; podejmowanie, w sytuacjach szczególnych, decyzji dotyczących organizacji zabezpieczenia materiałowego dywizji; proponowanie miejsc rozmieszczenia oraz sposobów i terminów przemieszczania pododdziałów i urzędzeń zaopatrzeniowych dywizji; przygotowanie rozkazów logistycznych dowódcy lub części logistycznej rozkazów operacyjnych (w zakresie zabezpieczenia materiałowego); sporządzanie zapotrzebowań na wszystkie rodzaje ŚBiM niezbędnych dywizji w walce; określanie procedur postępowania ze zdobyczą wojenną (po uzgodnieniach z SR ZD) i sposobami dokonywania rekwizycji; opracowywanie wytycznych w sprawie zbierania i ewakuacji zbędnych zaopatrzenia i opakowań (ewakuacja materiałowa); organizowanie działalności gospodarczo-bytowej; prowadzenie ewidencji zapasów ŚBiM oraz sił i środków realizujących zabezpieczenie materiałowe na rzecz oddziałów dywizji.

3. W trakcie *kontroli*: ustalanie stanu rzeczywistego (warunków, sposobów i rezultatów realizacji zadań zabezpieczenia materiałowego w poszczególnych

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.; E. Nowak, *Współczesne koncepcje...*, wyd. cyt.; tenże, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt.; Z. Kurasiński, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt.; P. Górski, *Koncepcja zintegrowanego...*, wyd. cyt.; W. Nyszk, *Organizowanie zabezpieczenia...*, wyd. cyt.

etapach działania); monitorowanie sytuacji materiałowej w dywizji oraz gospodarowanie zapasami ŚBiM; monitorowanie realizacji zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb wojsk w ŚBiM; koordynowanie działalności pododdziałów zaopatrzenia.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń i analizy dostępnej literatury ustalono, że **sekcja zaopatrzenia zespołu zabezpieczenia działań**, powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>1</sup>:

- kierownika – z G-4,
- trzech specjalistów – z G-4.

Celem działania **sekcji technicznej zespołu zabezpieczenia działań** jest planowanie użycia pododdziałów remontowych oraz planowanie remontów wykonywanych przez pododdziały remontowe dywizji zmechanizowanej.

Zadania sekcji w trakcie realizacji procesu decyzyjnego są następujące<sup>2</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbieranie informacji o rozmieszczeniu i ukompletowaniu pododdziałów remontowych dywizji; zbieranie informacji o sytuacji technicznej oraz położeniu pododdziałów remontowych i urzędzeń logistycznych pododdziałów dywizji; dokonywanie ocen własnych pododdziałów remontowych w celu określenia ich aktualnych możliwości wykonawczych w zakresie zabezpieczenia technicznego; ocena sytuacji technicznej dywizji; opracowywanie informacji w zakresie zabezpieczenia technicznego niezbędnych do przekazania w czasie informowania operacyjnego.

2. W trakcie *planowania*: prognozowanie i planowanie zabezpieczenia technicznego dywizji w walce; określanie celów i zadań do realizacji przez pododdziały (oddziały) remontowe i siły wyznaczone z innych rodzajów wojsk stosownie do potrzeb wynikających z przyjętego wariantu działania dywizji; udzielanie porad i wyjaśnień niezrozumiałych zagadnień z zakresu zabezpieczenia technicznego; koordynację użycia i wspólnego działania pododdziałów remontowych organicznych i niższych szczebli dowodzenia, ustalanie wymaganego zakresu zabezpieczenia technicznego oddziałów i pododdziałów związku taktycznego; przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów dotyczących zabezpieczenia technicznego na odprawy koordynujące i decyzyjne; przedstawianie kierownikowi ZZZ sposobów organizacji zabezpieczenia technicznego dywizji w walce (rekomendowanie wariantów rozwiązań); ustalanie zasad eksploatacji UiSW w dywizji; współdziałanie z SP ZD w zakresie rekomendowania dla dowódcy priorytetów utrzymania sprawności (zdatności) technicznej UiSW oraz ewakuacji i remontu uszkodzonego sprzętu; opracowanie koncepcji zabezpieczenia technicznego; opracowanie dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej np. aneksu logistycznego do rozkazu ope-

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, i „Orion-2000”) na szczeblu związku taktycznego. Liczbę specjalistów zespołu zaopatrzenia obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz; Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.; E. Nowak, *Współczesne koncepcje...*, wyd. cyt.; *Zabezpieczenie logistyczne*, tenże, Z. Kuraśiński, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt.; S. Smyk, *Algorytmizacja procesu...*, wyd. cyt.; P. Górski, *Koncepcja zintegrowanego...*, wyd. cyt.; W. Nyszk, *Organizowanie zabezpieczenia...*, wyd. cyt.

racyjnego, wstępnego zarządzenia operacyjnego (w części dotyczącej zabezpieczenia technicznego); przekazywanie danych dotyczących zabezpieczenia technicznego dywizji w walce – do meldunków, planów, decyzji i rozkazów; podejmowanie, w sytuacjach szczególnych, decyzji w ramach posiadanych uprawnień dotyczących organizacji zabezpieczenia technicznego dywizji; proponowanie miejsc rozmieszczenia oraz sposobów i terminów przemieszczania pododdziałów i urządzeń remontowych dywizji; przygotowanie rozkazów logistycznych dowódcy lub części logistycznej rozkazów operacyjnych (w zakresie zabezpieczenia technicznego); sporządzanie zapotrzebowań na wszystkie rodzaje TŚM niezbędnych dywizji w walce; określanie procedur postępowania ze zdobyczą wojenną (po uzgodnieniach z szefem wydziału SR ZD) i sposobami dokonywania rekwizycji; prowadzenie obowiązującej ewidencji i sprawozdawczości.

3. W trakcie *kontroli*: ustalanie stanu rzeczywistego (warunków, sposobów i rezultatów realizacji zadań zabezpieczenia technicznego w poszczególnych etapach działania); monitorowanie sytuacji technicznej w dywizji oraz gospodarowanie zapasami TŚM; monitorowanie realizacji planów zabezpieczenia technicznego dywizji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli tego wymaga sytuacja operacyjna lub logistyczna (techniczna); nadzorowanie i analizowanie stanu sprawności (zdatności) technicznej UiSW, sporządzanie meldunków o ich stanie; monitorowanie realizacji zadań związanych z zaspokajaniem potrzeb wojsk w TŚM; koordynowanie działalności pododdziałów (oddziałów) remontowych.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń i analizy dostępnej literatury ustalono, że **sekcja techniczna zespołu zabezpieczenia działań** powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>1</sup>:

- kierownika sekcji – z G-4,
- trzech specjalistów sekcji technicznej – z G-4.

Celem działania **sekcji medycznej zespołu zabezpieczenia działań** jest planowanie użycia pododdziałów medycznych oraz planowanie zabezpieczenia medycznego dywizji w walce.

Sekcja ta realizuje następujące działania<sup>2</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbieranie informacji o rozmieszczeniu i ukompletowaniu pododdziałów medycznych; zbieranie informacji o sytuacji medycznej i położeniu pododdziałów i urządzeń medycznych pododdziałów dywizji; dokonywanie ocen własnych pododdziałów medycznych w celu określenia ich aktualnych możliwości wykonawczych w zakresie zabezpieczenia medycznego; ocena sytuacji medycznej dywizji; ocena informacji w zakresie zabezpieczenia medycznego niezbędnych do przekazania w czasie informowania operacyjnego.

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, i „Orion-2000”) na szczeblu związku taktycznego. Liczbę specjalistów zespołu zaopatrzenia obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz. Zob. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.; E. Nowak, *Współczesne koncepcje...*, wyd. cyt.; tenże, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt.; Z. Kurasiński, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt.; P. Górski, *Koncepcja zintegrowanego...*, wyd. cyt.; W. Nyszk, *Organizowanie zabezpieczenia...*, wyd. cyt.

2. W trakcie *planowania*: prognozowanie strat sanitarnych oraz planowanie zabezpieczenia medycznego dywizji w walce; prognozowanie i planowanie zabezpieczenia medycznego dywizji w walce; określanie celów i zadań do realizacji przez pododdziały medyczne i siły wyznaczone z innych rodzajów wojsk stosownie do potrzeb wynikających z przyjętego wariantu działania dywizji; koordynacja użycia i wspólnego działania pododdziałów medycznych organicznych i niższych szczebli dowodzenia, ustalanie wymaganego zakresu zabezpieczenia medycznego oddziałów i pododdziałów dywizji; przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów dotyczących zabezpieczenia medycznego na odprawy koordynujące i decyzyjne; przedstawianie szefowi ZZDz sposobów organizacji zabezpieczenia medycznego dywizji w walce (rekomendowanie wariantów rozwiązań); opracowanie koncepcji zabezpieczenia medycznego; opracowanie dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej, np. aneksu logistycznego do rozkazu operacyjnego, wstępnego zarządzenia operacyjnego (w części dotyczącej zabezpieczenia medycznego); przekazywanie danych dotyczących zabezpieczenia medycznego dywizji w walce – do meldunków, planów, decyzji i rozkazów; podejmowanie, w sytuacjach szczególnych, decyzji w ramach posiadanych uprawnień dotyczących organizacji zabezpieczenia medycznego dywizji; proponowanie miejsc rozmieszczenia oraz sposobów i terminów przemieszczania pododdziałów i urzędów medycznych dywizji; przygotowanie rozkazów logistycznych dowódcy lub części logistycznej rozkazów operacyjnych (w zakresie zabezpieczenia medycznego); sporządzanie zapotrzebowań na medyczne materiały zabezpieczenia bojowego niezbędne dywizji w walce; prowadzenie ewidencji zapasów medycznych materiałów zabezpieczenia bojowego oraz sił i środków realizujących zabezpieczenie medyczne na rzecz oddziałów i pododdziałów dywizji.

3. W trakcie *kontroli*: ustalanie stanu rzeczywistego (warunków, sposobów i rezultatów realizacji zadań zabezpieczenia medycznego w poszczególnych etapach działania); monitorowanie sytuacji medycznej w dywizji oraz gospodarowanie materiałami medycznymi zabezpieczenia bojowego; monitorowanie realizacji planów zabezpieczenia medycznego dywizji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli tego wymaga sytuacja operacyjna lub logistyczna (medyczna); koordynowanie przedsięwzięć leczniczo-ewakuacyjnych, sanitarnohigienicznych i przeciwepidemicznych, sanitarnej ochrony żołnierzy przed BMR, zaopatrywania w sprzęt i materiały medyczne oraz organizowanie profilaktyki zdrowotnej; koordynowanie działalności pododdziałów medycznych; monitorowanie stanu zdolności bojowej pododdziałów medycznych; monitorowanie i analizowanie stanu zdrowia żołnierzy dywizji oraz stanu sanitarnohigienicznego obszaru działań.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz w Wojskach Lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu związku taktycznego oraz analizy dostępnej literatury proponuje się następujący skład personalny **sekcji medycznej zespołu zabezpieczenia działań**<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu związku taktycznego. Liczbę specjalistów zespołu medycznego obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitza. Zob. W. Kiczun, *Sprawne kierowanie organizacją*, s. 287–288.

- kierownik sekcji medycznej – z G-4,
- trzech specjalistów sekcji medycznej – z G-4.

Celem działania **sekcji zabezpieczenia ruchu wojsk zespołu zabezpieczenia działań** jest planowanie zabezpieczenia transportowego związku taktycznego w walce:

Do zadań sekcji w trakcie realizacji procesu decyzyjnego należy<sup>1</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbieranie informacji o rozmieszczeniu i ukompletowaniu pododdziałów transportowych własnego szczebla dowodzenia; zbieranie informacji o sytuacji transportowej oraz położeniu pododdziałów transportowych i urzędzeń logistycznych oddziałów dywizji; dokonywanie ocen własnych pododdziałów transportowych w celu określenia ich aktualnych możliwości przewozowych; ocena sytuacji transportowej.

2. W trakcie *planowania*: prognozowanie i planowanie zabezpieczenia transportowego dywizji w walce; udzielanie porad i wyjaśnień niezrozumiałych zagadnień z zakresu zabezpieczenia transportowego; koordynacja użycia i wspólnego działania pododdziałów zaopatrzenia i transportowych organicznych i niższych szczebli dowodzenia, planowanie i koordynowanie przewozów wojskowych realizowanych na rzecz dywizji, różnymi rodzajami transportu (składa stosowne zapotrzebowania w tym zakresie do przełożonego); przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów dotyczących zabezpieczenia transportowego na odprawy koordynujące i decyzyjne; przedstawianie szefowi ZZDz sposobów organizacji zabezpieczenia transportowego dywizji w walce (rekomendowanie wariantów rozwiązań); opracowywanie, wspólne z szefem SP ZD, rozkazów związanych z przemieszczaniem oddziałów i pododdziałów dywizji; przekazywanie danych dotyczących zabezpieczenia transportowego dywizji w walce – do meldunków, planów, decyzji i rozkazów; przygotowanie rozkazów logistycznych dowódcy lub części logistycznej rozkazów operacyjnych (w zakresie zabezpieczenia transportowego).

3. W trakcie *kontroli*: ustalanie stanu rzeczywistego (warunków, sposobów i rezultatów realizacji zadań zabezpieczenia transportowego w poszczególnych etapach działania); monitorowanie sytuacji transportowej w dywizji; monitorowanie realizacji planów zabezpieczenia transportowego dywizji oraz dokonywanie niezbędnych korekt, jeżeli tego wymaga sytuacja operacyjna lub logistyczna (transportowa).

Na podstawie wniosków z ćwiczeń oraz analizy dostępnej literatury ustalono, że **sekcja zabezpieczenia ruchu wojsk zespołu zabezpieczenia działań** powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.; E. Nowak, *Współczesne koncepcje...*, wyd. cyt.; tenże, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt., Z. Kurasiński, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt., P. Górski, *Koncepcja zintegrowanego...*, wyd. cyt., W. Nyszk, *Organizowanie zabezpieczenia...*, wyd. cyt.

<sup>2</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu związku taktycznego. Liczbę specjalistów zespołu zabezpieczenia ruchu wojsk obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz; źródło W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

- kierownika sekcji zabezpieczenia ruchu wojsk – z G-4;
- trzech specjalistów – z G-4.

Celem działania **sekcji kadr zespołu zabezpieczenia działań** jest planowanie spraw kadrowych związku taktycznego w walce.

Sekcja ta realizuje następujące zadania<sup>1</sup>:

1. W trakcie *ustalania położenia*: zbieranie informacji o stanach osobowych oddziałów i pododdziałów dywizji; zbieranie informacji o potrzebach uzupełnienia oddziałów i pododdziałów dywizji; opracowanie informacji w zakresie zabezpieczenia personalnego niezbędnych do przekazania w czasie informowania operacyjnego.

2. W trakcie *planowania*: prognozowanie strat ogólnych oraz planowanie uzupełnień stanów osobowych dywizji w walce; przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów dotyczących zabezpieczenia personalnego na odprawy koordynujące i decyzyjne; przedstawianie szefowi ZZDz sposobów organizacji uzupełnienia stanów osobowych dywizji w walce (rekomendowanie wariantów rozwiązań); opracowanie dokumentacji planistycznej i rozkazodawczej, np. aneksu logistycznego do rozkazu operacyjnego, wstępnego zarządzenia operacyjnego (w części dotyczącej zabezpieczenia personalnego, w tym chowania poległych); przygotowanie rozkazów logistycznych dowódcy lub części logistycznej rozkazów operacyjnych (w zakresie zabezpieczenia personalnego); sporządzanie zapotrzebowań na uzupełnienia stanu osobowego określonych specjalności niezbędnych dywizji w walce.

3. W trakcie *kontroli*: koordynowanie działalności mobilizacyjno-uzupełnieniowej; monitorowanie przebiegu mobilizacyjnego rozwinięcia oddziałów i pododdziałów oraz składanie meldunków o jego przebiegu; stała znajomość strat w stanie osobowym w dywizji oraz znajomość stanu ich ukompletowania; monitorowanie i analizowanie sytuacji uzupełnieniowej pododdziałów dywizji.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń oraz analizy dostępnej literatury ustalono, że **sekcja kadr zespołu zabezpieczenia działań**, powinna się składać z następujących przedstawicieli<sup>2</sup>:

- kierownika sekcji kadr – z G-1;
- trzech specjalistów – z G-1.

Podstawą sprawnego działania poszczególnych sekcji zespołu zabezpieczenia działań w procesie dowodzenia dywizją zmechanizowaną jest wymiana informacji zarówno między poszczególnymi sekcjami zespołu, jak i na zewnątrz. Szczególnie ważna jest wymiana informacji logistycznych między zespołami i sekcjami stano-

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: *Koncepcja automatyzacji...*, wyd. cyt.; E. Nowak, *Współczesne koncepcje...*, wyd. cyt.; tenże, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt.; Z. Kurasiński, *Zabezpieczenie logistyczne...*, wyd. cyt.; P. Górski, *Koncepcja zintegrowanego...*, wyd. cyt.; W. Nyszk, *Organizowanie zabezpieczenia...*, wyd. cyt.

<sup>2</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu związku taktycznego. Liczbę specjalistów zespołu kadr obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz; Zob. W. Kieżun, *Sprawne kierowanie organizacją*, s. 287–288.

wiska dowodzenia. Będą to więzi dwustronne ponieważ mają znaczny wpływ na planowanie działań. Ich natężenie będzie różne w zależności od etapu cyklu decyzyjnego.

**Kolejnym etapem** w trakcie projektowania struktury organizacyjnej zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji jest ustalenie wariantów struktury organizacyjnej tego zespołu. Warianty będą dotyczyły obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań.

W pierwszym proponowanym wariantcie koncepcji struktury zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia (rys. 37) obsada personalna poszczególnych sekcji przedstawia się następująco: sekcja planowania logistyki – 4 specjalistów; sekcja zaopatrzenia – 4; sekcja techniczna – 4; sekcja medyczna – 3; sekcja zabezpieczenia ruchu wojsk – 4 specjalistów; sekcja kadr – 4 specjalistów. W sumie jedna zmiana pracy w zespole zabezpieczenia działań stanowiska dowodzenia związku taktycznego będzie liczyć 23 specjalistów poszczególnych zespołów funkcjonalnych. Prowadząc kolejne rozważania nad liczbą osób funkcyjnych



Rys. 37. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant I

tego zespołu stanowisk dowodzenia związku taktycznego (SD i TSD), powyższe dane należy pomnożyć przez cztery i uzyskamy następujący wynik: sekcja planowania logistyki – 16 specjalistów, sekcja zaopatrzenia – 16, zespół techniczny – 16, zespół medyczny – 12, sekcja zabezpieczenia ruchu wojsk – 16, sekcja kadr – 16. W sumie na stanowiskach dowodzenia powinno się znajdować 92 specjalistów z poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa związku taktycznego (w tym przypadku z G-4 oraz G-1).

W kolejnym proponowanym wariantcie koncepcji struktury zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia (rys. 38) obsada personalna poszczególnych sekcji przedstawia się następująco: sekcja planowania logistyki – 3 specjalistów, sekcja zaopatrzenia – 2, sekcja techniczna – 2, sekcja medyczna – 2, sekcja zabezpieczenia ruchu wojsk – 2, sekcja kadr – 2. W sumie jedna zmiana pracy w zespole zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego będzie liczyć 13 specjalistów poszczególnych zespołów funkcjonalnych. Prowadząc kolejne rozważania nad liczbą osób funkcyjnych danego zespołu stano-



Rys. 38. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant II

wisk dowodzenia związku taktycznego (SD i TSD), powyższe dane należy pomnożyć przez cztery i uzyskamy następujący wynik: sekcja planowania logistyki – 12 specjalistów, sekcja zaopatrzenia – 8, sekcja techniczna – 8, sekcja medyczna – 8, sekcja zabezpieczenia ruchu wojsk – 8, sekcja kadr – 8. W sumie na stanowiskach dowodzenia powinno się znajdować **52** specjalistów z poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa związku taktycznego (w tym przypadku z G-4 i G-1).

Dokonując oceny wariantów działania pod względem obsady personalnej i poddając je analizie rozpiętości poszczególnych zespołów funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań przy wykorzystaniu kryteriów opisujących stanowiska pracy przedstawionych przez Stieglitza<sup>1</sup>, można przyznać następujące punkty: *podobieństwo funkcji* – 5, *geograficzne zbliżenia* – 3, *złożoność funkcji* – 10, *kwalifikacje personelu* – 9, *stopień wymaganych koordynacji* – 8, *planowanie* – 8. Zasięg kierowania w zespole zabezpieczenia działań wynosi **43** punkty, co stanowi zasięg kierowania 4–5 osób w tym zespole.

**Tabela 4. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy)**

Sekcja	Punkty	Liczba osób	Prowadzone badania	Praktyka ćwiczebna	Wariant I	Wariant II	Przyjęto do dalszych rozważań
plan. log.	41	4–5	5	5–8	4	3	4
zaopatr.	43	4–5	6	4–5	4	2	4
techniczna	43	4–5	4	3–4	4	2	4
medyczna	43	4–5	4	2–3	3	2	3
kadr	43	4–5	5	3–4	4	2	4
zabezp. ruchu wojsk	43	4–5	6	4–5	4	2	4

Zwracając uwagę na kryteria przyjęte przy projektowaniu struktur organizacyjnych poszczególnych sekcji zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia oraz prowadzone badania należy uznać, iż najlepszym wariantem struktury organizacyjnej tego zespołu jest **wariant I**.

#### 3.4.4. Projektowanie struktury funkcjonalnej zespołu wsparcia dowodzenia.

Zespół wsparcia dowodzenia przeznaczony jest do wsparcia dowódcy i sztabu w procesie dowodzenia poprzez: planowanie i organizowanie systemu dowodzenia, planowanie i nadzór nad łącznością dowodzenia, realizację przedsięwzięć zapew-

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

niających utrzymanie ciągłości dowodzenia, kierowanie przepływem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia, jak i na zewnątrz, nadzór nad komórką łączności wewnętrznej stanowiska dowodzenia, organizację przedsięwzięć mających na celu ochronę danych i systemu dowodzenia przed przeciwnikiem, zabezpieczenie współpracy systemów łączności i automatyzacji, określenie sposobów przetwarzania informacji i jej bezpieczeństwa.

Zespół wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji składa się z następujących sekcji:

- łączności i informatyki,
- organizacji dowodzenia,
- informacyjnej,
- topografii,
- organów łącznikowych,
- tłumaczy.

Zadania poszczególnych sekcji zespołu wsparcia dowodzenia zależą od ich roli (zakresu odpowiedzialności) i mogą pozostawać stałe (niezależne od fazy cyklu decyzyjnego) lub zmieniać się w poszczególnych fazach cyklu decyzyjnego.

**Sekcja łączności i informatyki zespołu wsparcia dowodzenia** jest organizowana w ramach stanowiska dowodzenia w celu rozwiązywania zagadnień związanych z planowaniem i organizowaniem systemu łączności w działaniach taktycznych.

Do zadań sekcji łączności i informatyki w trakcie realizacji procesu decyzyjnego należy:

1. W trakcie *ustalania położenia*: ustalanie aktualnej sytuacji poszczególnych elementów sieci łączności i ukończenia pododdziałów łączności; przyjmowanie, przetwarzanie i generowanie informacji (meldunków); prowadzenie oceny własnych sił i środków łączności w celu określenia ich aktualnych możliwości wykonawczych; opracowanie informacji niezbędnych do przekazywania na odprawie (informowaniu operacyjnym).

2. W trakcie *planowania*: ocena czynników wpływających na organizację sieci łączności; opracowanie wstępnych koncepcji organizacji sieci łączności do określonych przez zespół planowania wariantów działania wojsk własnych; określenie celu i zadań do realizacji przez pododdziały łączności stosownie do potrzeb zabezpieczenia łączności w przyjętym wariantcie działania; udzielanie porad i wyjaśnień zagadnień (doradztwo) z zakresu łączności; przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów na odprawy koordynacyjne i decyzyjne; przygotowanie dokumentów planistycznych i dyrektywnych (np. aneks „Łączność i informatyka” do rozkazu operacyjnego).

3. W trakcie *stawiania zadań*: kontrola przekazania zadań dla pododdziałów łączności własnego szczebla dowodzenia; wyjaśnianie treści złożonych problemów organizacji sieci łączności.

4. W trakcie *kontroli*: nadzorowanie pracy systemu łączności; ustalanie stanu rzeczywistego (warunki, sposoby i rezultaty realizacji zadań w poszczególnych etapach działań); porównywanie stanu rzeczywistego ze stanem planowanym i warunkami ich osiągnięcia oraz wykrywanie niezgodności między nimi; określenie przyczyn niezgodności pomiędzy stanem planowanym i stanem rzeczywistym; wskazanie sposobów usprawnienia działań w zakresie łączności; opracowywanie meldunków sytuacyjnych.

Zadania te są realizowane przez osoby funkcyjne w formie określonych czynności szczegółowych. Sposób wykonania tych czynności zależy od zakresu dostępnych informacji, możliwych metod ich przetwarzania oraz dostępnego czasu na ich wykonanie.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń<sup>1</sup> i analizy dostępnej literatury, skład personalny **sekcji łączności i informatyki zespołu wsparcia dowodzenia** powinien być następujący:

- kierownik – z G-6,
- specjalista łączności radiowej – z G-6,
- specjalista łączności radioliniowo-kablowej i stacjonarnej – z G-6,
- specjalista bezpieczeństwa łączności i poczty polowej – z G-6,
- specjalista informatyk – z G-6.

Celem działania **sekcji organizacji dowodzenia** jest kierowanie realizacją wszystkich przedsięwzięć związanych z rozwijaniem, funkcjonowaniem, zwiżaniem i przemieszczaniem SD (czynność wykonywana cyklicznie przy zmianach położenia stanowiska dowodzenia, zgodnie z planem łączności i w określonych terminach).

Zadania sekcji organizacji dowodzenia zespołu wsparcia dowodzenia w **trakcie rozwijania, przemieszczania i zwiżania stanowiska dowodzenia** są następujące: terminowe przygotowanie SD do pracy w rejonie rozwinięcia (urządzenie miejsc pracy i odpoczynku); organizacja łączności wewnętrznej na SD; utrzymanie ustalonego porządku i organizacji regulacji ruchu na drogach przemieszczenia i w rejonie rozmieszczenia SD; maskowanie obrona i ochrona SD; kierowanie realizacją wszystkich przedsięwzięć związanych z rozwijaniem, zwiżaniem i przemieszczeniem SD; rozpoznanie zapasowego rejonu rozmieszczenia SD; opracowanie planu ochrony i obrony (mapa, szkic z legendą) oraz przekazanie zadań z nich wynikających do pododdziałów zabezpieczających funkcjonowanie SD; zabezpieczenie służby kurierskiej (łączników); realizacja przedsięwzięć zabezpieczenia przeciwpożarowego i logistycznego na SD; współdziałanie z ŻW w zakresie organizacji i ochrony osób funkcyjnych i lądowiska śmigłowców.

**Z kolei zadań sekcji organizacji dowodzenia zespołu wsparcia dowodzenia w trakcie realizacji cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia należy:**

1. W trakcie *analizy zadania* zapoznanie się z treścią otrzymanego rozkazu operacyjnego.

---

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”) na szczeblu dywizji zmechanizowanej.

2. W trakcie *informowania operacyjnego*: udzielanie odpowiedzi kierownik sekcji na pytania szefa sztabu związane z problematyką organizacji dowodzenia, przyjęcie wytycznych szefa sztabu do dalszej pracy (zwykle może to wykonywać szef ZWDow.).

3. W trakcie *oceny czynników wpływających na wykonania zadania i opracowania wariantów działania*: określenie czynników wpływających na organizację i funkcjonowanie SD, uczestniczenie w pracy sekcji planowania i dowodzenia (według potrzeb), przygotowanie wstępnej koncepcji funkcjonowania stanowisk dowodzenia DZ do określonych przez zespół planowania wariantów działania.

4. W trakcie *rozważania wariantów działania*: uczestniczenie (według potrzeb) w pracy sekcji planowania i sekcji dowodzenia ZD, przygotowanie koncepcji przemieszczania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia dla określonych przez sekcję planowania wariantów działania.

5. W trakcie *odprawy decyzyjnej* przedstawienie na polecenie dowódcy informacji dotyczących organizacji przemieszczenia i funkcjonowania stanowisk dowodzenia DZ w poszczególnych (lub tylko rekomendowanym) wariantach działania (może to wykonywać szef ZWDow.).

6. W trakcie *sporządzania planu operacji i rozkazu operacyjnego*: uczestniczenie w sporządzaniu planu operacji w zakresie dotyczącym dowodzenia oraz opracowanie planu przemieszczenia SD DZ.

7. W trakcie *kontroli*: nadzór nad funkcjonowaniem SD, organizowanie WSD (doraźnie na polecenie szefa sztabu), prowadzenie ciągłej oceny funkcjonowania elementów SD i podejmowanie stosownych działań, dostarczanie aktualnych danych i prognoz stanu sił i środków do sekcji planowania i zespołu zabezpieczenia działań SD.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń oraz analizy dostępnej literatury proponuje się następujący skład personalny **sekcji organizacji dowodzenia**:

- kierownik – z G-6,
- specjalista – z G-6,
- specjalista – z G-3,
- komendant SD – specjalista z G-6,
- zastępca komendanta SD – specjalista z G-6.

Zadania realizowane przez **sekcję informacyjną zespołu wsparcia dowodzenia** nie są bezpośrednio powiązane z poszczególnymi fazami cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Można przyjąć, iż w poszczególnych fazach tego cyklu natężenie strumieni informacyjnych będzie rosło lub malało, co jednak nie wpływa na istotę pracy zespołu realizującego „standardowe” zadania. Są to:

1. Zadania niezwiązane z charakterem informacji: zapewnienie, we współdziałaniu z sekcją rozpoznania, przestrzegania zasad ochrony informacji niejawnych podczas pracy dowództwa na stanowisku dowodzenia.

2. Zadania w zakresie pracy z informacją wychodzącą z SD: przyjmowanie dokumentów od wykonawców i rejestrowanie faktu przyjęcia; rejestracja przyjętego dokumentu; powielanie dokumentów w liczbie przewidzianej rozdzielnikiem okre-

ślonym przez nadawcę lub wewnętrznym rozdzielnikiem wynikającym z potrzeb stanowiska dowodzenia; archiwizacja dokumentu; przekazywanie informacji do adresata (różnymi sposobami) zgodnie ze stopniem pilności i zasadami dostępu do poszczególnych grup informacji.

3. W zakresie informacji wchodzącej na SD: przyjmowanie dokumentu i rejestracja faktu przyjęcia; rejestracja przyjętego dokumentu; powielanie dokumentów zgodnie z rozdzielnikiem dotyczącym dokumentów wchodzących; rejestracja powielonych dokumentów i ich rozdział do adresatów zgodnie ze stopniem pilności; archiwizacja informacji; odbieranie od adresata (wewnątrz SD) potwierdzenia otrzymania informacji i rejestracja faktu otrzymania potwierdzenia; potwierdzenie (do nadawcy) faktu otrzymania informacji i rejestracja faktu potwierdzenia.

4. W zakresie obiegu informacji wewnątrz SD: przyjmowanie informacji od nadawcy wewnątrz SD; rejestracja faktu przyjęcia; powielenie zgodnie z rozdzielnikiem ustalonym przez nadawcę; rejestracja powielonych dokumentów; przekazania zgodnie z rozdzielnikiem i stopniem pilności; rejestracja faktu przekazania i otrzymania przez adresatów; archiwizacja dokumentu; przekazywanie, na żądanie innych zespołów funkcjonalnych SD, potrzebnych informacji zgodnie ze stopniem pilności i określonymi zasadami dostępu; rejestracja faktu otrzymania zapotrzebowania na informację; przekazanie informacji; rejestracja faktu przekazania informacji.

Na podstawie wniosków z ćwiczeń oraz analizy dostępnej literatury proponuje się następujący skład personalny **sekcji informacyjnego zespołu wsparcia dowodzenia**<sup>1</sup>:

- kierownik – z G-6,
- specjalista – z G-6,
- specjalista – z G-3,
- kierownik kancelarii,
- kancelista.

Celem działania **sekcji topografii zespołu wsparcia dowodzenia** jest przygotowanie topogeodezyjne i topograficzne, przygotowanie oceny terenu oraz organizacja zabezpieczenia topograficznego. Przeznaczona jest ona również do realizacji zadań w zakresie planowania przedsięwzięć dotyczących zaopatrywania wojsk w wydawnictwa topograficzne i produkty numerycznego zobrazowania terenu.

Do głównych zadań sekcji należy: organizowanie i kierowanie systemem ewidencji i dystrybucji wydawnictw topograficznych; zaopatrywanie w wydawnictwa topograficzne obsad etatowych wszystkich stanowisk dowodzenia dywizji; przygotowanie oceny terenu na potrzeby wszystkich zespołów stanowiska dowodzenia dywizji; udział w informowaniu operacyjnym i przedstawienie szczegółowej oceny terenu przyszłych działań oraz udzielanie odpowiedzi na pytania dowódcy i szefa

---

<sup>1</sup> Analizie poddano ćwiczenia prowadzone w AON i wojskach lądowych („Orion-99”, „Orion-2000”, „Rembertów-2000”, „Pierścień-2001”) na szczeblu dywizji. Liczbę specjalistów zespołu informacyjnego obliczono na podstawie metody przedstawionej przez Stieglitz. Zob. W. Kieżun, *Sprawy...*, wyd. cyt., s. 287–288.

sztabu; udział w odprawach koordynacyjnych organizowanych na stanowisku dowodzenia (według potrzeb); nadzór nad magazynami.

Skład zespołu topografii:

- kierownik sekcji topografii – z G-2,
- specjalista sekcji topografii – z G-2.

Celem działania **sekcji organów łącznikowych zespołu wsparcia dowodzenia** jest zapewnienie obiegu informacji w relacjach z sąsiadami i współdziałającymi (wspierającymi) wojskami.

Skład tego zespołu zależy od sytuacji taktyczno-operacyjnej.

Celem działania **sekcji tłumaczy zespołu wsparcia dowodzenia** jest tłumaczenie dokumentów i innych informacji wpływających do stanowiska dowodzenia w przypadku działań wielonarodowych oraz przygotowanie (tłumaczenie) dokumentów wewnętrznych i wchodzących w przypadku działań wielonarodowych.

Do zasadniczych zadań w czasie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia należy: tłumaczenie dokumentów w celu zabezpieczenia pracy dowódcy i sztabu dywizji; zabezpieczenie obsługi (pod względem językowym) dowódcy i jego sztabu; obsługa konferencji, narad i odpraw koordynacyjnych dowódcy dywizji; pośrednictwo we współpracy z grupami łącznikowymi innych państw NATO.

Skład zespołu:

- kierownik – z G-2,
- specjalista tłumacz – z G-2.

Zespół wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji prowadzi wymianę informacji w dwóch kategoriach: 1) zbiera i przetwarza informacje na własne potrzeby oraz przetwarza i wysyła swoje informacje do innych zainteresowanych komórek SD, 2) zbiera i powiela informacje z komórek SD oraz wysyła je do zainteresowanych. W pierwszym przypadku charakter i rodzaj powiązań informacyjnych sekcji zespołu wsparcia dowodzenia będą wynikały z zadań poszczególnych zespołów.

Zespół wsparcia dowodzenia będzie wymieniał informacje w relacjach służbowych z:

- dowódcą (przyjmowanie rozkazów, składanie meldunków) – praktycznie wszystkie zespoły funkcjonalne ZWDow,
- sekcją dowodzenia (podobnie, zgodnie z ustaleniami dowódcy),
- sekcją planowania (zgodnie z ustaleniami dowódcy, składanie meldunków) – szczególnie zespół łączności i informatyki oraz zespół informacyjny, w zakresie mającym wpływ na treść planowania,
- sekcją rozpoznania – dane o przeciwniku, koordynacja, przydział częstotliwości itp.

W relacjach współdziałania (synchronizacji i koordynowania) zespół wsparcia dowodzenia będzie wymieniał informacje:

**1. Wewnątrz ZWDow – pomiędzy poszczególnymi zespołami ZWDow:**

- a) sekcja łączności informatyki z:

- sekcją informacyjną – wymiana informacji związanych przede wszystkim z planowaniem i organizacją sieci łączności i sieci informatycznej,
- węzłem łączności – zarządzanie siecią telekomunikacyjną,
- organami łącznikowymi – współpraca sieci telekomunikacyjnych sąsiadów i współdziałających wojsk.

b) sekcja informacyjna z:

- sekcją łączności i informatyki – jak wyżej,
- kancelarią – nadzór nad obiegiem informacji dokumentowej na SD i poza SD,
- komendantem SD – rozmieszczenie elementów sieci informatycznej SD,
- organami łącznikowymi – wymiana informacji w zakresie współdziałania.

## **2. Na zewnątrz CWD – z innymi centrami SD i ich zespołami:**

a) sekcja informatyki z:

- sekcją dowodzenia – zarządzanie sieciami łączności w dynamice działań,
- sekcją planowania – szczególnie w procesie planowania, przy opracowywaniu wariantów działania i dokumentów dowodzenia,
- sekcją rozpoznania – w zakresie odbioru informacji mających wpływ na żywotność systemu łączności,
- sekcjami specjalistów rodzajów wojsk – współpraca i kompatybilność sieci łączności dowodzenia oddziałów (pododdziałów) specjalistycznych, planowanie sieci,
- sekcją planowania logistyki – współpraca i kompatybilność sieci łączności dowodzenia logistyką, współpraca w zakresie planowania sieci łączności do elementów logistycznych,
- sekcją techniczną – planowanie zabezpieczenia technicznego systemu łączności,
- sekcją zabezpieczenia ruchu wojsk – planowanie przemieszczania węzłów łączności (WŁSD i PWL).

b) sekcja informacyjna z:

- sekcją dowodzenia – śledzenie bieżącej sytuacji, prowadzenie mapy sytuacyjnej,
- sekcją planowania – planowanie sieci informatycznej stanowisk dowodzenia,
- sekcjami specjalistów rodzajów wojsk – śledzenie bieżącej sytuacji,
- sekcją dowodzenia – organizacja doraźnych punktów dowodzenia (WSD, PDO),
- sekcją planowania – planowanie położeń SD w toku działań,
- sekcją rozpoznania – bezpieczeństwo SD,
- sekcją techniczną – zabezpieczenie techniczne pojazdów sztabu,
- sekcją materiałową – zabezpieczenie logistyczne SD,
- sekcją zabezpieczenia ruchu wojsk – przemieszczanie SD.

c) organa łącznikowe z:

- sekcją dowodzenia – wymiana informacji w zakresie współdziałania,
- sekcją planowania – wymiana informacji w zakresie planowania współdziałania,
- sekcją rozpoznania – wymiana informacji rozpoznawczych,
- sekcjami specjalistów rodzajów wojsk – wymiana informacji w zakresie współdziałania i planowania współdziałania.

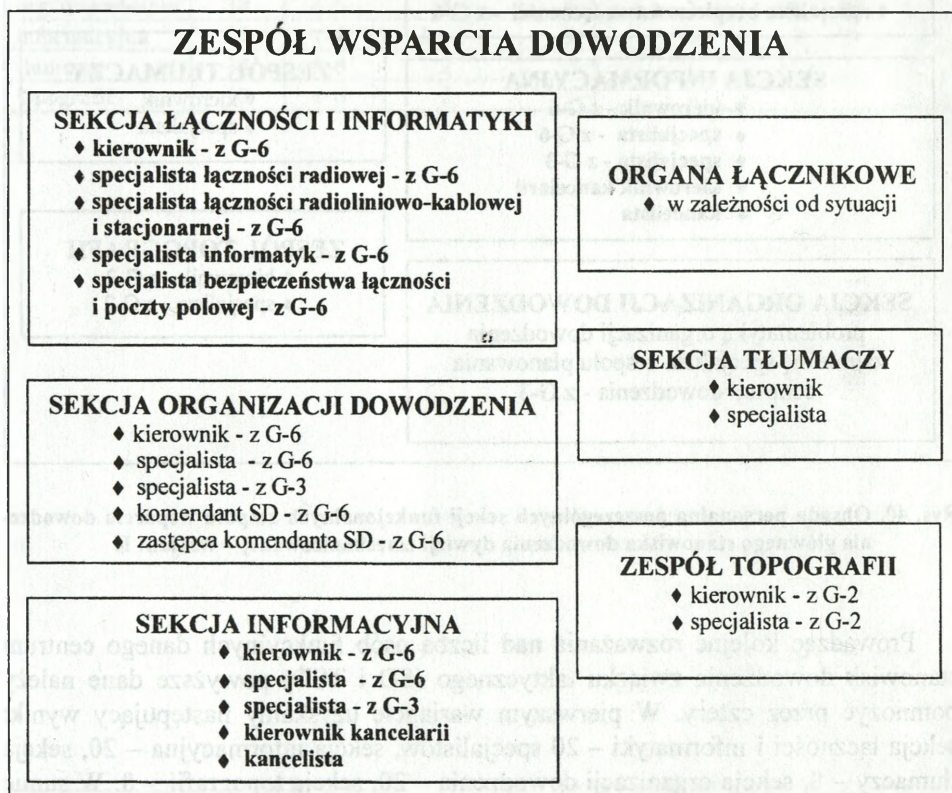
W drugim przypadku – zbierania i powielania informacji z komórek SD oraz wysyłania ich do zainteresowanych – sekcja informacyjna wymienia informacje ze

wszystkimi sekcjami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia, przy czym większość informacji wymieniana jest w relacjach: sekcja informacyjna – sekcja dowodzenia i sekcja informacyjna – sekcja planowania.

Ponadto, należy zapewnić możliwość wymiany informacji pomiędzy wszystkimi zespołami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia w innych, nieprzedstawionych powyżej, relacjach i w każdej możliwej sytuacji.

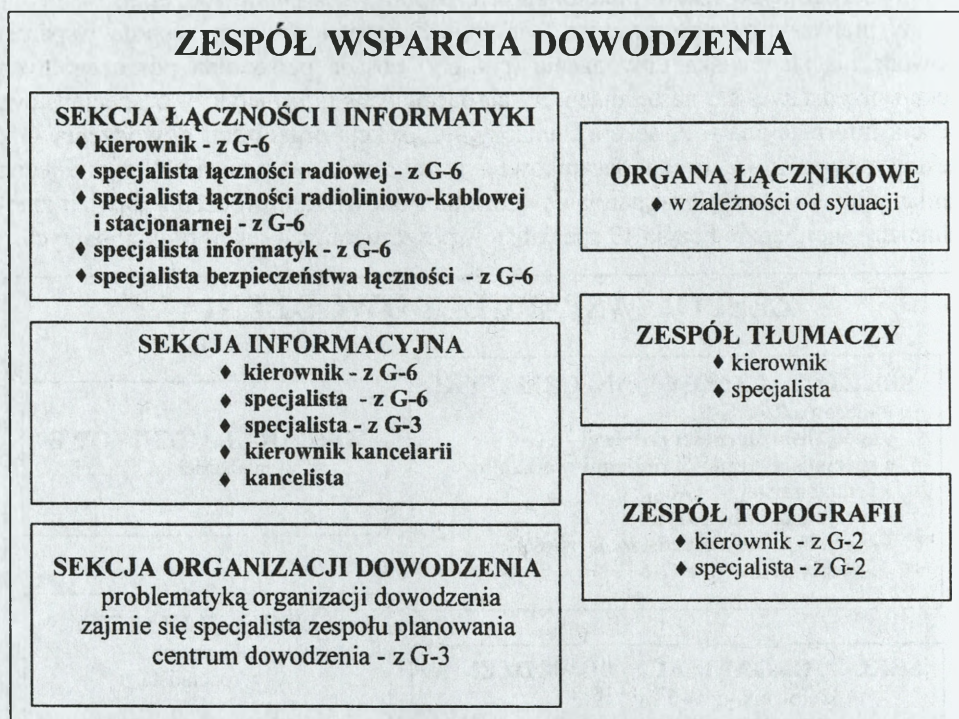
**Kolejnym etapem** w trakcie opracowywania struktury organizacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji jest ustalenie wariantów struktury organizacyjnej tego zespołu. Warianty będą dotyczyły obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia.

W pierwszym proponowanym wariantcie koncepcji struktury zespołu wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia (rys. 39) obsada personalna poszczególnych sekcji przedstawia się następująco: sekcja łączności i informatyki – 5 specjalistów, sekcja informacyjna – 5, sekcja tłumaczy – 2, sekcja organizacji dowodzenia – 5, sekcja topografii – 2, organa łącznikowe – w zależności od sytuacji. W sumie jedna zmiana pracy w zespole wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej będzie liczyła 19 specjalistów poszczególnych sekcji funkcjonalnych.



Rys. 39. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej – wariant I

W drugim proponowanym wariantcie koncepcji struktury zespołu wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia (rys. 40) obsada personalna poszczególnych sekcji przedstawia się następująco: sekcja łączności i informatyki – 5 specjalistów, sekcja informacyjna – 4, sekcja tłumaczy – 2, sekcja organizacji dowodzenia – problematyką organizacji dowodzenia zajmie się specjalista sekcji planowania zespołu dowodzenia, sekcja topografii – 2 specjalistów, organa łącznikowe – w zależności od sytuacji. W sumie jedna zmiana pracy w centrum wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej będzie liczyła 13 specjalistów poszczególnych zespołów funkcjonalnych.



Rys. 40. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej – wariant II

Prowadząc kolejne rozważania nad liczbą osób funkcyjnych danego centrum stanowisk dowodzenia związku taktycznego (SD i TSD) powyższe dane należy pomnożyć przez cztery. W pierwszym wariantcie uzyskamy następujący wynik: sekcja łączności i informatyki – 20 specjalistów, sekcja informacyjna – 20, sekcja tłumaczy – 8, sekcja organizacji dowodzenia – 20, sekcja topografii – 8. W sumie na stanowiskach dowodzenia powinno się znajdować 76 specjalistów z poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa związku taktycznego (w tym przypadku z G-6, G-3, G-2).

Dokonując oceny wariantów działania pod względem obsady personalnej i poddając je analizie rozpiętości poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań przy wykorzystaniu kryteriów opisujących stanowiska pracy przedstawione przez Stieglitza<sup>1</sup>, można przyznać następujące punkty: *podobieństwo funkcji* – 5, *geograficzne zbliżenia* – 3, *złożoność funkcji* – 8, *kwalifikacje personelu* – 9, *stopień wymaganych koordynacji* – 8, *planowanie* – 6. Zasięg kierowania w zespole wsparcia działań wynosi 39 punktów, co stanowi zasięg kierowania 4–6 osób w danej sekcji.

**Tabela 5. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy)**

Sekcja	Punkty	Liczba osób	Prowadzone badania	Praktyka ćwiczebna	Wariant I	Wariant II	Przyjęto do dalszych rozważań
łączności i informatyki	39	4–6	5	5–8	5	5	5
org. dowodzenia	38	4–6	4	4–5	5	0	5
informacyjna	37	4–6	3 + 2 <sup>2</sup>	3–4	5	4	3 + 2 <sup>3</sup>
tłumaczy	37	4–6	2	2–3	3	2	2
topografii	37	4–6	2	3–4	4	2	2

<sup>1</sup> W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 287–288.

<sup>2</sup> Kierownik kancelarii i kancelista.

<sup>3</sup> Kierownik kancelarii i kancelista.

## 4 TRANSFORMACJA MOBILNO-STACJONARNEGO OŚRODKA DECYZYJNEGO

### 4.1. Ogólna struktura ośrodka decyzyjnego

Zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie organizacja *koordynacji i synchronizacji* działalności ośrodków decyzyjnych na poszczególnych poziomach dowodzenia. Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku, kiedy struktura poszczególnych szczebli dowodzenia będzie dostosowana do funkcji i zadań, jaką mają one spełniać w walce i operacji.

Struktura organizacyjna ośrodka decyzyjnego (dowództwa) związku taktycznego traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami.

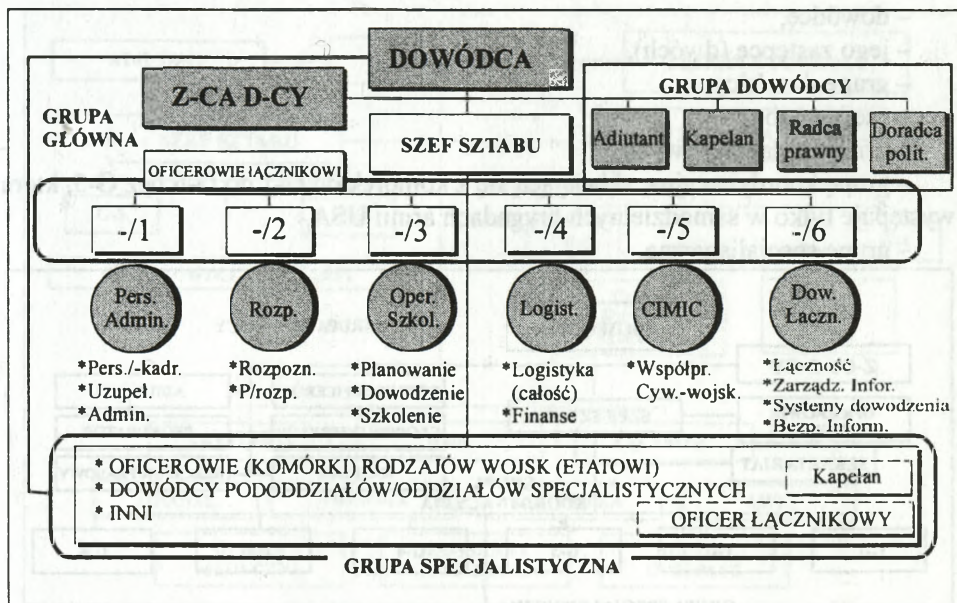
Jednym z głównych determinantów branych również pod uwagę przy tworzeniu struktury ośrodka decyzyjnego związku taktycznego, powinna być jej transformacja na mobilno-stacjonarny ośrodek decyzyjny (stanowisko dowodzenia). Należy przy tym pamiętać, że **pierwotna do projektowania struktury dowództwa dywizji jest struktura stanowiska dowodzenia**, którego nadrzędnym celem jest realizacja zadań na współczesnym polu walki.

Przeprowadzona analiza literatury i rzeczywistych etatów w badanym obszarze pozwala stwierdzić, iż w dowództwach dywizji wojsk lądowych armii państw NATO stosowane są identyczne lub bardzo zbliżone rozwiązania.

Ogólna (rys. 39) struktura dowództwa, według tych ustaleń składa się z następujących elementów:

- 1) **dowódcy**;
- 2) **zastępcy dowódcy**;
- 3) **grupy dowódcy** – składającej się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi bezpośrednio pracuje dowódca;
- 4) **sztabu** – na czele którego stoi szef sztabu. W sztabie można wyodrębnić *grupę główną*, której poszczególne grupy funkcjonalne i komórki G-1 do G-6 (w nowych strukturach dowództw komórki przyjmą oznaczenia od **G-1** do **G-9**<sup>1</sup>), realizują podobne zadania w procesie dowodzenia, stosując standardowe procedury i wykonując takie same dokumenty dowodzenia. Kolejną grupą sztabu jest *grupa specjalistyczna*, która obejmuje komórki organizacyjne odpowiedzialne za problematykę planowania, koordynacji oraz wykorzystania rodzajów wojsk i służb. W niektórych armiach państw NATO często danego specjalistę rodzaju wojsk wspierają dowódcy tych wojsk, którzy są doradcami dowódcy i szefa sztabu w zakresie użycia tych sił w walce;

<sup>1</sup> Por. ATP-3-2, s. 2-54-56 (na razie w formie propozycji).



Rys. 41. Typowa struktura organizacyjna dowództwa NATO

5) **grupy oficerów łącznikowych** – do tej grupy zalicza się oficerów łącznikowych, grupy operacyjne RSZ i łączników.

Prowadzona analiza literatury przedmiotu i rzeczywistych struktur w jednostkach dowiodła, iż narodowy charakter dowództw występuje najczęściej w:

- zachowaniu tradycyjnych nazw lub nawet specyficznych stanowisk,
- obowiązkach i zadaniach poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa dywizji,
- różnych rodzajów stanowisk dowodzenia na szczeblu dywizji oraz ich elementów funkcjonalnych.

Podsumowując, można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące struktur dowództwa dywizji:

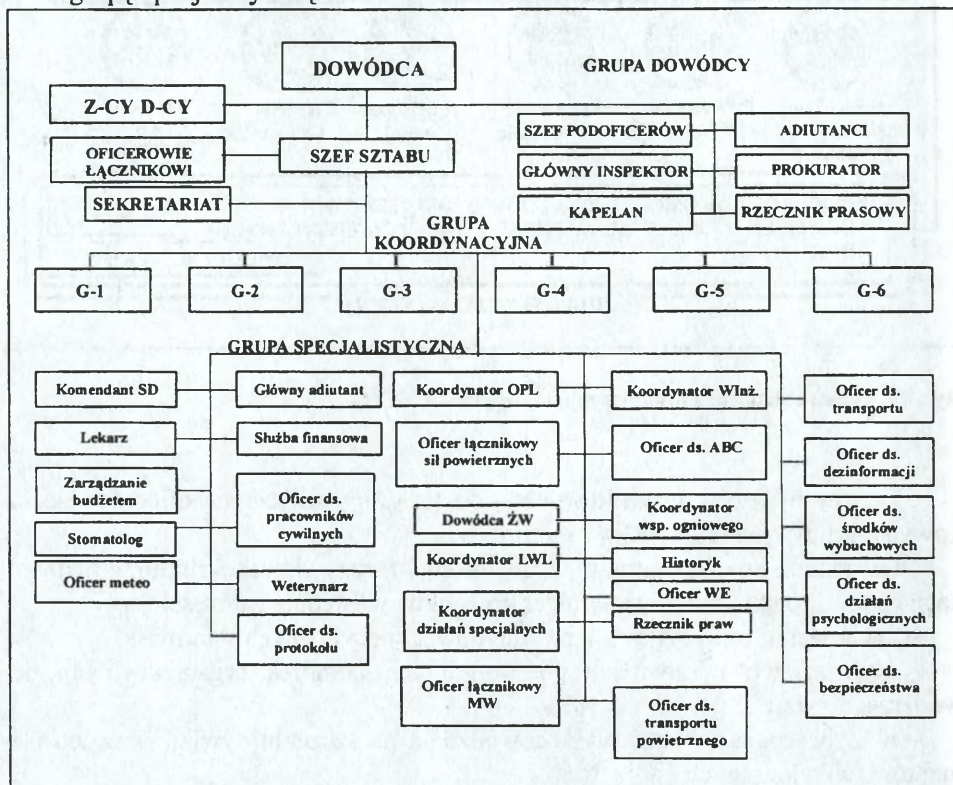
1) sojusznicy charakter struktury znajduje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia związkiem taktycznym podczas wspólnych działań,

2) charakter narodowy może mieć miejsce tylko tam, gdzie nie będzie to miało wpływu na sprawność dowodzenia działaniami w układzie koalicyjnym, często dotyczyć to będzie tradycyjnych, historycznych nazw i pojęć.

Ogólna struktura dowództwa dywizji w wojskach lądowych USA (rys. 42) obejmuje<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> FM 101-5; FM 101-5-1; J. Kręcikij, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 25–30.

- dowódcę,
- jego zastępcę (dwóch),
- grupę dowódcy,
- szefa sztabu,
- oficerów łącznikowych,
- grupę koordynacyjną, składającą się z komórek od G-1 do G-6 bez G-5, która występuje tylko w samodzielnych brygadach armii USA,
- grupę specjalistyczną.

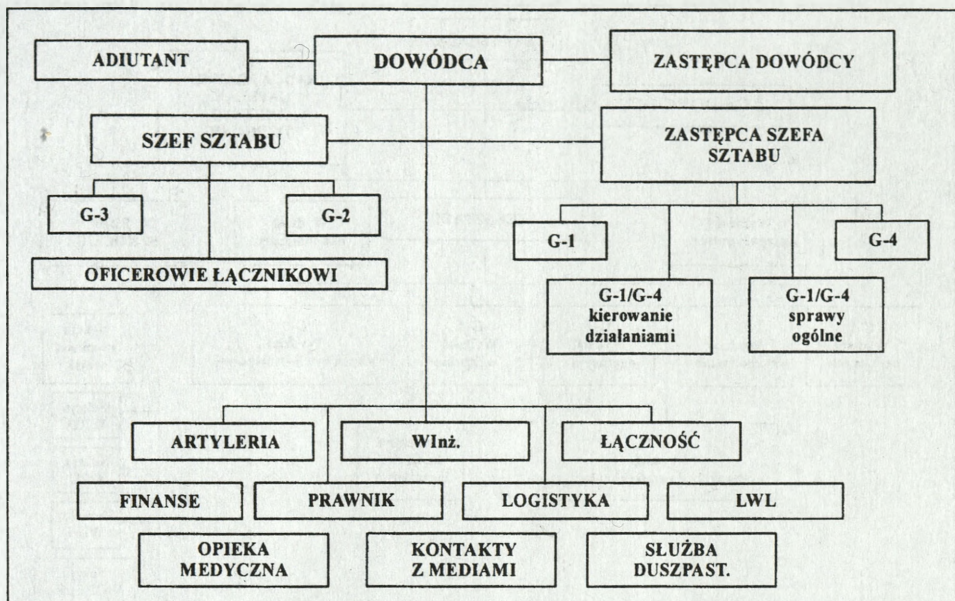


Źródło: oprac. na podst. FM 101-5.

Rys. 42. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji armii USA

W wojskach lądowych (rys. 43) Wielkiej Brytanii struktura dowództwa dywizji przedstawia się następująco:

- dowódcę,
- zastępcę,
- szefa sztabu, który jest koordynatorem funkcji realizowanych przez komórki G-2 i G-3,
- zastępcę szefa sztabu, który nadzoruje i koordynuje działalnością G-1 i G-4,
- rodzaje wojsk i służb.



Źródło: oprac. na podst. J. Kręcikij, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 21.

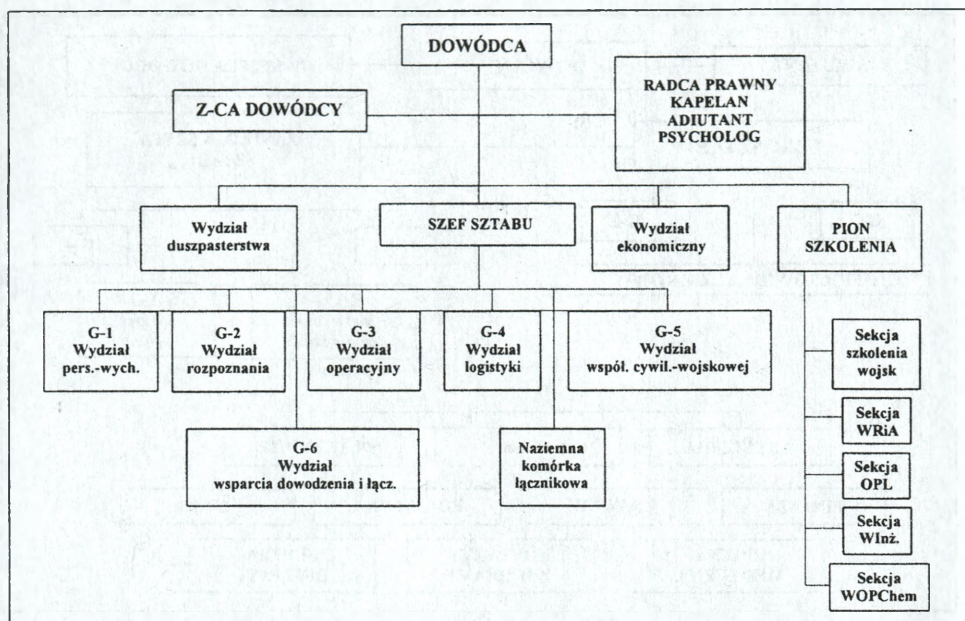
**Rys. 43. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji panczernej wojsk lądowych Wielkiej Brytanii**

W wojskach lądowych SZ RP struktura organizacyjna ośrodka decyzyjnego związku taktycznego zmieniała się po wstąpieniu Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego (rys. 44 i 45). W strukturze tej można wyróżnić następujące elementy:

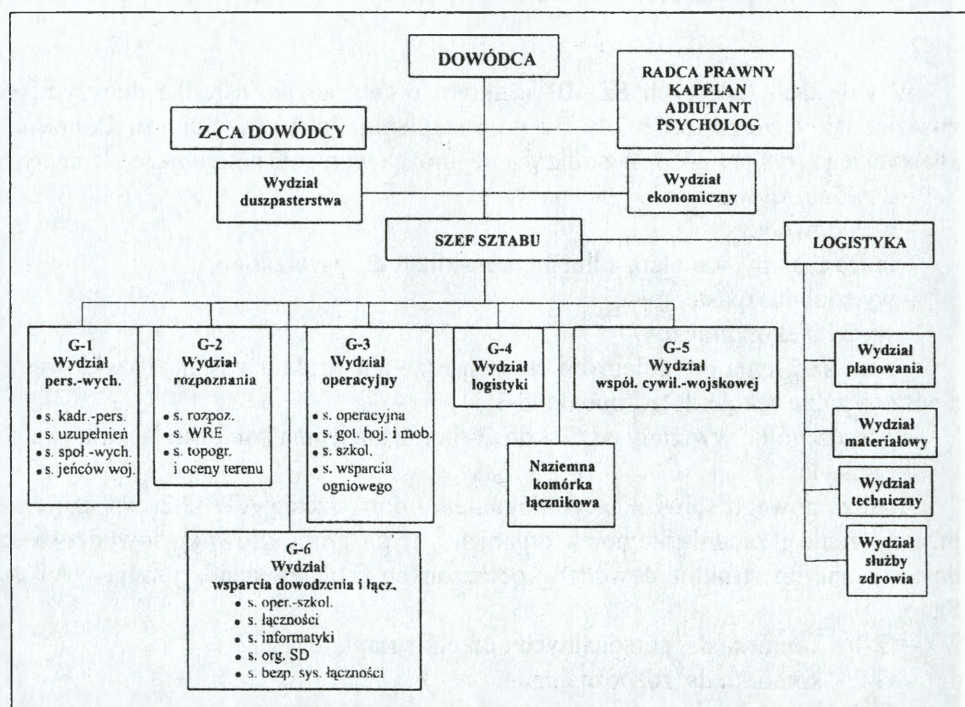
- dowódca dywizji,
- z-ca dowódcy,
- radca prawny, kapelan, adiutant, konsultant ds. psychologii,
- wydział duszpasterstwa,
- wydział ekonomiczny,
- pion szkolenia (w kolejnych etapach rozwoju struktur został zlikwidowany, a poszczególne sekcje dołączono do G-3),
- poszczególne wydziały od G-1 do G-6 oraz naziemna komórka łącznikowa,
- logistyka.

Analiza nowego sojuszniczego dokumentu dowodzenia ATP-3.2. wskazuje, iż przeznaczenie i zadania komórek organizacyjnych grupy głównej dowództwa są dostosowane do struktur dowództw połączonych (kolejna standaryzacja NATO). Są to:

- G-1 – komórka ds. personalnych i administracji,
- G-2 – komórka ds. rozpoznania,
- G-3 – komórka ds. operacyjnych,
- G-4 – komórka ds. wsparcia logistycznego oraz opieki lekarskiej,



Rys. 44. Struktura organizacyjna ośrodka decyzyjnego związku taktycznego – wariant (1999 rok)



Rys. 45. Struktura organizacyjna ośrodka decyzyjnego związku taktycznego – wariant (2001 rok)

- G-5 – komórka ds. planowania,
- G-6 – komórka ds. systemów łączności i transmisji informacji,
- G-7 – komórka ds. doktryn i szkolenia,
- G-8 – zasoby i finanse,
- G-9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej.

Analiza struktur organizacyjnych dowództw funkcjonujących w dwóch wybranych armiach państw NATO wykazuje zarówno podobieństwa, jak i rozbieżności w istniejących 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,
- pokrywające się w zasadzie zadania tych komórek.

***Różnice dotyczą przede wszystkim:***

- narodowej nomenklatury wojskowej stosowanej w niektórych przypadkach (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. podejścia do relacji pomiędzy GS-4 i problematyką opieki medycznej czy też zadań G-3 i G-5,
- sposobu rozwiązania problemu przeznaczenia komórki G-6, co jednakże nie stanowi naruszenia litery ATP-3.2,
- braku w rozpatrywanych strukturach narodowych komórek G-7, G-8 i G-9 (wynikać to może z prowadzonych dopiero ustaleń w tym zakresie),
- określenia zależności pomiędzy komórkami grupy głównej i specjalistycznej.

Pewne różnice w zakresie podziału obowiązków G-3 i G-5 oraz brak w strukturach narodowych komórek G-7, G-8 i G-9 wynikają z faktu, iż publikacja sojusznicza ATP-3.2. *Land Operations* jest dokumentem nowym, wciąż podlegającym dyskusjom, a w konsekwencji zmianom. Nie można zresztą nie dostrzec podobieństw pomiędzy proponowaną strukturą i zadaniami G-1... 9 a istniejącą dotychczas strukturą dowództw połączonych J-1... 9. Dotychczasowe ustalenia dotyczące wojsk lądowych były zawarte w poprzedniej wersji tej publikacji – w ATP-35 (B). W stosunku do przedstawionych tam zapisów różnice narodowe są minimalne.

Celowe wydaje się także przypomnienie bardzo istotnego fragmentu wstępu do publikacji ATP-3.2., dotyczącego implementacji ustaleń zawartych w omawianym dokumencie. Chodzi tu o punkty 7a) i 7b), w których zapisano:

„7. Jeżeli nie zostanie określone inaczej przez poszczególne państwa, kraje członkowskie NATO poprzez ratyfikację STANAG-u wprowadzającego ATP-3.2. zgadzają się, że:

a. *W trakcie operacji wielonarodowych będzie stosowana doktryna zawarta w tej publikacji.*

*b. 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 organizacyjnych. Struktura dowództwa musi bowiem być elastyczna i gotowa do przystosowania się do nowych wymagań stawianych przed organami dowodzenia. Ważne jest natomiast, aby zrozumieć zasadę organizacji dowództwa w wojskach lądowych państw NATO. Zasadę tą można by zdefiniować następująco: sztab wspomaga dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności.

Oznacza to, iż w strukturze sztabu muszą znajdować się komórki przeznaczone do realizacji zadań wynikających z tych obszarów. Dokładna liczba tych komórek będzie zależeć od specyfiki jednostki i szczebla dowodzenia. „Wrywanie” ze struktury sztabu określonych komórek prowadzi bezpośrednio do obniżenia sprawności sztabu. Tym samym przestaje być on zdolny do realizacji swego głównego celu – wspierania dowódcy w całym spektrum jego zadań.

---

#### 4.2. Transformacja ośrodka decyzyjnego

Ośrodki decyzyjne związku taktycznego (dowództwa) w okresie zagrożenia i wojny są przekształcone na mobilno-stacjonarne ośrodki decyzyjne (stanowiska dowodzenia). Przyjęta struktura organizacyjna dowództwa dywizji powinna umożliwić w stosunkowo prosty sposób konwersję na stanowisko dowodzenia. Należy pamiętać również o tym, iż **pełna obsada stanowisk dowodzenia (SD i TSD) na szczeblu dywizji powinna zapewnić dwuzmianową pracę.**

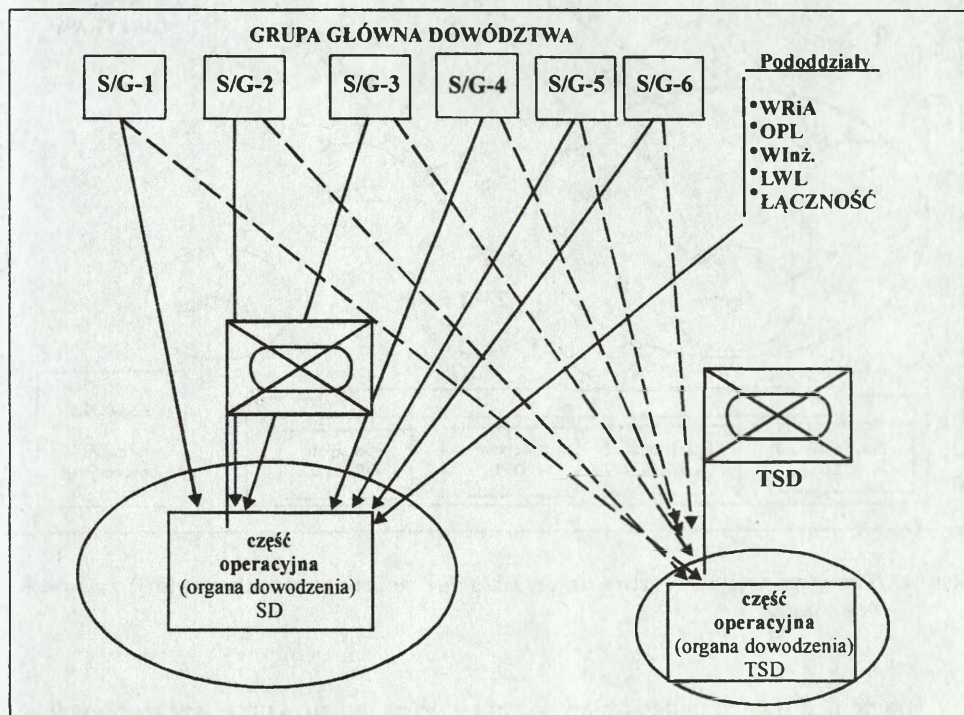
Na szczeblu związku taktycznego możemy wyróżnić:

1. *Stanowisko dowodzenia mobilno-stacjonarne*, które może być rozmieszczane w obiektach, które nie pokrywają potrzeb w zakresie łączności, a mobilne środki autonomiczne stanowią główną bazę w zakresie potrzeb łączności.

2. *Stanowisko dowodzenia mobilne*, które jest przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, a pracę prowadzi się na środkach autonomicznych.

Prowadząc badania nad koncepcją struktury stanowiska dowodzenia związku taktycznego ustalono skład obsady personalnej poszczególnych sekcji funkcjonalnych danych zespołów stanowiska dowodzenia. Należy zaznaczyć, iż powyższe badania pozwoliły stworzyć nową strukturę ośrodka decyzyjnego związku taktycznego (dowództwa dywizji zmechanizowanej). Proponowana uzyskana struktura stanowiska dowodzenia dotyczy czasu „W”. Oczywiście powyższy stan obsady personalnej poszczególnego dowództwa można byłoby uzyskać po osiągnięciu kolejnych stopni gotowości bojowych. Czas „P” nie wymagałby aż tak licznej obsady personalnej SD. Należy jednak pamiętać iż, głównym kryterium przy określaniu struktury organizacyjnej są zadania realizowane przez tę organizację.

Aby uzyskać strukturę dowództwa związku taktycznego, należy dokonać transformacji badanego stanowiska dowodzenia na dowództwo czasu „W”. Podczas konwersji dowództwa dywizji (rys. 46 i 47) należy przestrzegać reguły zachowania specyfiki poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa z poszczególnymi sekcjami zespołów stanowisk dowodzenia.



Rys. 46. Transformacja części operacyjnej głównego i tyłowego stanowiska dowodzenia dywizji na dowództwo dywizji zmechanizowanej

**Sekcja planowania ZD** – specjaliści sekcji planowania przechodzą do poszczególnych grup dowództwa (od G-1 do G-6), specjaliści rodzajów wojsk przechodzą do G-3.

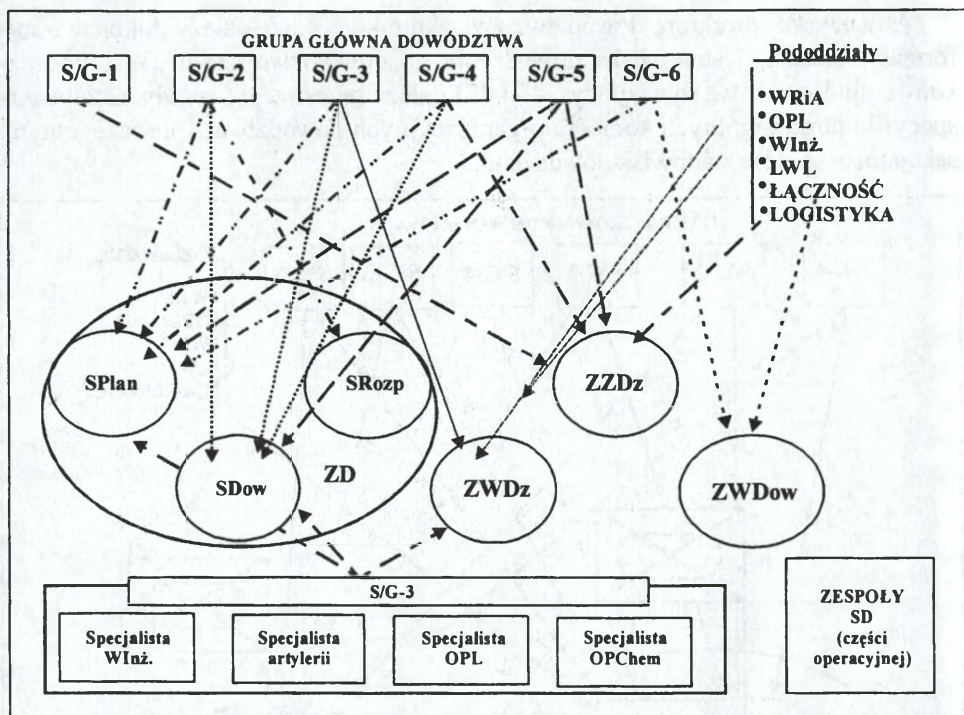
**Sekcja dowodzenia ZD** – specjaliści sekcji planowania przechodzą do poszczególnych grup dowództwa (od G-1 do G-6), specjaliści rodzajów wojsk przechodzą do G-3.

**Sekcja rozpoznania ZD** – specjaliści sekcji rozpoznania przechodzą do komórki G-2.

**Zespół wsparcia działań** – poszczególni specjaliści rodzajów wojsk przechodzą do G-3.

**Zespół wsparcia dowodzenia** – specjaliści tego zespołu przechodzą do G-6.

**Zespół zabezpieczenia działań** – specjaliści tego zespołu przechodzą do G-1 i G-4 grupy głównej dowództwa związku taktycznego.



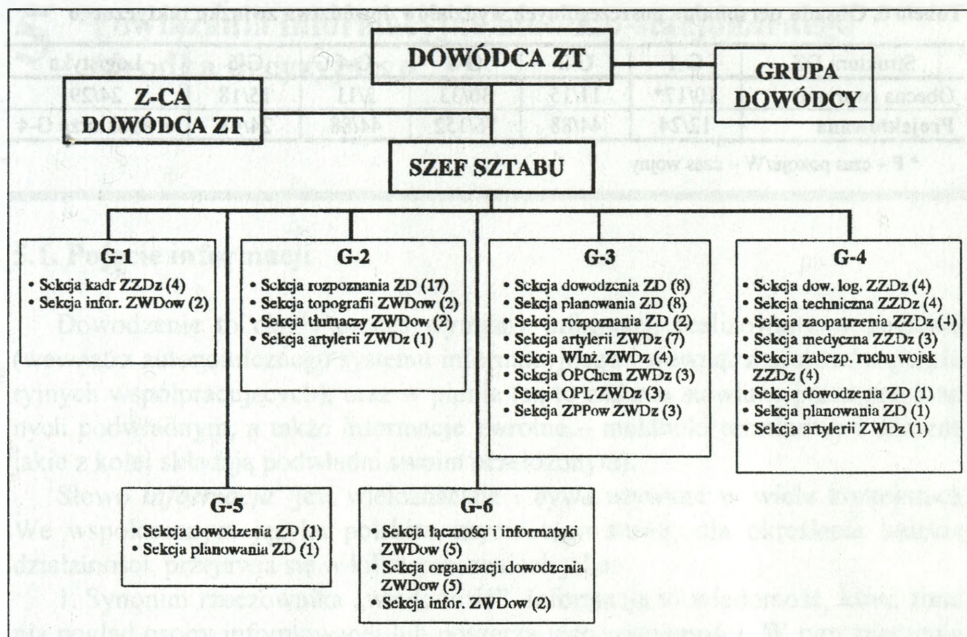
Rys. 47. Transformacja dowództwa na poszczególne zespoły (części operacyjnej) stanowiska dowodzenia

Biorąc pod uwagę najlepsze opracowane warianty<sup>1</sup> struktur poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia związku taktycznego, prowadzone badania oraz przyjęte determinanty transformacji, uzyskamy następującą strukturę dowództwa dywizji zmechanizowanej (kawalerii pancernej) (rys. 48).

Zadania realizowane przez osoby funkcyjne poszczególnych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia pozwoliły zaprojektować strukturę dowództwa związku taktycznego. Przedstawiona struktura dotyczy tylko jednej zmiany pracy na głównym stanowisku dowodzenia. W poszczególnych sekcjach przedstawia się ona następująco:

- G-1 – 6 specjalistów,
- G-2 – 22 specjalistów,
- G-3 – 38 specjalistów, w tym:
  - zespół artylerii – 7 specjalistów,
  - zespół OPL – 3 specjalistów,
  - zespół OPChem – 3 specjalistów,
  - zespół WInż. – 4 specjalistów,
  - zespół zarządzania przestrzenią powietrzną – 3 specjalistów,

<sup>1</sup> Zob. rozdział 3.



Rys. 48. Struktura dowództwa związku taktycznego po transformacji części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia dywizji w wyniku prowadzonych badań – wariant

- G-4 – 22 specjalistów,
- G-5 – 2 specjalistów,
- G-6 – 12 specjalistów.

Biorąc pod uwagę powyższe dane w dowództwie związku taktycznego, ogółem powinno znajdować się – 102 specjalistów (bez dowódcy, jego zastępcy oraz szefa sztabu związku taktycznego). Licząc obie zmiany pracy na stanowisku dowodzenia (części operacyjnej SD oraz ZSD), stan personalny powinien wynosić 408 specjalistów. Oczywiście należy zaznaczyć, iż powyższe dane dotyczą czasu „W” struktury organizacyjnej dowództwa związku taktycznego, w wariantcie najbardziej korzystnym pod względem obsady personalnej. W poszczególnych stanach gotowości bojowej obsady personalne wydziału mogłyby być inne. W Sojuszu Północnoatlantyckim przyjmuje się, iż obsada dowództwa czasu „P” stanowi jedną zmianę pracy na poszczególnym stanowisku dowodzenia związku taktycznego (SD, ZSD), w tym przypadku dowództwo związku taktycznego w czasie „P” liczyć powinno 204 specjalistów.

Porównanie danych z przeprowadzonych badań ze stanem faktycznym obsady personalnej dowództwa związku taktycznego poszczególnych wydziałów zaprezentowano w tabeli 6.

**Tabela 6. Obsada personalna poszczególnych wydziałów dowództwa związku taktycznego**

Struktura DZ	G-1	G-2	G-3	G-4	G-6	Logistyka
Obecna (wariant)	10/17*	11/15	30/33	3/11	15/18	24/29
Projektowana	12/24	44/88	76/152	44/88	24/48	w strukturze G-4

\* P – czas pokoju/W – czas wojny

## 5 Powiązania informacyjne mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego

---

### 5.1. Pojęcie informacji

Dowodzenie to ciągły proces wymiany informacji realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego i wewnątrz systemów peryferyjnych współpracujących), 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).

Słowo *informacja*<sup>1</sup> jest wieloznaczne i bywa używane w wielu kontekstach. We współczesnym języku polskim użycie tego słowa, dla określenia ludzkiej działalności, przejawia się w kilku znaczeniach jako:

1. Synonim rzeczownika „wiadomość”. Informacja to wiadomość, która zmienia pogląd osoby informowanej lub poszerza jego wiadomości. W tym znaczeniu, obok przekazania pewnej treści, która stanowi przedmiot informacji, konieczne jest, aby treść ta zawierała pierwiastek nowości. Przekaz wiadomości oczywiście, znanej nie jest już informacją.

2. Znaczenie „usługi informacyjnej”. Informacja w znaczeniu „poinformowanie” jest jednorazową usługą informacyjną polegającą na przekazaniu pewnej wiadomości.

3. Skrót myślowy określający „działalność informacyjną”. Jest to celowa i praktyczna działalność człowieka, której celem jest rozpowszechnienie nowych wiadomości i doświadczeń dla przyspieszenia rozwoju działalności, np. dowódczej. „Działalność informacyjna” występuje wówczas, gdy przekazywanie wiadomości nie jest czynnością jednorazową, lecz powtarzalną.

4. Znaczenie „cybernetyczne”, które pozwala zrozumieć właściwy sens, względnie główne zadanie informacji naukowej – w społeczeństwie, przemyśle, wojsku itp. Informacja w znaczeniu cybernetycznym dotyczy układu rozumianego jako zespół przestrzenny i funkcjonalny, złożony z elementów: wejścia, wyjścia, receptorów, kolektorów, selektorów, transformatorów i dystrybutorów, powiązanych pewnym celem, zadaniem lub znaczeniem.

*Leksykon wiedzy wojskowej* słowo *informacja* interpretuje następująco: „(...) wszelkie dane dotyczące wojsk własnych, przeciwnika i obszaru działań bojowych, niezbędne do organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami (...)”, „(...) teoria i praktyka badań struktury i własności informacji wojskowej w celu ich automatyzacji, głównie przez zastosowanie komputerów. Podstawowym zadaniem

---

<sup>1</sup> A. Górski, *Podstawowe problemy informacji*, IINTE, Warszawa 1974, s. 7–9, (materiał szkoleniowy).

informacji wojskowej jest automatyzacja procesów: dowodzenia, zarządzania wojskowego i sterowania (kierowania) środkami walki (...)"

Ogólna definicja pojęcia *informacja* jest następująca: „Znak lub kombinacja znaków, które tworzą, przedstawiają, przekazują lub przekształcają obraz czegoś”<sup>1</sup>.

Przeniesiona do kontekstu przemysłowego 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). W ten sposób utworzone systemy informacyjne pozwalają sprawnie funkcjonować organizacji, zapewniają możliwości ich przekształceń i ułatwiają zarządzanie poprzez wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

Ponadto niżej wymienieni autorzy informację precyzują jako<sup>2</sup>:

– J. Czerniak: „Informacja to forma związków lub zależności obiektów, zjawisk lub procesów myślowych – to abstrakcja odnosząca się do określonej kategorii praw świata materialnego oraz jego odwzorowania w świadomości ludzkiej”.

– N. Wiener: „Informacja jest nazwą treści zaczerpniętej ze świata zewnętrznego, w miarę jak się do niego dostosowujemy i jak przystosowujemy doń swe zmysły”.

– H. Greniewski: „Informacja to wszelki sygnał, komunikat, zezwolenie, nakaz itp.”

– J. Gościński: „Przez informację należy rozumieć przekazaną przez nadawcę, którym może być dowolna rzecz lub osoba, do odbiorcy pewną treść będącą ogniwem, poleceniem, nakazem, zaleceniem”.

– W. Mazur: „Informacja to związek zachodzący między oryginałem a obrazem tego oryginału”.

– P. Svejstrup: „Informacja to odpowiednik wiedzy”.

– W. Eysymont: „Informacja nie jest ani materią, ani energią, choć jest z nią związana może dotyczyć rzeczy, zjawisk, stanów i procesów tak przeszłych, jak i teraźniejszych oraz przyszłych, a spełnia swą rolę, gdy została wysłana przez nadawcę do odbiorcy i odbiorca ją otrzymał”.

– W. Falkiewicz: „Informacja jest czynnikiem, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości”.

– R. Ashby: „Informacja to przekazywanie różnorodności”.

– E. Kowalczyk: „Informacja to czynnik sterujący strumieniami zasileń (materii i energii), czynnik wykorzystywany w organizmach żywych lub maszynach do bardziej sprawnego, efektywnego i celowego działania”.

– C. Shonnon: „Informacja to komunikacja, łączność, w której wyniku likwiduje się niepewność”.

---

<sup>1</sup> A. Chauvet, *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997, s. 132.

<sup>2</sup> J. Michniak, *Obieg informacji na szczeblu korpusu wojsk lądowych*, AON, Warszawa, s. 9.

Podsumowując, można przyjąć, że:

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

Wśród 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 itp.,
- *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*, określoną potrzebami przemijającymi, których układ zmienia się w czasie, np. położenie wojsk.

Pod względem praktycznym, gdy analizujemy zalety i wady przekazywanych wiadomości, informację można podzielić na „dobrą” i „złą”.

- informacja „dobra” charakteryzuje się następującymi cechami: prawdziwość, rzeczowość, zwięzłość, przejrzystość, adekwatność i szybkość,
- informacja „zła” ma następujące wady: tendencyjność, niedokładność, fałszywość, rozwlekłość, powierzchowność, zagmatwanie, nieadekwatność, opóźnienia.

Informacja rzeczowa ma dwa antonimy (pojęcia przeciwstawne):

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

Pod względem wojskowym informację można podzielić na informacje: sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne (decyzyjne)<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.

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

<sup>2</sup> *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, wyd. MON, Warszawa 1979, s. 145.

Informacje te 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 itp. Zawarte są one w regulaminach, podręcznikach i innych oficjalnych dokumentach.

*Informacje dyrektywne (decyzyjne)* przedstawiają przyszłe stany i stanowią dyrektywę działania.

Proces wymiany informacji wymaga istnienia w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej, a także jej otoczenia (przełożony, podwładni, współdziałający, sąsiedzi) określonych dróg przekazywania informacji.

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

Przyjmując kryterium **struktury organizacyjnej** (służbowej) w systemie informacyjnym wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych:

– *służbowe* (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową (można je podzielić na „w dół” – *rozkazy* i „w górę” – *meldunki*),

– *koordynacji* – związane z wymianą informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami na tym samym poziomie lub pomiędzy różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania),

– *współdziałania* – związane z wymianą informacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia nie mającymi zależności służbowych, wynikające bezpośrednio z wykonywanego zadania.

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

– *zewnętrzne wchodzące* – związane ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji z szeroko pojętego otoczenia (służbowe i współdziałania, a więc np. dla rozkazów, meldunków czy też komunikatów),

– *wewnętrzne* – związane z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia (np. dla informacji planistycznych),

– *zewnętrzne wychodzące* – związane z przekazywaniem informacji (wytworzonych lub zebranych) poza stanowisko dowodzenia.

Wymiana informacji w systemie dowodzenia może odbywać się poprzez kontakt osobisty (co najczęściej ma miejsce wewnątrz stanowiska dowodzenia) lub poprzez techniczne środki łączności. W obu przypadkach przekazywana informacja może mieć postać graficzną, pisemną lub przekazu ustnego o ustalonej lub dowolnej formie.

Dla określenia pełnego zbioru powiązań informacyjnych pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi i osobami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia zastosowane zostały jednocześnie: kryterium struktury organizacyjnej i kryterium kierunku przepływu informacji.

---

## 5.2. Wewnętrzne więzi informacyjne

Projektując podsystem informacyjny dla systemu dowodzenia, musimy pamiętać o tym, że:

- 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,

- każdy odbiorca powinien otrzymywać te informacje, które są mu niezbędne do wykonywania zadań, za które ponosi odpowiedzialność,

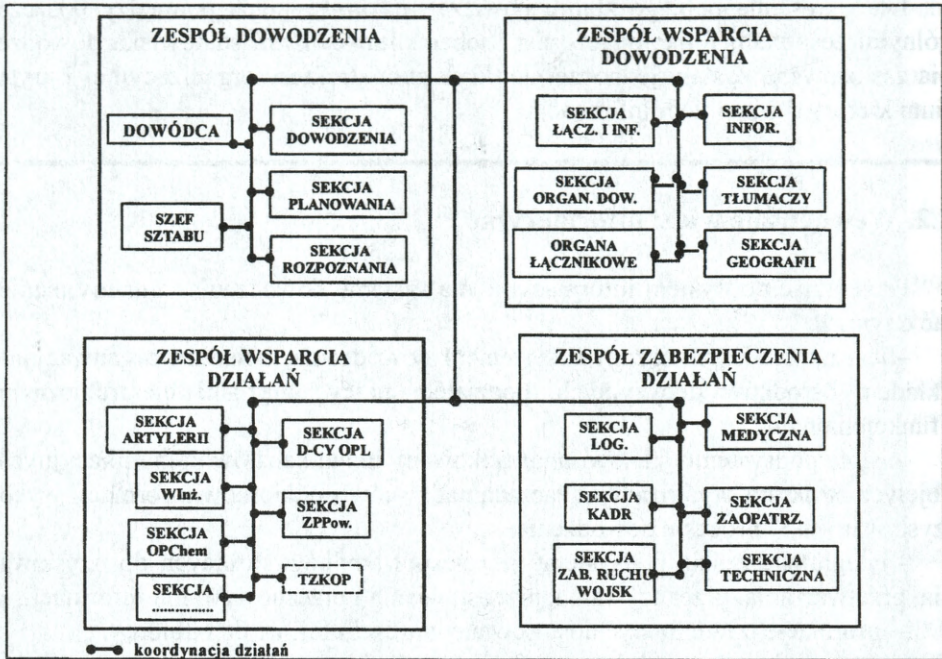
- formalizując podsystem informacyjny, należy określić obowiązki informacyjne nadawców i odbiorców informacji, postać, częstotliwość, rodzaj przetwarzania przesyłanych informacji, język i kanały informacyjne.

Za organizację wewnętrznych więzi informacyjnych na stanowisku dowodzenia odpowiada szef sztabu (danego szczebla organizacyjnego). Więzy te są związane z przekazywaniem informacji potrzebnych w trakcie realizacji poszczególnych faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Poszczególne osoby funkcyjne (jak również sekcje) części operacyjnej stanowiska dowodzenia mają możliwość wymiany informacji (koordynacji działań) bez ingerencji osób trzecich czy też przełożonych. Szczegółowe wewnętrzne więzi informacyjne zostały przedstawione na rys. od 49 do 52.

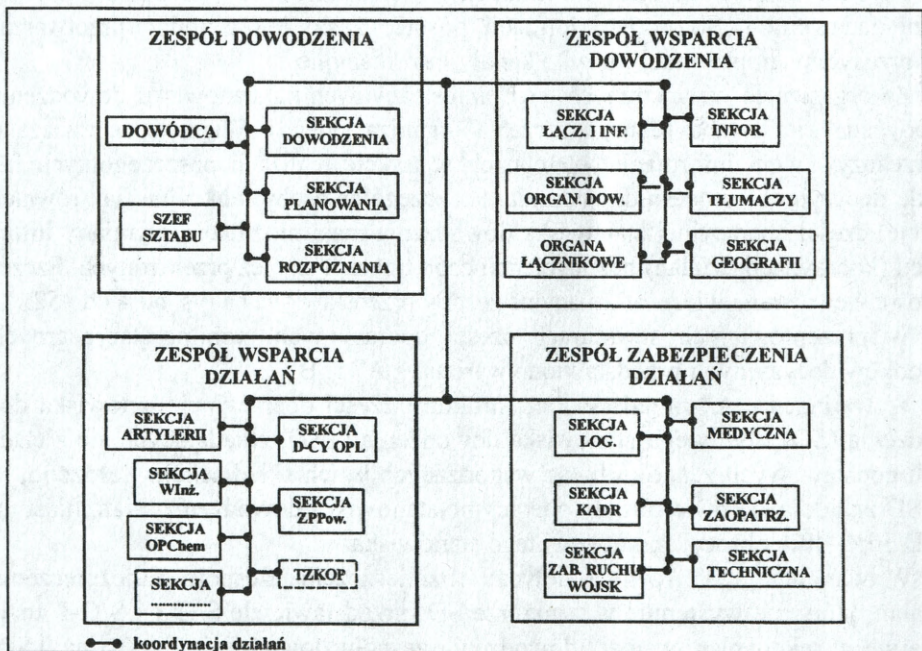
W prezentowanych strukturach części operacyjnych mobilno-stacjonarnych ośrodków decyzyjnych przedstawiono warianty „A” i „B”.

W wariantcie „A” przedstawiono strukturę części operacyjnej stanowiska dowodzenia (SD) i tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) składających się z czterech podstawowych zespołów oraz wchodzących w ich skład sekcji. Założono, iż na SD znajdują się dwie obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia. Natomiast na TSD 30%–40% obsady operacyjnej tego stanowiska.

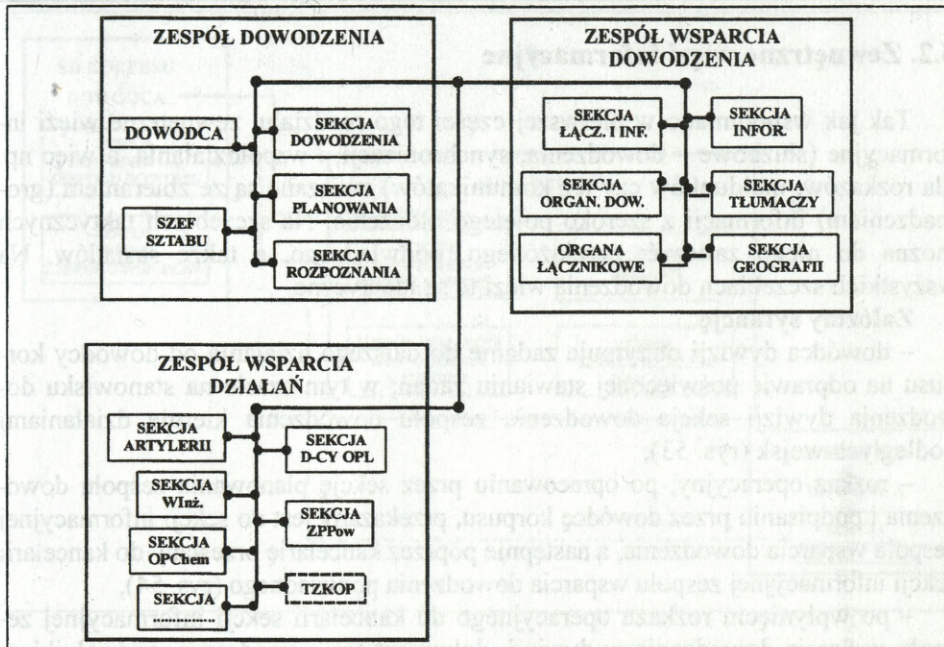
W wariantcie „B” różnica dotyczy rozmieszczenia zespołu zabezpieczenia działań, który nie występuje w strukturze SD (przedstawiciele S/G-1 i S/G-4 znajdują się w sekcji planowania i dowodzenia zespołu dowodzenia), tylko na TSD. Dodatkowo utworzono tam zespół kontroli rejonu tyłowego (specjaliści z S/G-3 i S/G-2 dowództwa) oraz sekcję łączności i sekcję informacyjną.



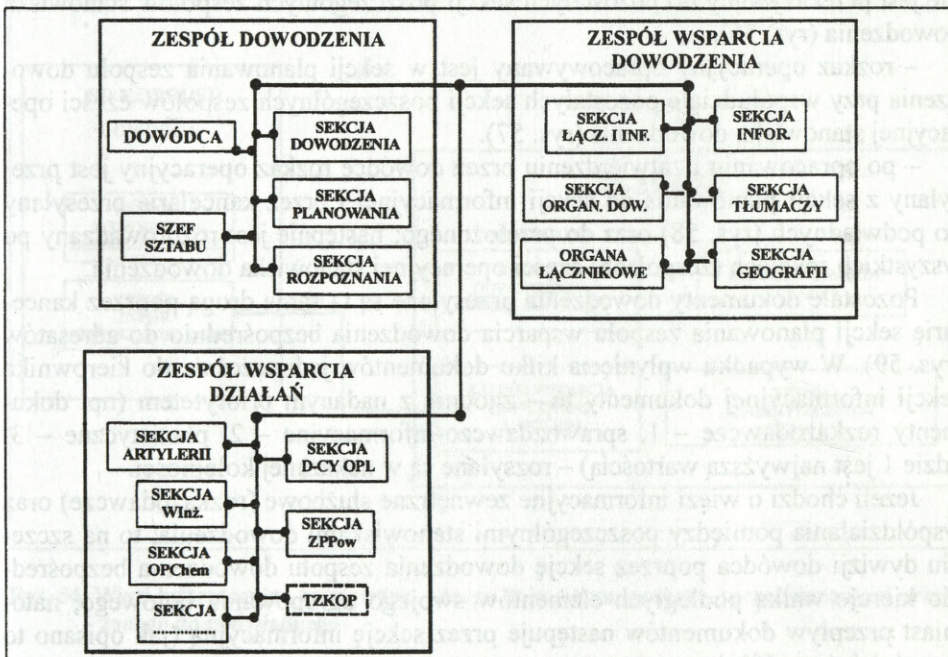
Rys. 49. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (głównego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant A



Rys. 50. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (tyłowego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant A



Rys. 51. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (głównego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant B



Rys. 52. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (tyłowego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant B

---

## 5.2. Zewnętrzne więzi informacyjne

Tak jak wspomniano w pierwszej części tego rozdziału, zewnętrzne więzi informacyjne (służbowe – dowodzenia, synchronizacji, i współdziałania, a więc np. dla rozkazów, meldunków czy też komunikatów) związane są ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji z szeroko pojętego otoczenia. Na szczeblach taktycznych można do niego zaliczyć: przełożonego, podwładnego, a także sąsiadów. Na wszystkich szczeblach dowodzenia więzi te są identyczne.

### Zalóżmy sytuację:

– dowódca dywizji otrzymuje zadanie do dalszego działania od dowódcy korpusu na odprawie poświęconej stawianiu zadań; w tym czasie na stanowisku dowodzenia dywizji sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia kieruje działaniami podległych wojsk (rys. 53);

– rozkaz operacyjny, po opracowaniu przez sekcję planowania zespołu dowodzenia i podpisaniu przez dowódcę korpusu, przekazany jest do sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia, a następnie poprzez kancelarię przesłany do kancelarii sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia podwładnego (rys. 54),

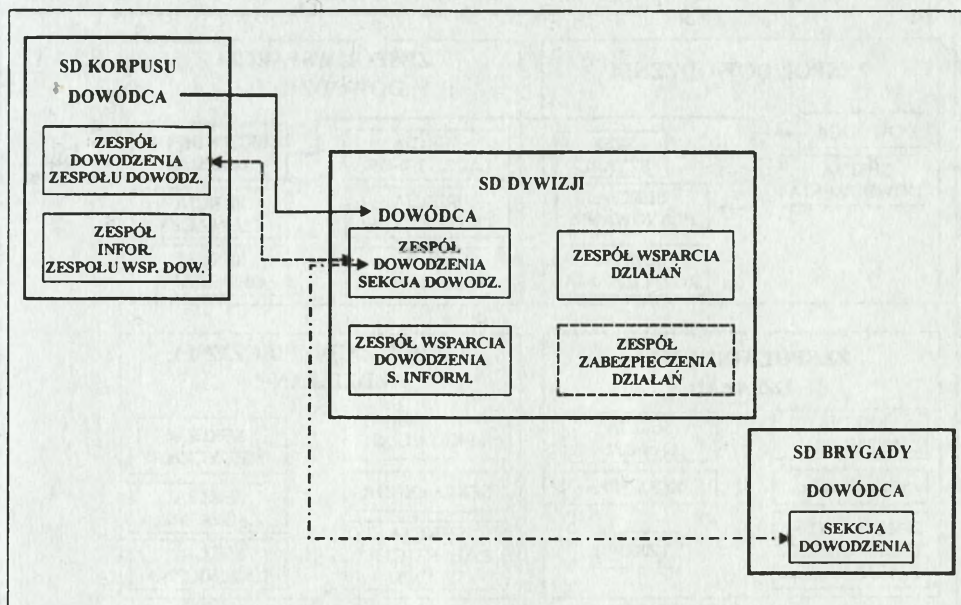
– po wpłynięciu rozkazu operacyjnego do kancelarii sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia w dywizji, dokument ten – zgodnie z rozdzielnikiem oraz nakaznym priorytetem – przekazywany jest w pierwszej kolejności do dowódcy, szefa sztabu oraz sekcji planowania zespołu dowodzenia (rys. 55); następnie jest przekazywany do pozostałych sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia (rys. 56).

– rozkaz operacyjny opracowywany jest w sekcji planowania zespołu dowodzenia przy współdziałaniu pozostałych sekcji poszczególnych zespołów części operacyjnej stanowiska dowodzenia (rys. 57).

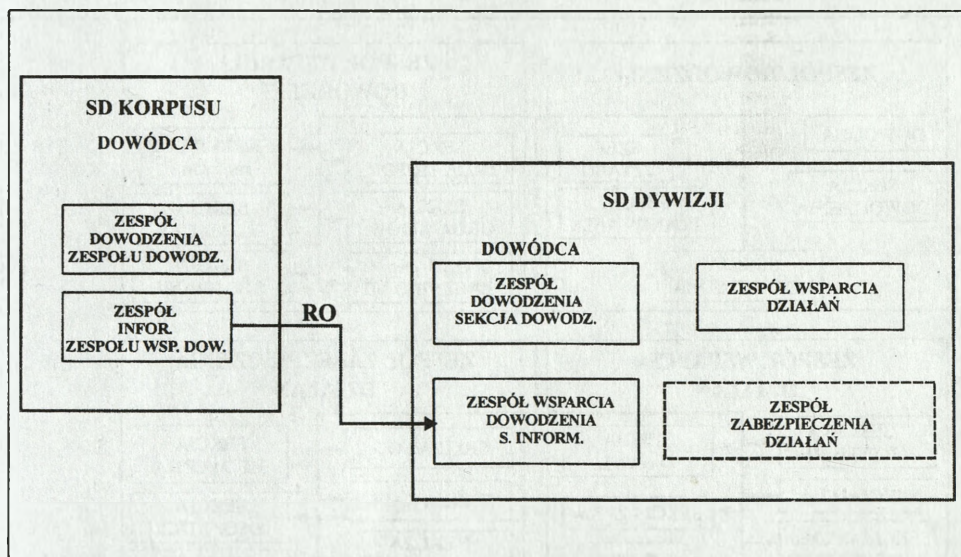
– po opracowaniu i zatwierdzeniu przez dowódcę rozkaz operacyjny jest przesyłany z sekcji planowania do sekcji informacyjnej i przez kancelarię przesyłany do podwładnych (rys. 58) oraz do przełożonego; następnie jest rozprawdzany po wszystkich sekcjach (zespołach) części operacyjnej stanowiska dowodzenia.

Pozostałe dokumenty dowodzenia przesyłane są tą samą drogą poprzez kancelarię sekcji planowania zespołu wsparcia dowodzenia bezpośrednio do adresatów (rys. 59). W wypadku wpłynięcia kilku dokumentów jednocześnie do kierownika sekcji informacyjnej dokumenty te – zgodnie z nadanym priorytetem (np. dokumenty rozkazodawcze – 1, sprawozdawczo-informacyjne – 2, planistyczne – 3, gdzie 1 jest najwyższą wartością) – rozsyłane są w nakazanej kolejności.

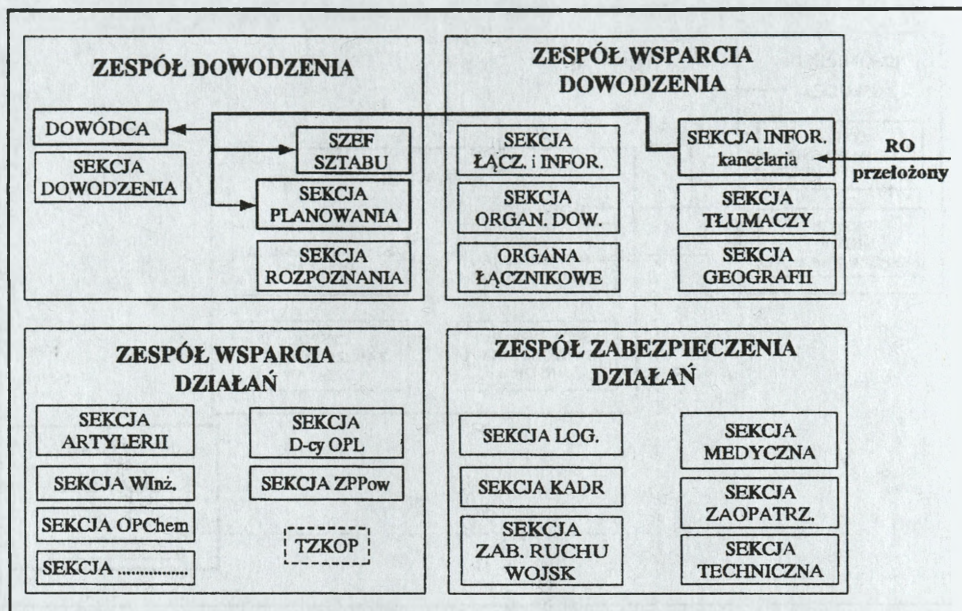
Jeżeli chodzi o więzi informacyjne zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) oraz współdziałania pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia, to na szczeblu dywizji dowódca poprzez sekcję dowodzenia zespołu dowodzenia bezpośrednio kieruje walką podległych elementów swojego ugrupowania bojowego, natomiast przepływ dokumentów następuje przez sekcję informacyjną (jak opisano to wcześniej. (rys. 60).



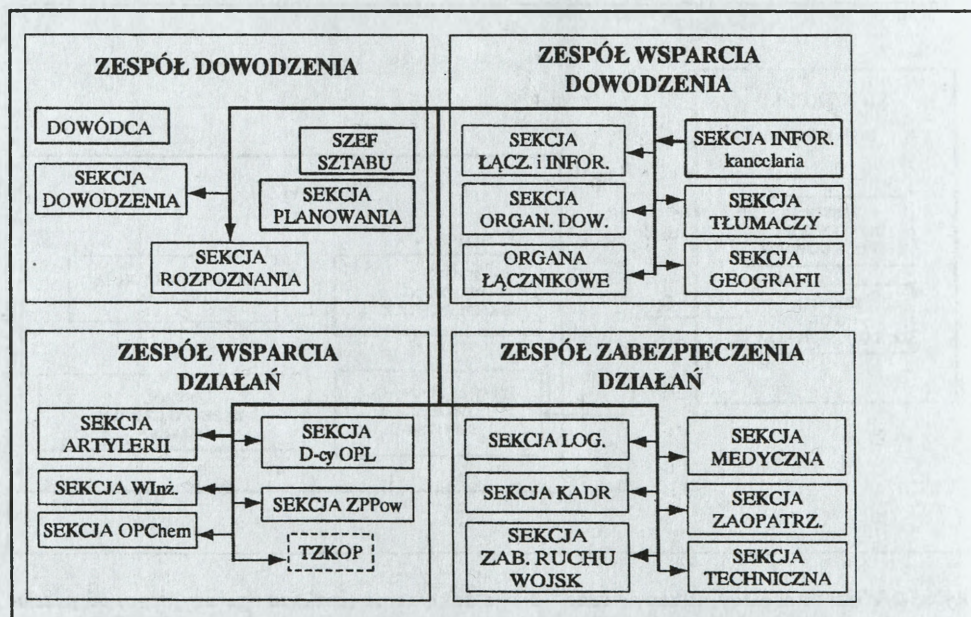
Rys. 53. Więzi informacyjne zewnętrzne – otrzymanie zadania od przełożonego oraz kierowanie działaniami podwładnego poprzez sekcje dowodzenia zespołu dowodzenia – wariant



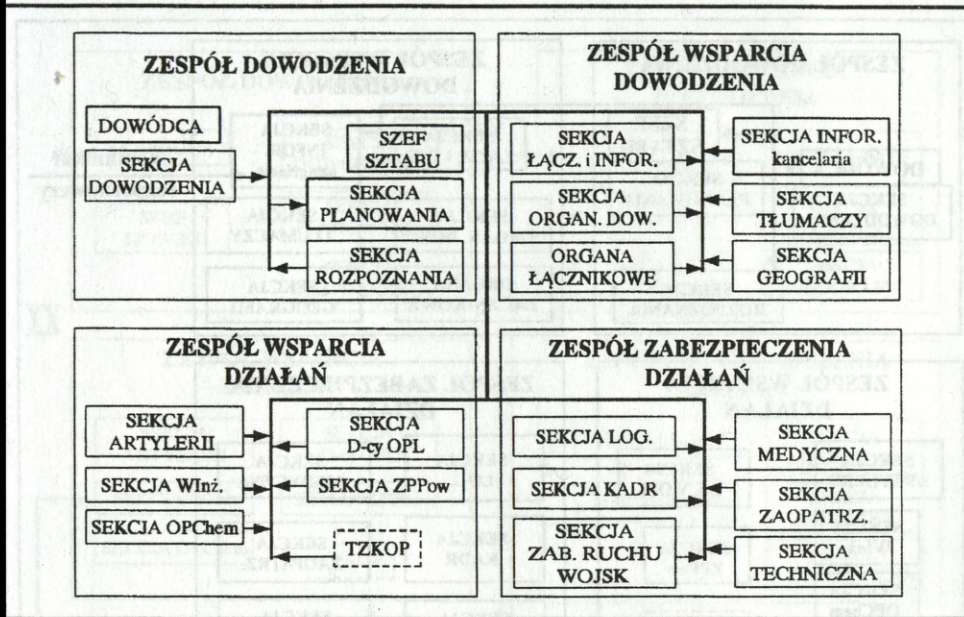
Rys. 54. Więzi informacyjne zewnętrzne – droga dokumentu (rozkazu operacyjnego) od przełożonego do podwładnego



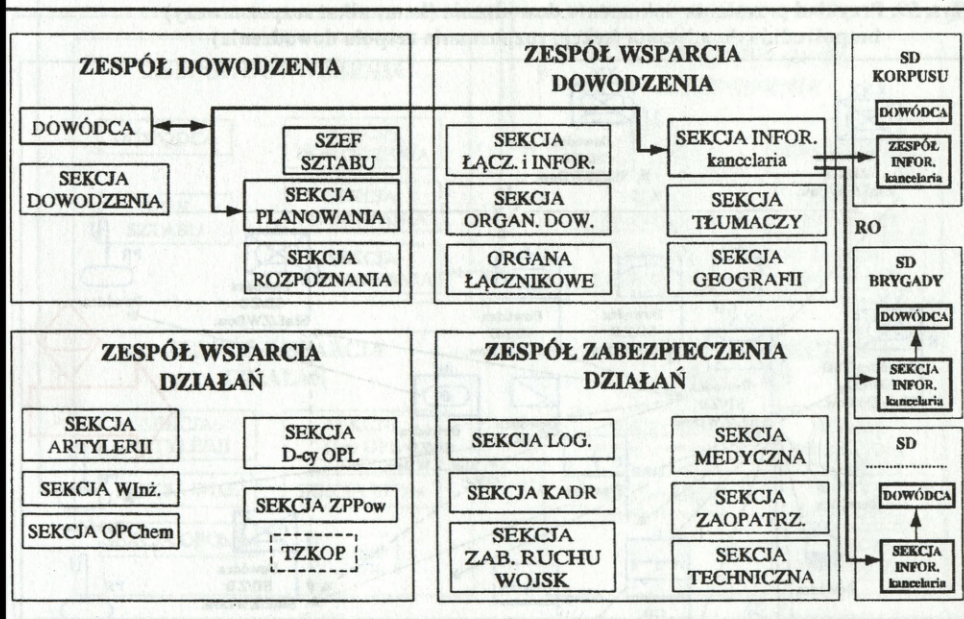
Rys. 55. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w pierwszej kolejności (dowódca, szef sztabu, sekcja planowania)



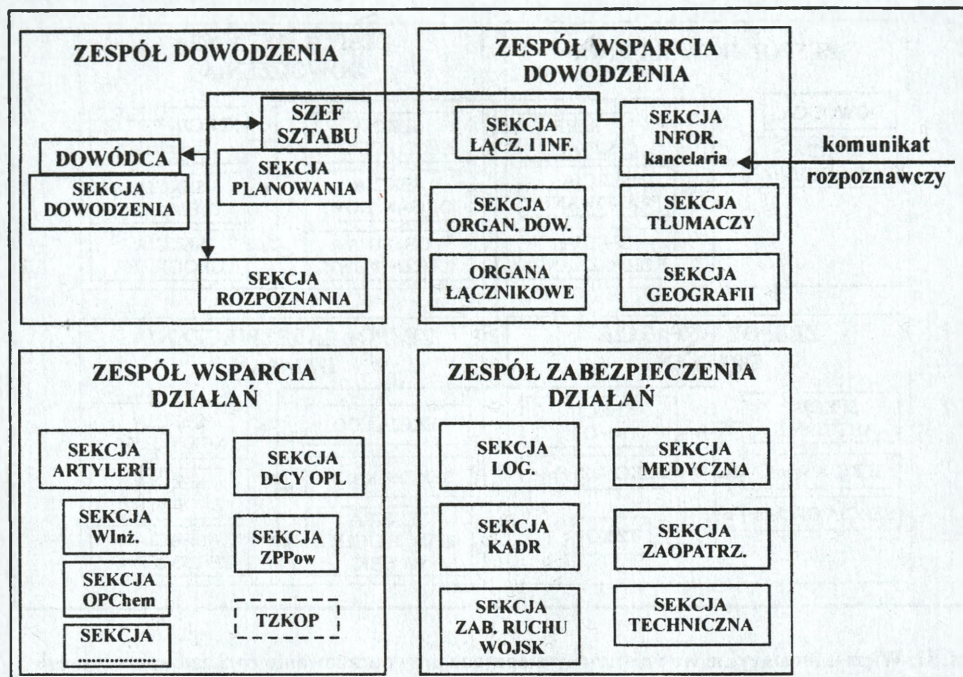
Rys. 56. Więzy informacyjne wewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w następnej kolejności do sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia



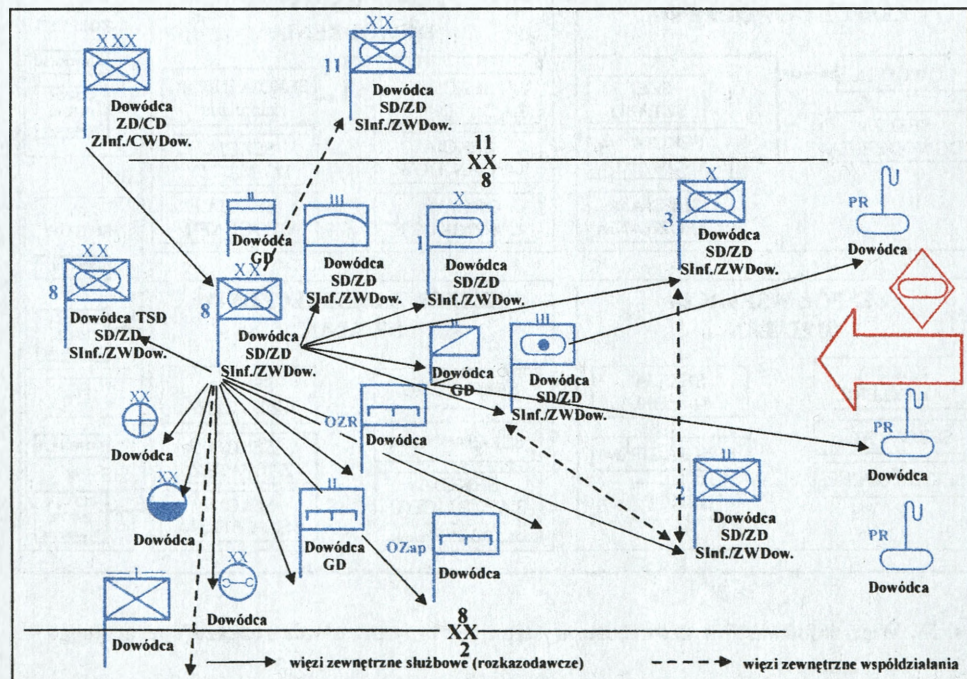
Rys. 57. Więzy informacyjne wewnętrzne występujące przy opracowaniu rozkazu operacyjnego



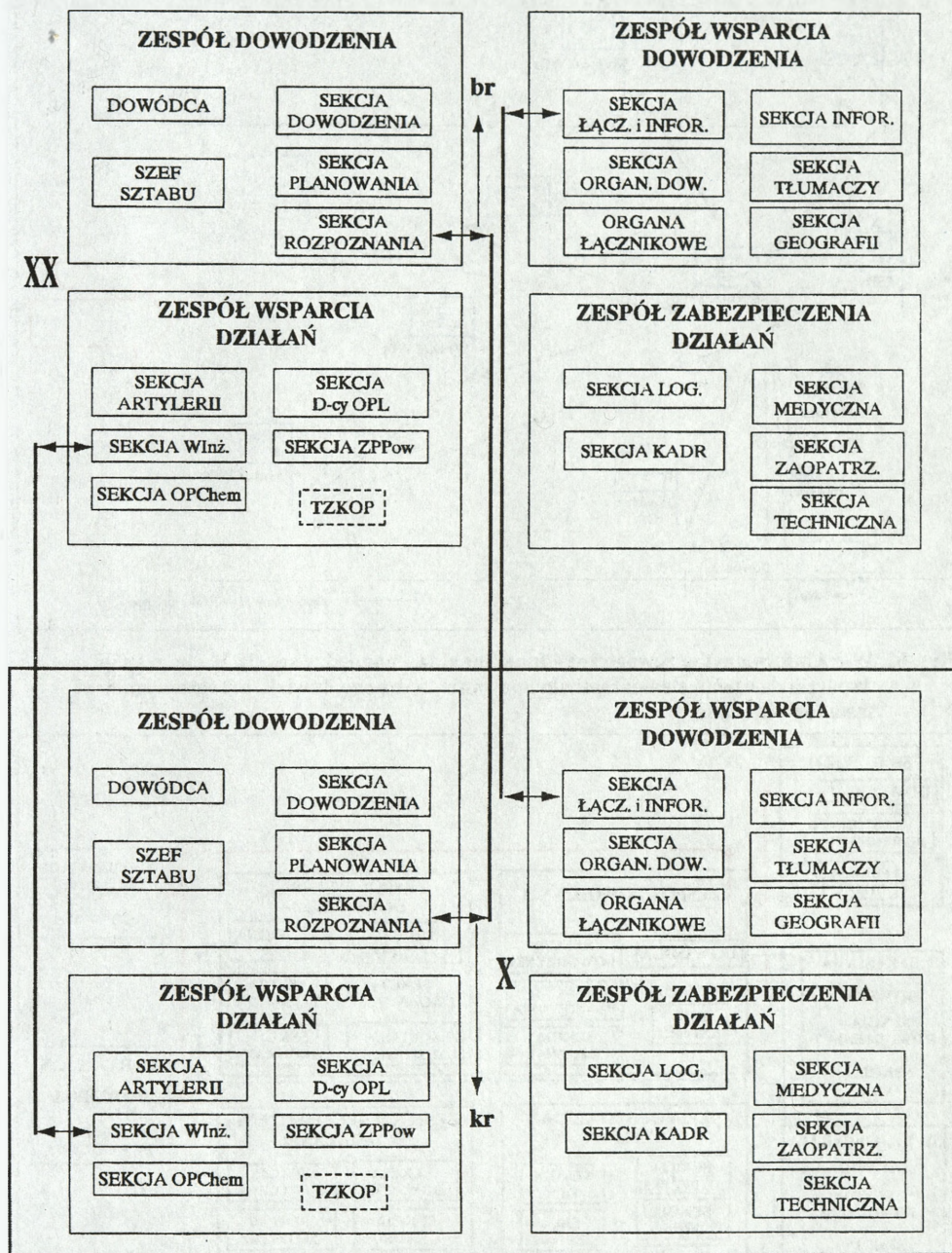
Rys. 58. Więzy informacyjne zewnętrzne występujące przy przesłaniu rozkazu operacyjnego – wariant



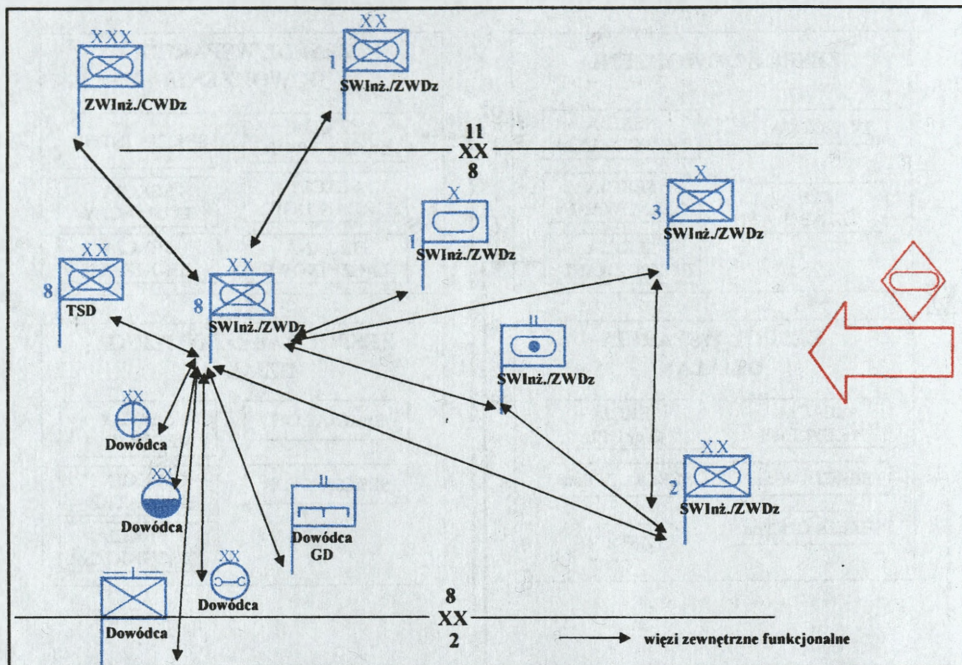
Rys. 59. Przykład przesłania dokumentu dowodzenia (komunikat rozpoznawczy) bezpośrednio do adresata (sekcja rozpoznania zespołu dowodzenia)



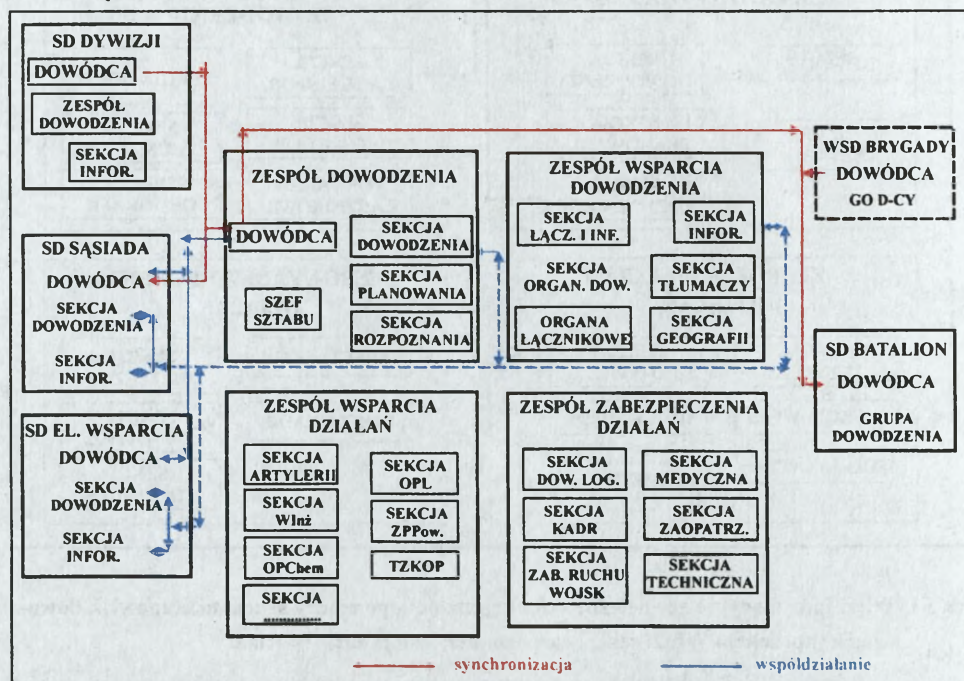
Rys. 60 Więzy zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) i współdziałania na szczeblu związku taktycznego - wariant



Rys. 61. Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy sekcjami stanowisk dowodzenia (np. sekcja WInż; sekcje rozpoznania; sekcja LiI) – wariant



Rys. 62. Więzy informacyjne zewnętrzne - funkcjonalne - pomiędzy sekcją WInż. zespołu wsparcia działań a elementami ugrupowania bojowego dywizji, przelozonego oraz sąsiadów - wariant



Rys. 63. Więzy informacyjne zewnętrzne - synchronizacja oraz współdziałanie

Rozpatrując zewnętrzne więzi informacyjne, należy uwzględnić zewnętrzne więzi funkcjonalne, które występują pomiędzy poszczególnymi sekcjami stanowiska dowodzenia w relacji np. przełożony – podwładny. Na tym kierunku przekazywane są przede wszystkim informacje specjalistyczne. Nie zawierają żadnych relacji rozkazodawczych, bardziej sprawozdawczo-informacyjne (rys. 61 i 62). Samo przesłanie dokumentu odbywa się przez poszczególne sekcje informacyjne i ich kancelarie.

Analizując zewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego, nie należy zapominać o więziach synchronizacji oraz współdziałania.

Więzi synchronizacji organizuje dowódca danego szczebla w stosunku do podwładnych, natomiast więzi współdziałania występują w trakcie realizacji wspólnych zadań, bez udziału przełożonego (rys. 63).

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

Duże znaczenie mają również powiązania informacyjne pomiędzy SD i TSD dywizji. Powiązania te muszą umożliwić przesyłanie na TSD dokumentów dowodzenia, sporządzanych na SD w ramach procesu decyzyjnego, aby zapewnić ciągłość dowodzenia i możliwość przejścia funkcji SD dywizji przez TSD.

## 6 Wdrażanie projektu struktury organizacyjnej

---

### 6.1. Projekt wdrożenia zmian

Po zaprojektowaniu struktury organizacyjnej mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego (i każdej innej organizacji) należy podjąć działania *wdrażające projekt*. Ten etap zwykle bywa niedoceniany, a nawet i pomijany przez autorów opracowań zmian organizacyjnych, a tymczasem nawet dobry projekt wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i racjonalnej ich realizacji. Inaczej może nie przynieść zakładanych efektów zmian lub je znacznie opóźnić.

Przemyślane wdrażanie projektu powinno uwzględniać (rys. 64):

– uwarunkowania otoczenia organizacji – możliwości dostosowania się innych organizacji (nadrzędnych, współdziałających) do organizacji zmienianej (dokumenty normatywne, możliwości finansowe itp.),

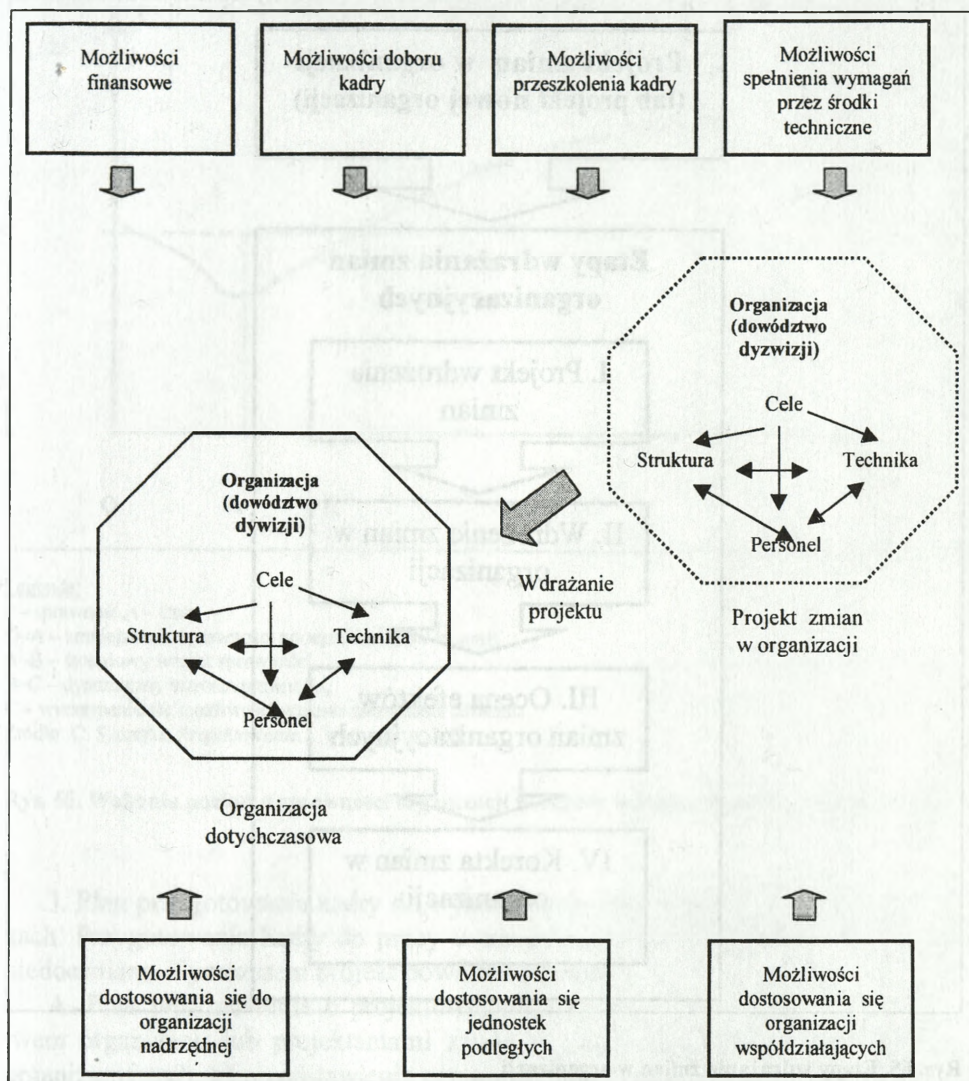
– uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne – możliwe bariery wprowadzanych zmian (personel, środki techniczne, przepisy, procedury).

Powyższe uwarunkowania powinny zostać wstępnie rozważone już na etapie identyfikacji potrzeby doskonalenia struktury organizacyjnej, gdyż może okazać się, iż wszelkie koszty wdrożenia przekroczą aktualne możliwości organizacji lub będą nieadekwatne do oczekiwanych efektów zmian.

Na rysunku 65 przedstawiono etapy wdrożenia zmian organizacyjnych (lub projektu nowej organizacji). Wdrożenie projektu zmiany nie kończy się po realizacji II etapu, lecz obejmuje również ocenę efektywności zmian oraz dokonanie stosownych korekt w przypadku ustalenia niesprawności, gdyż korekty w projekcie także wymagają racjonalnego wdrażania. Stąd też i te etapy zaliczono do procesu wdrażania zmian organizacyjnych. Ponadto zwraca to uwagę osób odpowiedzialnych za prace projektowe i wdrożeniowe na potrzebę systematycznego monitorowania wdrażania projektu struktury organizacyjnej oraz dokonywania zmian w samym projekcie wdrażania po stwierdzeniu nieprzewidzianych wcześniej barier.

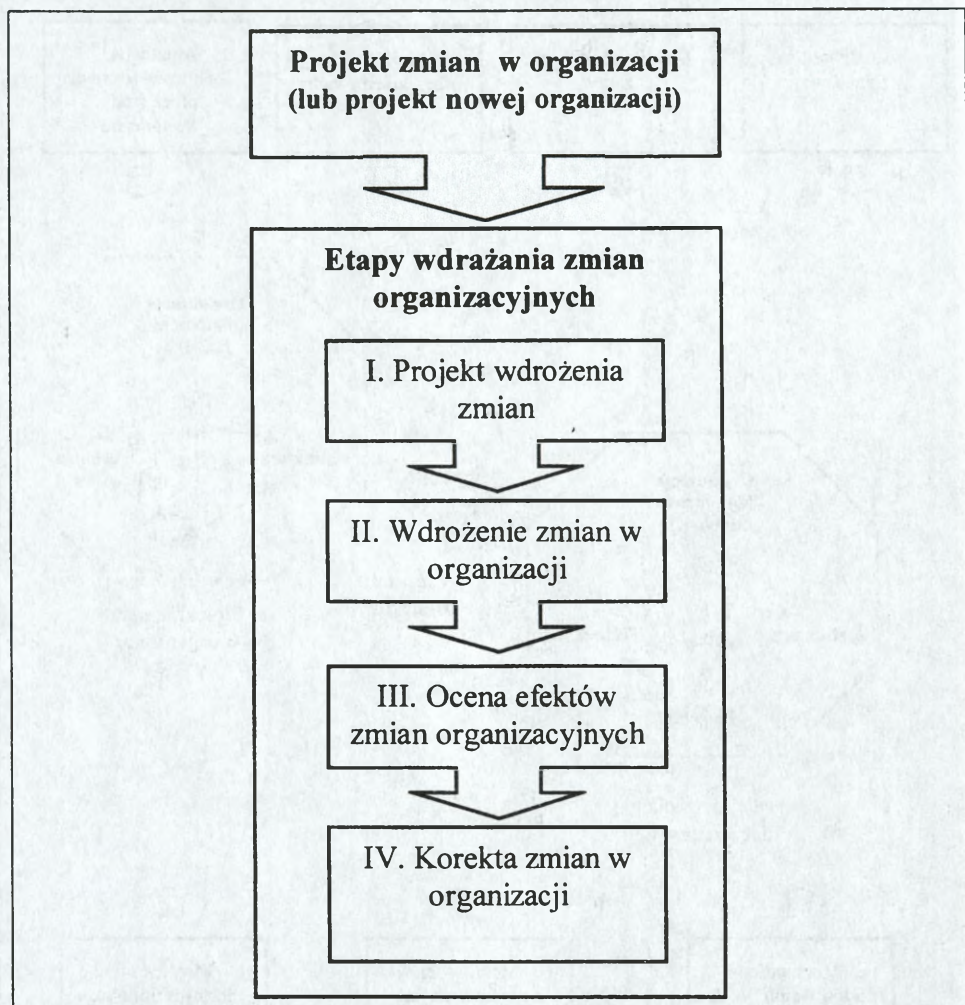
Jak wspomniano w pierwszym rozdziale, ze względu na zakres prowadzonych zmian organizacyjnych należy mówić o reorganizacji struktury dowództwa dywizji.

Stopniowe wdrażanie zmian jest mniej kłopotliwe, gdyż rzeczywista zdolność przystosowania się organizacji nie ulega radykalnemu obniżeniu, jak w przypadku zmian jednorazowych. Jednak w przypadku organizacji wojskowych, zwłaszcza jednostek liniowych (ich dowództw) bardziej pożądane jest dynamiczne wdrażanie projektu. Wymagają tego założone procedury działania (cykl podejmowania decyzji) dowództw – dokonanie zmian tylko w jednej komórce dowództwa może utrudnić synchronizację i koordynację działań wynikającą z niedopasowania zmienionej organizacyjnie komórki do innych komórek. Ponadto zmniejszy to czas obniżenia poziomu sprawności funkcjonowania dowództwa w okresie wprowadzania zmian (rys. 66).



Rys. 64. Uwarunkowania wdrażania projektu zmian w organizacji

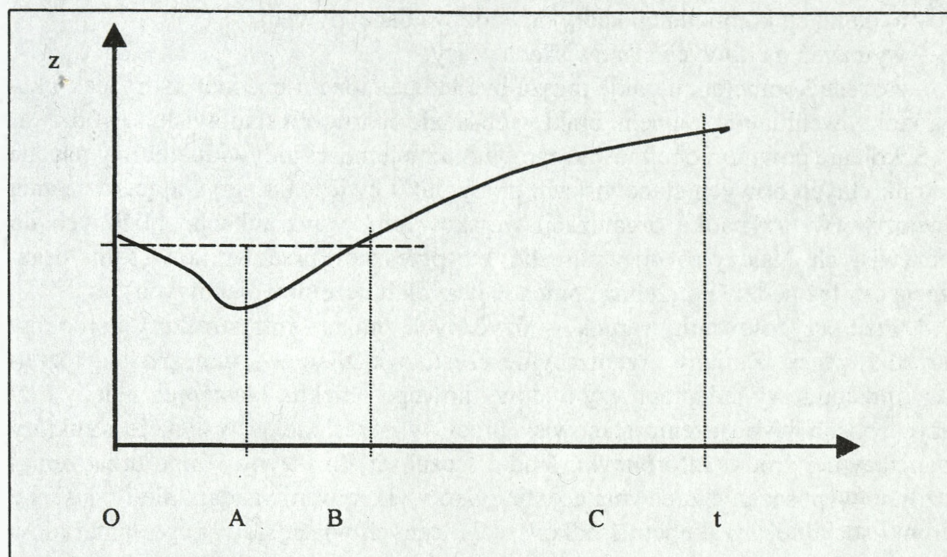
Zależności przedstawione na rysunku skłaniają również do wniosku, iż permanentne wprowadzanie zmian w organizacjach wojskowych, czy nawet samo oczekiwanie kadry wojskowej na restrukturyzację własnych jednostek, przedłuża okres zmniejszenia się sprawności ich funkcjonowania.



Rys. 65. Etapy wdrażania zmian w organizacji

Proces wdrażania poszczególnych elementów składowych projektu powinien przebiegać szybko i planowo, z uwzględnieniem tych działań, które mogą być realizowane równolegle, oraz czynności przygotowawczych i wszelkich uwarunkowań zmian (rys. 64). Projekt wdrożenia nowej struktury dowództwa dywizji powinien zatem zawierać:

1. Terminy realizacji przedsięwzięć.
2. Wykazy osób odpowiedzialnych za:
  - koordynację całości wdrożenia,
  - realizację poszczególnych kroków.



Legenda:

z – sprawność, t – czas,

O–A – zmniejszenie sprawności po wprowadzeniu zmiany,

A–B – stopniowy wzrost sprawności,

B–C – dynamiczny wzrost sprawności,

C – wyczerpanie się możliwości wzrostu sprawności działania.

Źródło: C. Sikorski, *Projektowanie...*, wyd. cyt., s. 213.

Rys. 66. Wahania poziomu sprawności organizacji w okresie wdrażania zmiany organizacyjnej

3. Plan przygotowania kadry do wykonywania obowiązków w nowych warunkach. Przygotowanie kadry do pracy w zmienionej organizacji bywa w praktyce niedoceniane. Tymczasem projekt powinien zawierać:

A. Plan informowania o projektowanych zmianach – spotkania z kierownictwem organizacji lub projektantami zmian w celu: a) wyjaśnienia istoty zmian organizacyjnych, b) przedstawienia przyczyn zmian oraz c) opisanie funkcjonowania organizacji w nowych warunkach. Kierownicy i pracownicy powinni wiedzieć, **jakie pozytywne efekty** spowoduje wprowadzenie zmian (np. szybszy obieg informacji pomiędzy komórkami dowództwa, szybsze podejmowanie decyzji, sprawniejsze opracowywanie przychodzących informacji, dostosowanie struktury dowództw do wymagań pola walki, wymagań standardów NATO) zarówno w całej organizacji, jak i w komórce, w której pracują. Ponadto powinni uzyskać informacje o tym, jaki będzie ich **udział w realizacji zmian i jakich muszą nabyć umiejętności**, aby sprostać nowym wymaganiom na stanowisku pracy.

B. Czas, miejsce, zakres treści szkoleń tej kadry (kadry kierowniczej), która będzie musiała wykonywać nowe lub dodatkowe zadania. Wymaga to ustalenia:

- aktualnych kompetencji kadry dowództwa danej dywizji,
- wymagań na nowych stanowiskach pracy,
- zakresu kompetencji, jakie muszą być uzupełnione u obecnej kadry, jak i kadry, która ewentualnie uzupełni braki w obsadzie etatowych stanowisk dowództwa.

Szkolenie powinno obejmować zarówno umiejętności indywidualne wymagane na konkretnych nowych stanowiskach pracy, jak i ćwiczenia zgrywające działania dowództw (w przypadku organizacji wojskowych) w warunkach zbliżonych do rzeczywistych. Należy również określić, kto przeszkoli pracowników (sama organizacja czy też będzie potrzebna pomoc nauczycieli uczelni wojskowych).

4. Plan przygotowania warunków fizycznych zmian – infrastruktury i środków (narzędzi) pracy. Zmiany organizacyjne często wiążą się z koniecznością rozbudowy, przebudowy, adaptacji czy budowy nowego obiektu. Następnie należy rozważyć sposób wyposażenia stanowisk pracy w określone w projekcie struktury organizacyjnej środki informatyki, środki łączności<sup>1</sup> (maszyny i inne urządzenia) oraz inne wyposażenie zapewniające nie tylko wykonywanie zadań, ale i właściwe warunki socjalne. Z zakupem środków technicznych wiązą się zakupy materiałów eksploatacyjnych

5. Plan kosztów. W przypadku reorganizacji (zmiany organizacyjnej) dowództwa dywizji należy wziąć pod uwagę następujące najistotniejsze koszty:

- doboru kadry na nowe stanowiska (przeniesienia, zakwaterowania w internacie, zapewnienia kwatery służbowej),
- zwolnienia lub przesunięcia kadry na inne stanowiska,
- przeszkolenia kadry do nowych wymagań,
- utrzymania kadry i pracowników cywilnych,
- zakupu nowych środków technicznych i biurowych,
- adaptacji lub budowy infrastruktury,
- utrzymania infrastruktury,
- tzw. ukryte, związane z obniżeniem jakości pracy czy nieobecności z powodu przeszkalanania,
- konsultacji, ekspertyz, korekt projektów.

## 6.2. Wdrażanie zmian

Proces wdrażania zmian organizacyjnych wymaga uwzględnienia i pokonania nie tylko uwarunkowań (barier) przedstawionych na rysunku 65 (barier biurowych, ekonomicznych), ale i barier psychospołecznych. Jak wskazuje J. Penc, największy opór związany jest z pracownikami może wynikać z:

<sup>1</sup> W warunkach polowych – odpowiednio ukompletowane wozy sztabowe, polowe źródła zasilania, środki maskujące itp.

- 1) niezrozumienia potrzeby i sensu zmian (czy innowacji),
- 2) lęku przed błędem i wynikiem zmian,
- 3) obawy przed utratą prestiżu zawodowego lub społecznego,
- 4) obawy przed nadmiernymi wymaganiami,
- 5) braku zaufania do nowych rozwiązań,
- 6) obawy przed obniżeniem wynagrodzenia,
- 7) konformizmu,
- 8) arbitralności,
- 9) zbyt wielu zmian jednocześnie lub dużej częstotliwości zmian.

Nieelastyczne struktury organizacji, niewłaściwe zarządzanie organizacją, negatywne czynniki motywacyjne i niedostateczne kwalifikacje kierowników potęgują wymienione powyżej czynniki.

Podobnie, jak J. Penc, uważa M. Armstrong, podając następujące **przyczyny oporu wobec zmian**<sup>1</sup>:

1. *Szok spowodowany nowościami* – 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* – mała zmiana, która ma wpływa na wysoko cenioną, symboliczną wartość.

6. *Zagrożenie dla relacji interpersonalnych* – wszystko, co zakłóci zwyczajowe relacje społeczne czy standardy grupy, wywoła opór.

7. *Zagrożenie dla pozycji jednostki.*

8. *Zagrożenie dla posiadanych kompetencji* – zmiana może pozbawić jednostkę wykorzystywania, często z trudem nabytych, umiejętności i doświadczeń.

9. *Obawy przed nowymi wymaganiami* – zmiana może wymusić nabywanie nowych kompetencji, być może trudnych do opanowania.

Skoro określono możliwe przyczyny oporu wobec zmian, nasuwa się pytanie, jakie należy przedsięwziąć działania w dowództwach dywizji, aby ten opór zmniejszyć lub wyeliminować. Mogą one być następujące<sup>2</sup>:

1. Przedstawienie kadrze dowództw potrzeby zmian w organizacji.

2. Informowanie kadry o pracach i rezultatach projektu zmiany.

3. Włączanie kadry, w miarę możliwości, do projektowania organizacji (a przynajmniej zbieranie ich opinii).

<sup>1</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 204.

<sup>2</sup> Zob. również R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 400.

4. Dążenie do zachowania grup uposażenia i stopni etatowych w celu zachowania dotychczasowego prestiżu i statusu materialnego kadry.

5. Unikanie wszelkich form nacisku oraz faworyzowania wybranych grup żołnierzy zawodowych.

W okresie wdrażania projektu uwidaczniają się braki w kompetencjach zawodowych kadry (wiedzy, umiejętnościach). Jak wspomniano, sprzyja to oporowi wobec dokonywanych zmian. Stąd też działania przełożonych w zakresie rozwoju kompetencji podwładnych powinny zmierzać do tego, aby podwładny:

- wiedział, jakich kompetencji się od niego oczekuje,
- jakich kompetencji mu brakuje,
- w jakich działaniach sprawdza się najlepiej,
- chciał nabywać nowe kompetencje.

Oczywiście, działania przełożonych powinny równoległe przebiegać z działaniami podwładnych – samokontrolą kompetencji i refleksją nad własnym działaniem.

---

### 6.3. Ocena efektów zmian

Etap oceny efektów zmian służy z jednej strony do udokumentowania efektywności reorganizacji, a z drugiej do ustalenia korekt w dokonanych zmianach organizacyjnych. Jak wskazuje Z. Mikołajczyk<sup>1</sup>, etap ten jest często niedoceniany i w praktyce pomijany, pomimo iż należy do cyklu racjonalnego działania. Wynika to z ogromnych trudności obiektywnego pomiaru efektów zmian, wartościowania efektów jakościowych i ilościowych oraz faktu, iż większość efektów wdrażania zmian w organizacji jest z sobą powiązana i trudno jest precyzyjnie ustalić skutki zmian. Stąd też problematyka ta, jak wskazuje wspomniana autorka<sup>2</sup>, doceniana jest werbalnie, lecz zbadana w małym zakresie.

Ocena efektywności projektów dokonywana jest poprzez identyfikację i wartościowanie skutków zmian wprowadzonych poprzez te projekty. Istotny wpływ mają tu:

- ograniczoność stanu wiedzy na temat mechanizmu i zasięgu oddziaływania przedsięwzięć,
- niesprawność systemu informacji,
- skłonność do dostrzegania tylko skutków mieszczących się w dotychczasowej wiedzy i doświadczeniach oceniającego,
- świadoma tendencyjność oceniania,
- niedoskonałość narzędzi identyfikacji skutków itp.

Podstawowymi kryteriami oceny efektywności zmiany w organizacji mogą być:

---

<sup>1</sup> Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1984, s. 125.

<sup>2</sup> Tamże.

1. *Kryteria organizacyjne*, odnoszące się do sprawności funkcjonowania organizacji (dowództwa dywizji): precyzyjność i adekwatność sformułowania zadań, podział pracy, ilość zatrudnienia, łatwość pracy, obieg informacji (czas, ilość, jakość), terminowość realizacji zadań.

2. *Kryteria ekonomiczne*, określające efektywność zmian w wartościach wymiernych – pieniężnych.

3. *Kryteria społeczne* – kwalifikacje i kompetencje kadry, satysfakcja z pracy.

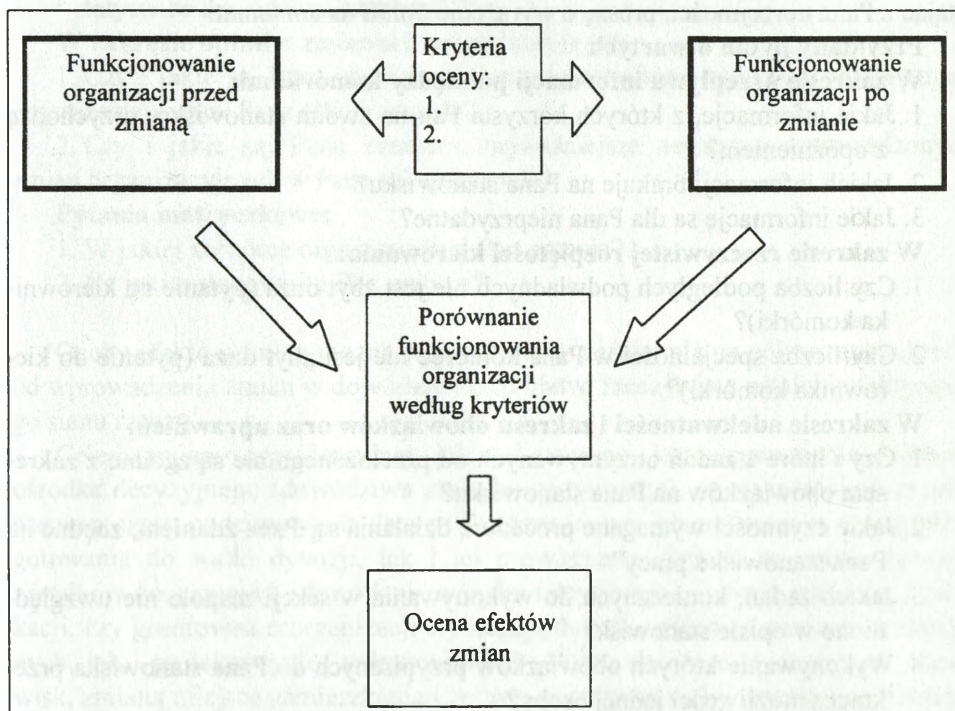
H. Mreła proponuje, aby analizę efektów zmian w organizacji przeprowadzić poprzez sprawdzenie:

1) stopnia realizacji celu ogólnego i celów szczegółowych zmian,

2) efektów ekonomicznych,

3) efektów pozaekonomicznych – sprawnościowych: ilościowych i jakościowych, czyli tych, które w organizacji wojskowej są (powinny być) ważniejsze od efektów ekonomicznych.

Natomiast propozycją Zofii Mikołajczyk jest ustalenie punktu odniesienia oceny efektywności zmian, a takim jest funkcjonowanie organizacji przed zmianą, ustalone w wyniku przeprowadzenia diagnozy organizacji. Biorąc pod uwagę obie propozycje, na rysunku 67 przedstawiono algorytm oceny efektywności zmian w mobilno-stacjonarnym ośrodku decyzyjnym.



Rys. 67. Algorytm oceny efektów zmian organizacyjnych

W celu porównania funkcjonowania ośrodków decyzyjnych przed i po reorganizacji konieczne jest uzyskanie informacji o stanie organizacji – niedomaganiach, efektach pozytywnych dokonanych zmian oraz efektach negatywnych. Najbardziej przydatne do ustalenia stanu organizacji są następujące metody badawcze.

1) organizowania pracy:

- techniki badania metod i technik pracy biurowej,
- mierzenie czasu pracy i normowanie,

2) socjologiczne:

- obserwacja,
- wywiady ustne,
- wywiady pisemne.

Należy także dokonać analizy dokumentów w celu ustalenia kosztów funkcjonowania dowództwa dywizji.

Przykład pytań do kwestionariusza ankiety (wywiad pisemny lub ustny) do diagnozy efektywności zmian w strukturze organizacyjnej ośrodka decyzyjnego (ale i oczywiście innej organizacji) przedstawiono poniżej.

#### **Przykład instrukcji do kwestionariusza ankiety**

Ustalenie stopnia efektywności zmian dokonanych w Pana komórce organizacyjnej wymaga zdiagnozowania wad i zalet tego przedsięwzięcia. Stąd też, korzystając z Pana uprzejmości, proszę o wyrażenie opinii na ten temat.

#### **Przykłady pytań otwartych**

##### **W zakresie przepływu informacji pomiędzy komórkami:**

1. Jakie informacje, z których korzysta Pan na swoim stanowisku, przychodzą z opóźnieniem?
2. Jakich informacji brakuje na Pana stanowisku?
3. Jakie informacje są dla Pana nieprzydatne?

##### **W zakresie rzeczywistej rozpiętości kierowania:**

1. Czy liczba podległych podwładnych nie jest zbyt duża (pytanie do kierownika komórki)?
2. Czy liczba specjalności w Pana komórce nie jest zbyt duża (pytanie do kierownika komórki)?

##### **W zakresie adekwatności i zakresu obowiązków oraz uprawnień:**

1. Czy i które z zadań otrzymywanych od przełożonego nie są zgodne z zakresem obowiązków na Pana stanowisku?
2. Jakie czynności wymagane procedurą działania są, Pana zdaniem, zbędne na Pana stanowisku pracy?
3. Jakich zadań, koniecznych do wykonywania w sekcji/zespole nie uwzględniono w opisie stanowisk?
4. Wykonywanie których obowiązków przypisanych do Pana stanowiska przekracza możliwości jednej osoby?
5. Które z obowiązków nie odpowiadają specjalizacji Pana stanowiska?

6. Wykonywanie których obowiązków przypisanych do Pana komórki organizacyjnej przekracza możliwości zespołu?
7. Które z uprawnień decyzyjnych przypisanych do Pana stanowiska nie odpowiadają potrzebom stanowiska (są zbyt małe, zbyt duże)?

**W zakresie wyposażenia stanowiska w środki techniczne:**

1. Jak ocenia Pan przydatność aktualnego wyposażenia stanowiska pracy?
2. Czy i w jakie środki techniczne należy doposażyć Pana stanowisko pracy w celu usprawnienia jego funkcjonowania?
3. Czy i jakie środki techniczne są mało wykorzystywane w toku pracy? Dlaczego?
4. Czy i jakie środki techniczne są nieprzydatne?

**W zakresie umiejętności kadry:**

1. Które z umiejętności, potrzebnych na Pana stanowisku, chciałby Pan doskonalić?
2. Czy, i w jakim zakresie, posiadane przez Pana umiejętności odpowiadają aktualnym potrzebom stanowiska pracy?

**W zakresie działań innowacyjnych:**

Jakie usprawnienia chciałby Pan wprowadzić:

- dotyczące Pana stanowiska pracy?
- dotyczące Pana komórki organizacyjnej (zespołu, centrum)?
- dotyczące dowództwa brygady?

**W zakresie opinii o zmianach organizacyjnych**

1. Czy i jakie są, Pana zdaniem, najważniejsze efekty wprowadzonych zmian organizacyjnych w Pana sekcji/zespole?
2. Czy i jakie są, Pana zdaniem, najważniejsze negatywy wprowadzonych zmian organizacyjnych w Pana sekcji/zespole?

**Pytania metryczkowe:**

1. W jakiej komórce organizacyjnej Pan pracuje?
2. Na jakim stanowisku Pan pracuje?

Oceny efektów zmian można dokonać nie wcześniej niż po półrocznym okresie od wprowadzenia zmian w dowództwie, co ułatwi rzeczywiste ustalenie faktycznego stanu rzeczy<sup>1</sup>.

Celem zmiany organizacyjnej, jak wskazywano, jest usprawnienie działania ośrodka decyzyjnego (dowództwa związku taktycznego), co wyraża się przyspieszeniem czasu podejmowania decyzji i zapewnieniem ich trafności w czasie przygotowania do walki dywizji, jak i jej prowadzenia. Jednak tworzenie nowych ośrodków decyzyjnych (dowództw związku taktycznego), zmiana ich stałej dyslokacji, czy gruntowna reorganizacja wymagają dużych nakładów zarówno materialnych, jak i projektowych i wdrożeniowych. Wiązą się również ze zmianą stanowisk, zmianą miejsca zamieszkania i zmianą oczekiwań kadry zawodowej. Dlatego

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 129–130.

ważne jest, aby wszelkie działania były prowadzone z rozmysłem, w oparciu o teorię organizacji i teorię dowodzenia, a zakończenie wdrażanie nowej struktury organizacyjnej nie było początkiem kolejnych, niekończących się reorganizacji ośrodków decyzyjnych (dowództw oddziałów i związków taktycznych) szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

## Zakończenie

---

Przeprowadzona analiza dotycząca wybranych aspektów projektowania struktur mobilno-stacjonarnych ośrodków decyzyjnych, której wyniki po opracowaniu stanowią treść niniejszej pracy, pozwoliły na ustalenie, a następnie potwierdzenie ogólnych zależności występujących w każdym działaniu ośrodków decyzyjnych (organów dowodzenia) szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP. Uwzględnienie ich zwiększa szansę uzyskania pożądaných wyników przy konstruowaniu struktur organizacyjnych dowództwa związku taktycznego oraz ich stanowisk dowodzenia. Właściwie zorganizowany przepływ informacji między poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi stanowiska dowodzenia, przy zastosowaniu zautomatyzowanych systemów wspomagających, zwiększa ich efektywność podczas cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia tych szczebli organizacyjnych.

Prowadzone badania w tym zakresie wykazały, że wynik działania poszczególnych ośrodków decyzyjnych (dowództw) szczebla taktycznego jest różny w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą jakich środków, jakimi metodami i w jakich warunkach działanie jest wykonywane, czyli zależy od pewnych prawidłowości. Pozwoliło to na zaproponowanie stosownych reguł i zasad oraz postępowania osób funkcyjnych w zespołach zasadniczych komponentów stanowisk dowodzenia, tak aby ich działanie w procesie dowodzenia było działaniem sprawnym.

Znając prawidłowości rządzące działaniem ośrodków decyzyjnych (organów dowodzenia związku taktycznego), można w ich pracy stosować odpowiednie metody oraz organizować je tak, aby otrzymać pożądanę efekty. W teorii i praktyce dowodzenia okazuje się, że wybór metody działania i organizowania struktur danego szczebla jest jednym z zasadniczych elementów postępowania w procesie dowodzenia. Równie istotne są koordynacja i synchronizacja, dzięki którym można uzyskać efekt synergetyczny. Fakt ten pozwala na sformułowanie tezy, że osiągnięcie efektu synergetycznego jest bodźcem do tworzenia, funkcjonowania i rozwoju działań zorganizowanych, czyli inaczej mówiąc, wyboru metody postępowania stosownie do warunków i potrzeb oraz organizowania nie tylko właściwych struktur dowodzenia, ale i pracy organów dowodzenia ośrodka decyzyjnego.

Można również postawić wniosek, że zarówno wybór odpowiedniej metody postępowania w trakcie projektowania mobilno-stacjonarnych ośrodków decyzyjnych (struktur dowództwa oraz stanowiska dowodzenia związku taktycznego), jak i organizacja ich działania, przyczynia się do efektywnego osiągnięcia celów z zasady bez dodatkowych nakładów. Stanowi to w pewnym sensie „bezinwestycyjne” uzyskiwanie zamierzonych celów i świadczy o dużej wartości działalności organizatorskiej każdej osoby funkcyjnej w danym ośrodku decyzyjnym.

## Literatura

---

- Allied Joint Operations Doctrine AJP-1 (A).*  
ATP-3.2 (projekt).  
ATP-35 (B).
- Babiński C., *Elementy nauki i projektowania*, Warszawa 1989.
- Bańka W., *Wstęp do metodologii badań społecznych w wojsku*, Warszawa 1986.
- Battle book, student text 100-3*, U.S. Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas 1996.
- Bielecki R., *Pustynna Burza*, Warszawa 1991.
- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984.
- Blałock H.M., *Statystyka dla socjologów*, Warszawa 1977.
- Bodnar A., *Decyzje polityczne. Elementy teorii*, Warszawa 1985.
- Brzeziński Z., *Bezład. Polityka światowa na progu XXI wieku*, Warszawa 1993.
- Cieślak M., *Demografia. Metody analizy i prognozowania*, Warszawa 1992
- Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Warszawa 1999.
- Clausewitz C.V., *O wojnie*, Lublin 1995.
- Command and staff decision proces*, Student text 101-5, Fort Leavenworth, Kansas 1995.
- Czajka K., *Planowanie działań bojowych w oddziałach wojsk raketowych i artylerii wojsk lądowych*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/2000.
- Decyzja MON nr 106 z 10.11.1999 r. w sprawie funkcjonowania pionu szefa logistyki SZ RP.
- Delorme A., *O walce w ujęciu prakseologicznym*, „Studia Nauk Politycznych” nr 2/1974.
- Dęga C., *Środki walki wojsk lądowych*, Warszawa 1986.
- Dzida J., *Rozpiętość i zasięg kierowania*, Warszawa 1981.
- Elementy metodologii prognozowania społecznego*, [w:] *Polska 2000*, Warszawa 1973.
- Field Manual FM 101-5 Staff Organization and Operations*, HQ Departamen of the Army, Washington DC-7, October 1995.
- FM 100-103 *HQ Departamen of the Army*, Washington DC-7, October 1987.
- FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Department of the Army, Washington 1988.
- FM 101-15 *Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1996.
- FM 71-100 *Division Operations*, Department of the Army, Washington 1996.
- FM 101-5-1 *Operational Terms and Graphics*, Department of the Army, Washington 1997.
- 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 100-8 *The Army in Multinational Operations*, Department of the Army, Washington 1997.
- Glen A., *Zarządzanie przestrzenią powietrzną wojsk lądowych w strefie bojowej*, Warszawa 1999.
- Gogolewski J., Wocial J., *Metodyka diagnozy struktury organizacyjnej*, Warszawa 1992.
- Gołąb Z., *System obrony państwa*, Warszawa 1984.
- Gołąb Z., *Współczesne dowodzenie wojskami*, Warszawa 1974.
- Gościński J.W., *Cykl życia organizacji*, Warszawa 1989.
- Góralski A., *Metody opisu i wnioskowania statystycznego w psychologii i pedagogice*, Warszawa 1997.
- Górski P., *Koncepcja zintegrowanego dowództwa jednostek logistycznych związku taktycznego*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1 i 4/2000.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
- Kaczmarczyk Z., Weyman S., *Reformy wojskowe i organizacja siły zbrojnej za Kazimierza Wielkiego*, Warszawa 1958.

- Kaczmarek W.**, *Struktura organizacyjna związków operacyjnych adekwatna do przewidywanych zadań*, Warszawa 1999.
- Kaczmarek W.**, **Ścibiorek Z.**, *Przyszła wojna – jaka?*, Warszawa 1995.
- Kalinowski R.**, *Struktura i zadania pozamilitarnych ogniw obronnych w systemie obronnym RP*, Warszawa 1994.
- Kamiński S.**, *Nauka i metoda*, Lublin 1992.
- Kasprzewski A.**, *Kryzys i rozwój hierarchicznych struktur organizacyjnych bojowych jednostek wojsk lądowych*, rozprawa doktorska, Warszawa 1994.
- Kieżun W.**, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1998.
- Klawitter Z.**, **Prusiński N.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, cz. IV, *Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 2001.
- Koncepcja automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BK Panc) i dywizji (DZ, DK Panc)*, Warszawa 1999.
- Koncepcja strategiczna Sojuszu*, Waszyngton 1999.
- Kotarbiński T.**, *Elementy teorii logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa 1986.
- Kotarbiński T.**, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa 1973.
- Kotarbiński T.**, *Walory dobrego planu*, Warszawa 1961.
- Kotarbiński T.**, *Z zagadnień ogólnej teorii walki*, [w:] *Wybór pism*, t. I, Warszawa 1957.
- Koziej S.**, *Działania operacyjne wojsk lądowych*, Warszawa 1992.
- Koziej S.**, *Kierunki przebudowy systemu obronnego RP w latach dziewięćdziesiątych*, AON, Warszawa 1993.
- Koziej S.**, *Teoria sztuki wojennej*, Warszawa 1993.
- Koziej S.**, *Wizja polskiej doktryny u progu XXI w.*, Warszawa 1990.
- Kozłowski E.**, *Wojsko Polskie 1936–1939. Próby modernizacji i rozbudowy*, Warszawa 1964.
- Koźmiński A. K.**, *Analiza systemowa organizacji*, Warszawa 1979.
- Koźmiński K.**, **Piotrowski W.** (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1996.
- Kręcikij J.**, *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, Warszawa 2000.
- Kręcikij J.**, **Strzoda M.**, *Sporządzanie i wykorzystanie graficznych dokumentów dowodzenia. Aneks (Plan Działania) do rozkazu operacyjnego*, Warszawa 1999.
- Kręcikij J.**, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, Warszawa 2001.
- Kręcikij J.**, **Wolejszo J.**, *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa 1999.
- Kręcikij J.**, *Zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych wojsk*, Warszawa 2000.
- Kręcikij J.**, *Zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa 2000.
- Kręcikij J.**, *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach NATO*, Warszawa 2000.
- Kręcikij J.**, *Wybrane problemy dowodzenia wojsk lądowych USA*, Warszawa 2002.
- Krzyżanowski L.**, *Podstawy nauki o organizacji i zarządzania*, Warszawa 1992.
- Krzyżanowski L.**, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985.
- Kukułka J.**, *Międzynarodowe stosunki polityczne*, Warszawa 1982.
- Kurasiński Z.**, *Kierowanie zabezpieczeniem logistycznym wojsk lądowych w operacjach prowadzonych samodzielnie siłami narodowymi*, Warszawa 2000.
- Kurasiński Z.**, *Zabezpieczenie logistyczne wojsk w operacjach połączonych*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 4/2000.
- Kurnal J.** (red. nauk.), *O sprawności i niesprawności organizacji*, Warszawa 1972.
- Kutyła J.**, *Obrona ABC w wojskach lądowych armii niemieckiej*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/2000.

- Kutyla J.**, *Obrona ABC w wojskach lądowych USA na szczeblach taktycznych i operacyjnych*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 2/2000.
- Kutyla J.**, *Problemy funkcjonowania sił i środków obrony przeciwchemicznej w wojskach lądowych RP*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1/2000.
- Land Forces Tactical Doctrine ATP-35 (B)*.
- Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, Warszawa 1979.
- Lidwa W.**, *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*. Rozprawa doktorska, Warszawa 1995.
- Łobocki M.**, *Metody badań pedagogicznych*, Warszawa 1978.
- Madejski A.**, *Nauka wojenna*, Warszawa 1981.
- Madejski A., Zieliński J.**, *Siły zbrojne Polski wobec nowych wyzwań*, Warszawa 1992.
- Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, główne problemy*, pr. zbior., Warszawa 1999.
- Michniak J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, cz. II, Warszawa 2000.
- Michniak J.**, *Zweryfikowany projekt automatyzacji dowodzenia pododdziałami wojsk zmechanizowanych i pancernych*, Warszawa 1999.
- Michniak J.**, *Dowodzenie zgrupowaniami antykrzysowymi*, Warszawa 1998.
- Mocek S.**, *Moralność i polityka*, Warszawa 1991.
- Mreła K.**, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, Warszawa 1983.
- Napoleon, Maksymy*, 1983.
- NATO Glossary of term and Definitions AAP-6*, Brussels 1995.
- Nauman K.**, *Bundeswehra w świecie przełomu*, „Myśl Wojskowa” nr 2/96, Berlin 1994.
- Nowak E.**, *Prognozowanie gospodarcze. Metody, modele, zastosowania, przykłady*, Warszawa 1998.
- Nowak E.**, *Współczesne koncepcje zabezpieczenia logistycznego wojsk w operacjach*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 2/2000.
- Nowak E.**, *Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych w aspekcie nowych środków walki oraz sposobów jej prowadzenia*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 1/1999.
- Nowak S.**, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
- Podzko K.**, *Maksymy, sentencje i myśli refleksyjne*, Warszawa 1993.
- Nysz W.**, *Organizowanie zabezpieczenia materiałowego oddziału na współczesnym polu walki*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 3/2000.
- Pakiet norm obronnych regulujących zasady pracy oficera w procesie dowodzenia wojskami*, Warszawa 1999.
- Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą*, materiały z sympozjum naukowego, AON, Warszawa 2000.
- Picq A.**, *Studium o walce*, Warszawa 1927.
- Pieter J.**, *Z zagadnień pracy naukowej*, Wrocław 1974.
- Piłsudski J.**, *Myśli, mowy i rozkazy*, Warszawa 1989.
- Piotrowski S.**, *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
- Podręcznik połowy 100-5, Działania wojsk lądowych armii USA*, AON, Warszawa 1994.
- Pszczolowski T.**, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Rakowski J.**, *Struktura organizacyjna DZ, BPG, BDSz (ćwiczebna)*, Warszawa 1994.
- Regulamin działań wojsk lądowych, DWLąd*, Warszawa 1999.
- Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP*.
- Regulamin sztabów (tymczasowy), MON*, Warszawa 1983.
- Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100*, Warszawa 1993.
- Reuner M.**, *National security. The economic and environmental dimension*, Worldwatch Institute, 5/1989.
- Rolbiecki W.**, *Przewidywanie przyszłości*, Warszawa 1970.
- Rudnicki J.**, *Elementy prakseologicznej teorii walki*, Warszawa 1983.

- Secomski K., *Prognozyka*, Warszawa 1971.
- Siciński A., *Technika a społeczeństwo*, Warszawa 1974.
- Siciński A., *Prognozy a nauka*, Warszawa 1969.
- Siciński A., Raźniewski A., *Studia z teorii i metodologii prognozowania społecznego*, Warszawa 1976.
- Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988.
- Sienkiewicz P., Szczepaniak M., Więckowski W., *Dowodzenie z komputerem*, Warszawa 1984.
- Sikorski C., *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Warszawa 1988.
- Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992.
- Smyk S., *Algorytmizacja procesu decyzyjnego zespołu zabezpieczenia technicznego centrum zabezpieczenia działań stanowiska dowodzenia dywizji*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 4/2000.
- Sobiecki J., *W kręgu logiki*, Tyczyn 1997.
- Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Olsztyn 1995.
- Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, Warszawa 1991.
- Starzyński R., *Niezmiennic zasady organizacji wojska*, Warszawa 1928.
- Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1995.
- Strzoda M., *Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia dywizji w obronie*, praca dyplomowa, Warszawa 1996.
- Strzoda M., Trembecki J., *Ocena wariantów działania*, Warszawa 1999.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998.
- Szulc B., *Dylematy epistemologiczne i metodologiczne teorii sztuki wojennej*, [w:] *Sztuka wojenna. Konteksty teoretyczne i praktyczne*, Toruń 2000.
- Taktyka i sztuka operacyjna sił zbrojnych głównych państw NATO*, Warszawa 1988.
- The application of force, an introduction to British Army Doctrine and to the Conduct of Military Operations* 1998
- Toffler H.A., *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A., *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, t. 2, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A., Wolejszo J., Posobiec J., *Komputerowe odwzorowanie manewru w operacji i walce. Materiały pomocnicze do projektowania zbiorów charakterystyk manewru*, AON, Warszawa 1998.
- Tomaszewski A., Zieliński J., *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju, część I, Miejsce i zadania wojsk lądowych w systemie obronnym kraju*, Warszawa 1996.
- Użycki J., *Wojna konwencjonalna w Europie?*, Warszawa 1989.
- Weber R.A., *Zasady zarządzania organizacją*, Warszawa 1990.
- Wiatr J., *Socjologia wojska*, Warszawa 1982.
- Wiatr M., *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999.
- Wiśniewski E., *Metodyka wojskowych badań naukowych*, Warszawa 1983.
- Wojnarowski J., *Rys historyczny teorii organizacji sił zbrojnych*, Warszawa 1980.
- Wolejszo J., *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w działaniach opóźniających*, Warszawa 2000.
- Wolejszo J., *Działania sił pierwszej kolejności użycia w przygranicznym pasie przestłaniania*, rozprawa doktorska, Warszawa 1998.
- Wolejszo J., *Działanie sił PKU, OT i układu pozamilitarnego w przygranicznym pasie przestłaniania. Działania taktyczne wojsk operacyjnych w warunkach współdziałania z obroną terytorialną*, Warszawa 1998.
- Wolejszo J., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, cz. IV, *Rozważenie wariantów działania*, Warszawa 2001.
- Wolejszo J., *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjnych organów dowodzenia pododdziału*, Warszawa 2001.

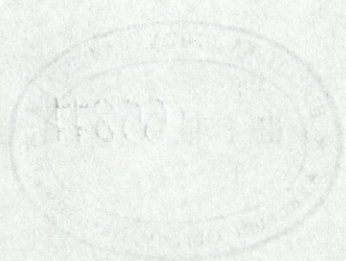
- Wolejszo J.**, *Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej*, Warszawa 2002.
- Wolejszo J., Posobiec J., Dela P.**, *Komputerowe odwzorowanie manewru w operacji i walce. Parametryzacja charakterystyk obiektów manewru na użytek symulacji*, Warszawa 1997.
- Wolejszo J., Trembecki J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, cz. IV, Analiza zadania i informowanie operacyjne*, Warszawa 2001.
- Wolejszo J., Fiolna Z.**, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie*, Warszawa 2002.
- Wróbel S.**, *Żywotność stanowisk dowodzenia w walce*, Warszawa 1989.
- Wróblewski R.**, *Charakterystyka nauk wojskowych*, Warszawa 1992.
- Wróblewski R.**, *Elementy teoretyczne planowania strategicznego obrony narodowej*, AON, 1992.
- Wróblewski R.**, *Z doświadczeń metodologicznych prognozowania społeczno-ekonomicznego i technicznego*, Warszawa 1979.
- Zajas S., Nowak J., Cieślak E., Gruszczyński J.**, *Wybrane aspekty doktryny sił powietrznych NATO*, AON, Warszawa 1997.
- Założenia polskiej polityki bezpieczeństwa. Polityka bezpieczeństwa i strategia obronna Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 1992.
- Zbiór podstawowych terminów z zakresu nauki i doktryny wojennej*, Warszawa 1980.
- Zeliaś A.**, *Teoria prognozy*, Warszawa 1984.
- Zieleniewski J.**, *Efektywność badań naukowych*, Warszawa 1966.
- Zimniewicz K.**, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa-Poznań 1984.
- Ziółkowski L.**, *Dowodzenie artylerią na szczeblach taktycznych*, rozprawa doktorska, Warszawa 2000.
- Ziółkowski L.**, *Udział dowódcy artylerii w procesie dowodzenia dowódcy dywizji (brygady)*, „Zeszyty Naukowe AON” nr 2/2000, Warszawa 2000.

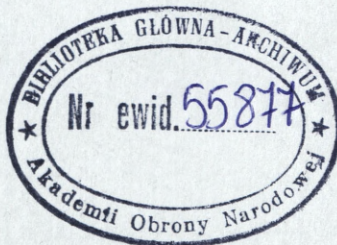
## Spis tabel i rysunków

Tab. 1. Zmiana punktów obciążenia kierownika na potencjalną rozpiętość kierowania .....	65
Tab. 2. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy).....	96
Tab. 3. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji zespołów funkcjonalnych zespołu wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy).....	109
Tab. 4. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji zespołów funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) .....	120
Tab. 5. Rozpiętość kierowania kierowników poszczególnych sekcji zespołów funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy).....	129
Tab. 6. Obsada personalna poszczególnych wydziałów dowództwa związku taktycznego .....	140
Rys. 1. Struktura smukła .....	14
Rys. 2. Struktura płaska .....	15
Rys. 3. Przykładowa struktura dowództwa w okresie dostosowania struktur organizacyjnych do sojuszu NATO .....	16
Rys. 4. Przykładowa struktura organizacyjna dowództwa NATO .....	16
Rys. 5. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacyjnej .....	19
Rys. 6. Relacje formalne i nieformalne w organizacji wojskowej szczebla taktycznego .....	19
Rys. 7. Struktura liniowa.....	22
Rys. 8. Ogólny schemat struktury liniowej organizacji wojskowej szczebla taktycznego (dywizji zmechanizowanej) – wariant .....	22
Rys. 9. Struktura funkcjonalna .....	24
Rys. 10. Struktura liniowo-sztabowa.....	24
Rys. 11. Struktura liniowo-sztabowa organizacji wojskowej szczebla taktycznego – wariant.....	26
Rys. 12. Struktura macierzowa.....	28
Rys. 13. Pięć głównych części organizacji.....	33
Rys. 14. Idea diagnostycznego projektowania zmian.....	41
Rys. 15. Idea projektowania diagnostyczno-prognostyczna.....	44
Rys. 16. Grupy czynników kształtujących struktury organizacyjne.....	46
Rys. 17. Uwarunkowania kształtu struktury organizacyjnej .....	47
Rys. 18. Proces zmian w organizacji.....	51
Rys. 19. Algorytm projektowania struktury organizacyjnej .....	54
Rys. 20. Algorytm weryfikacji projektu struktury organizacyjnej .....	57
Rys. 21. Idea tworzenia struktury organizacyjnej .....	59
Rys. 22. Gałęzie celów.....	60
Rys. 23. Postępowanie przy ustalaniu rozpiętości kierowania .....	66
Rys. 24. Grupy czynników kształtujących struktury organizacyjne (liniowo-sztabowe) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego (związku taktycznego).....	68
Rys. 25. Determinanty wpływające na kształt struktury organizacyjnej związku taktycznego .....	70
Rys. 26. Algorytm projektowania struktury organizacyjnej. Etap trzeci – opracowanie struktury.....	72

Rys. 27. Podstawowe elementy części operacyjnej stanowiska dowodzenia dywizji wojsk lądowych armii Wielkiej Brytanii.....	77
Rys. 28. Podstawowe elementy części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia dywizji wojsk lądowych armii Wielkiej Brytanii.....	78
Rys. 29. Elementy struktury organizacyjnej części operacyjnej stanowiska dowodzenia dywizji wojsk lądowych armii USA.....	80
Rys. 30. Proces wymiany informacji pomiędzy stanowiskami dowodzenia wojsk lądowych SZ RP.....	84
Rys. 31. Komponenty struktury stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (kawalerii pancernej).....	86
Rys. 32. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant I.....	93
Rys. 33. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant II.....	94
Rys. 34. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant III.....	95
Rys. 35. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant I.....	107
Rys. 36. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant II.....	108
Rys. 37. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant I.....	118
Rys. 38. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu zabezpieczenia działań głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej (jedna zmiana pracy) – wariant II.....	119
Rys. 39. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej – wariant I.....	127
Rys. 40. Obsada personalna poszczególnych sekcji funkcjonalnych zespołu wsparcia dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia dywizji zmechanizowanej – wariant II.....	128
Rys. 41. Typowa struktura organizacyjna dowództwa NATO.....	131
Rys. 42. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji armii USA.....	132
Rys. 43. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji pancernej wojsk lądowych Wielkiej Brytanii.....	133
Rys. 44. Struktura organizacyjna ośrodka decyzyjnego związku taktycznego – wariant (1999 rok).....	134
Rys. 45. Struktura organizacyjna ośrodka decyzyjnego związku taktycznego – wariant (2001 rok).....	134
Rys. 46. Transformacja części operacyjnej głównego i tyłowego stanowiska dowodzenia dywizji na dowództwo dywizji zmechanizowanej.....	137
Rys. 47. Transformacja dowództwa na poszczególne zespoły (części operacyjnej) stanowiska dowodzenia.....	138
Rys. 48. Struktura dowództwa związku taktycznego po transformacji części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia dywizji w wyniku prowadzonych badań – wariant.....	139
Rys. 49. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (głównego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant A.....	146

Rys. 50. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (tyłowego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant A .....	146
Rys. 51. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (głównego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant B .....	147
Rys. 52. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej – (tyłowego) mobilno-stacjonarnego ośrodka decyzyjnego – wariant B .....	147
Rys. 53. Więzy informacyjne zewnętrzne – otrzymanie zadania od przełożonego oraz kierowanie działaniami podwładnego poprzez sekcje dowodzenia zespołu dowodzenia – wariant.....	149
Rys. 54. Więzy informacyjne zewnętrzne – droga dokumentu (rozkazu operacyjnego) od przełożonego do podwładnego .....	149
Rys. 55. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w pierwszej kolejności (dowódca, szef sztabu, sekcja planowania).....	150
Rys. 56. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w następnej kolejności do sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia.....	150
Rys. 57. Więzy informacyjne wewnętrzne występujące przy opracowaniu rozkazu operacyjnego ...	151
Rys. 58. Więzy informacyjne zewnętrzne występujące przy opracowaniu rozkazu operacyjnego – wariant.....	151
Rys. 59. Przykład przesłania dokumentu dowodzenia (komunikat rozpoznawczy) bezpośrednio do adresata (sekcja rozpoznania zespołu dowodzenia).....	152
Rys. 60. Więzy zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) i współdziałania na szczeblu związku taktycznego – wariant .....	152
Rys. 61. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy sekcjami stanowisk dowodzenia (np. sekcja WInż. sekcje rozpoznania, sekcja Łil ) – wariant.....	153
Rys. 62. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy sekcją WInż. zespołu wsparcia działań a elementami ugrupowania bojowego dywizji, przełożonego oraz sąsiadów – wariant .....	154
Rys. 63. Więzy informacyjne zewnętrzne – synchronizacja i współdziałanie .....	154
Rys. 64. Uwarunkowania wdrażania projektu zmian w organizacji.....	157
Rys. 65. Etapy wdrażania zmian w organizacji.....	158
Rys. 66. Wahania poziomu sprawności organizacji w okresie wdrażania zmiany organizacyjnej....	159
Rys. 67. Algorytm oceny efektów zmian organizacyjnych.....	163





---

# Publikacje

## Akademii Obrony Narodowej

---

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa, tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- H. Binkowski, A. Ciupiński – **Polityka obronna i siły zbrojne partnerów Polski z Grupy Wyszehradzkiej**
- A. Bujak – **Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO**
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Konulczyk – **Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych**
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomski – **Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP**
- M. Cieślarczyk (red.) – **Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki**
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – **Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- T. Compa – **Zarządzanie przestrzenią powietrzną**
- J. Czaja – **Stolica apostolska wobec integracji europejskiej**
- K. Czajka – **Użycie artylerii w obronie oddziału**
- P. Daniluk – **Radiostacje pola walki**
- A. Dawidczyk – **Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w.**
- **Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych** (praca zbiorowa)
- W. Drażczyk – **Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych**
- **Działania (operacje) połączone**. Materiały z konferencji naukowej
- M. Gąska – **Kompetencje organów władzy wykonawczej w dziedzinie obronności państwa i sił zbrojnych**
- M. Gąska, A. Ciupiński – **Międzynarodowe prawo humanitarne**
- A. Glen, W. Marud – **Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny**
- J. Gotowała – **Lotnictwo XXI wieku**
- J. Groskrejc – **Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów**
- J. Halik – **Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej**
- M. Huzarski (red.) – **Taktyka ogólna wojsk lądowych**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm antyizraelski**
- K. Jałoszyński – **Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?**
- K. Jałoszyński – **Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych**
- J. Janczak – **Zakłócanie informacyjne**
- Cz. Jarecki – **Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji**
- T. Jemiolo – **Globalizacja. Szanse i zagrożenia**
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – **Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej**
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – **Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych**
- L. Kanarski, P. Gawliczek – **Przywództwo w armiach NATO**
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – **Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych**
- J. Kardas, K. Loranty – **Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej**
- J. Kardas, K. Loranty – **Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji**
- C. Kaćki – **Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu**
- **Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych – część III** (praca zbiorowa)
- W. Kitler (red.) – **Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP**
- W. Kitler – **Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System** (rozprawa habilitacyjna)
- W. Kitler – **Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych**
- Z. Klawitter – **Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancemej) w działaniach taktycznych**
- Z. Klawitter – **Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc**
- T. Kochański – **Logistyka międzynarodowa**
- K. Koliński – **Dowodzenie siłami powietrznymi**
- S. Korzeniowski – **Żandarmeria wojskowa**
- M. Koziański – **Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym**
- M. Kozub – **Lotnictwo w operacjach połączonych**
- M. Kozub – **Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie**
- J. Kręcikij – **Współczesne kierowanie wojskami. proces dowodzenia**
- J. Kręcikij – **Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego**
- R. Kwećka – **Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń**
- R. Kwećka, M. Gryga – **Informacja w walce zbrojnej**
- K. Kubiak – **Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych**

- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na SD brygady raketowej sił powietrznych
- Z. Maślak, K. Kozłowski, P. Krawczyk – Podstawy użycia lotnictwa myśliwskiego
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum nauk.
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej)
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi
- I. Nowak – Wybrane problemy historii polskiej techniki wojskowej XX wieku. Sprzęt i środki wojsk chemicznych
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiejętności międzynarodowy konflikt wewnętrzny
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002)
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności
- A. Radomyski – Zagrożenie śmigłowcowe dywizji zmechanizowanej
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej
- S. Sadowski – Podstawowe zagadnienia teorii walki zbrojnej
- P. Sienkiewicz – 5 wykładów
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w.
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego
- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa)
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa)
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej – (praca zbiorowa)
- M. Sołoducha, P. Malinowski – Użycie artylerii w szczególnych rodzajach działań bojowych
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych)
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych
- M. Strzoda, N. Prusiński – System dowodzenia. Terminologia. Część I
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania
- R. Szypra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw
- B. Szulc, T. Majewski (red.) – Rozwój kompetencji kierowniczych
- E.A. Wesółowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo
- J. Wołęjszo, Z. Fioła – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerią) w obronie
- J. Wołęjszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia SD brygady zmechaniz.
- J. Wołęjszo, Z. Fioła – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerią) w marszu
- Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa)
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych – (praca zbiorowa)
- L. Zapala – W rembertowskiej Alma Mater
- W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński – Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**

---