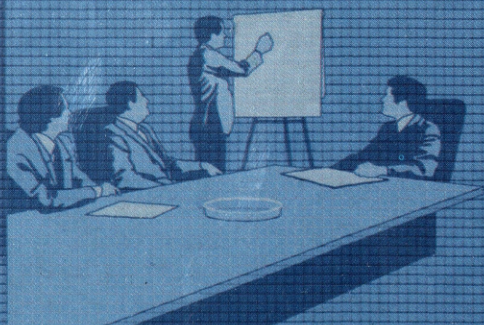


TOMASZ MAJEWSKI
MAREK STRZODA
Wojciech ZAWADZKI

Planowanie w organizacji



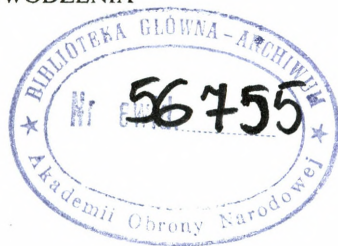
56755

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

INSTYTUT DOWODZENIA



Tomasz Majewski
Marek Strzoda
Wojciech Zawadzki

PLANOWANIE W ORGANIZACJI

WARSZAWA

2003

Recenzent: dr hab. inż. Józef Michniak

Redaktor: Tomasz Majewski

Redakcja stylistyczna: Jerzy Wajs

Redakcja techniczna: Beata Klarowska

Projekt okładki: Genowefa Majchrowska

Korekta: Renata Czerwińska

ISBN 83-89423-20-0

Sygn. AON 5554/03

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 648/2003

SPIS TREŚCI

WSTĘP (<i>Tomasz Majewski</i>)	5
1. POJĘCIE I ISTOTA PLANOWANIA	7
1.1. Pojęcie i istota planowania w organizacji (<i>Tomasz Majewski</i>)	7
1.2. Cele i zadania planowania działań w organizacji (<i>Wojciech Zawadzki</i>)	11
1.2.1. Pojęcie i cech celu	11
1.2.2. Klasyfikacja celów	17
1.2.3. Zasady określania celów	20
1.3. Istota planowania w ujęciu teoretyków wojskowych (<i>Marek Strzoda</i>)	24
2. ROLA PLANOWANIA W ORGANIZOWANIU DZIAŁAŃ ...	28
2.1. Rola planowania w organizacji (<i>Tomasz Majewski</i>)	28
2.2. Rola planowania podczas przygotowania działań jednostek wojskowych (<i>Marek Strzoda</i>)	33
3. RODZAJE PLANÓW	35
3.1. Rodzaje planów w organizacji (<i>Tomasz Majewski</i>)	35
3.2. Rodzaje planów w dowodzeniu (<i>Marek Strzoda</i>)	39
4. ZASADY PLANOWANIA	43
4.1. Determinanty i zasady planowania w organizacji (<i>Tomasz Majewski</i>)	43
4.2. Zasady planowania w jednostkach wojskowych (<i>Marek Strzoda</i>)	48
5. PROCES PLANOWANIA	51
5.1. Proces planowania w organizacji (<i>Tomasz Majewski</i>)	51
5.2. Proces planowania działań na stanowiskach dowodzenia (<i>Marek Strzoda</i>)	60
5.3. Bariery skutecznego planowania (<i>Wojciech Zawadzki</i>)	65
6. METODY PLANOWANIA	68
6.1. Metody planowania w organizacji (<i>Wojciech Zawadzki</i>)	68
6.2. Metody planowania działań w jednostkach wojskowych (<i>Marek Strzoda</i>)	74
PODSUMOWANIE (<i>Tomasz Majewski</i>)	83
PYTANIA UŁATWIAJĄCE SPRAWDZENIE WIEDZY	88
WYKAZ LITERATURY	89

WSTĘP

Sprawne zarządzanie (dowodzenie) organizacją wymaga przemyślanego zaplanowania jej funkcjonowania – doboru takich sposobów działania, które umożliwią realizację celów organizacji, przy określonych, często niewystarczających zasobach organizacji. Staranność planowania rzutuje na dalsze działania organizacji. Plan bowiem jest podstawą organizowania działań oraz pełni rolę wzorca wykorzystywanego przy kontroli poprawności funkcjonowania organizacji. Plan nierzetelny prowadzi do szeregu dysfunkcji w działaniu organizacji, utrudniając lub uniemożliwiając osiągnięcie celów oraz podwyższając koszty funkcjonowania nie tylko tej części organizacji, której dotyczy, ale i pozostałych jej elementów. Stąd też pożądane jest, aby planiści i ich przełożeni dążyli do refleksyjnego, twórczego i kompetentnego planowania działań opartego na wiedzy naukowej.

Celem tego opracowania jest ułatwienie Czytelnikowi uzyskania tej podstawowej wiedzy naukowej o zasadach, etapach i metodach planowania działań. Książka skierowana jest głównie do studentów AON, jednak może być również przydatna tym oficerom sił zbrojnych, którzy będą opracowywali plany lub nadzorowali ich wykonanie.

Opracowanie zawiera sześć rozdziałów, w których każdy pierwszy podrozdział zawiera treści obejmujące planowanie według teorii organizacji i zarządzania, a następny – prezentuje tę problematykę w kontekście organizacji wojskowej. Autorzy sądzą, że takie przedstawienie treści pomoże Czytelnikom powiązać teorię zarządzania z teorią dowodzenia oraz uwidoczni występujące różnice i podobieństwa w planowaniu działań.

W pierwszym rozdziale przeanalizowano istniejące definicje planowania oraz wyjaśniono istotę planowania. Zdefiniowano pojęcie celu i zadania, wskazano cechy celów oraz dokonano ich klasyfikacji. W rozdziale drugim przedstawiono rolę planowania jako funkcji zarządzania oraz jako fazy cyklu organizowania działań. Rodzaje planów zaprezentowano w rozdziale trzecim, a podstawowe determinanty planowania i zasady planowania wymieniono w rozdziale czwartym. Natomiast w rozdziale piątym omówiono proces planowania oraz bariery planowania. Rozdział szósty poświęcono metodom planowania.

W książce w głównej mierze położono nacisk na te treści, które są powszechnie uznawane i przyjmowane przez autorów literatury z zakresu organizacji i zarządzania oraz dowodzenia wojskami.

1. POJĘCIE I ISTOTA PLANOWANIA

1.1. Pojęcie i istota planowania w organizacji

Planowanie, obok organizowania, motywowania i kontroli, należy do najważniejszych czynników wpływających na sprawność działania organizacji, stąd też należy do podstawowych funkcji zarządzania. Dlatego H. Fayol w 1916 roku zaliczył je – pod nazwą „przewidywanie” – do pięciu wyodrębnionych przez siebie funkcji administracyjnych przedsiębiorstwa. „Przewidywać” znaczyło, według niego, snuć przypuszczenia co do przyszłości i przygotowywać ją.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że istnieje szereg różnych definicji planowania, jednak zwykle zbieżnych w swojej treści. Według J. Kozińskiego planowanie jest „[...] *ustaleniem celów i projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań, opartym na identyfikacji i analizie obecnych i przewidywaniu przyszłych warunków*”¹. Autorzy *Strategora* stwierdzają, że planowanie „[...] *jest sformalizowanym procesem podejmowania decyzji, w którym wypracowuje się pożądaną obraz przyszłego stanu przedsiębiorstwa i określa sposoby jego osiągnięcia. Jego efektem końcowym są wybory [...] i programy działań zmierzających do zapewnienia realizacji tych wyborów*”². Ponadto dodają: „*Planowanie jest angażowaniem się w przyszłość; wymaga przewidywania, woli działania i dążenia do założonych celów*”³.

L. Krzyżanowski stwierdza, że w ujęciu ogólnym planowanie (ale i organizowanie) jest „[...] *działaniem preparacyjnym,*

¹ J. Koziński, *Planowanie jako funkcja zarządzania*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, pod red. M. Przybyły, Wrocław 2001, s. 116.

² STRATEGORA, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 415.

³ Ibidem, s. 416.

projektującym, które zmierza do skonstruowania wiązki celów oraz operacyjnej struktury ich realizacji"⁴.

Szczegółowo termin „planowanie” określają J. Leon i J. Frąckiewicz – jako „*przewidywanie przyszłej działalności, a więc procesów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów i zadań, potrzebnych sił i środków, ułożenie ich w kolejności czasowej i rozmieszczeniu przestrzennym*”⁵. Treść planowania jako funkcji kierowania, za J. Michniakiem można sprowadzić do:

- formułowania celów, które powinny uwzględniać potrzeby z dalszego do bliższego otoczenia organizacji;
- dokonywania wyboru sposobów osiągnięcia celów spośród zbioru możliwych metod do realizacji, określonych przez aktualne i przyszłe zewnętrzne i wewnętrzne warunki funkcjonowania organizacji;
- określania niezbędnych zasobów nośników działań oraz źródeł i sposobów ich uzyskiwania⁶.

Jak zauważa Z. Ścibiorek „[...] *planowanie nie jest zdarzeniem jednostkowym o wyraźnym początku i końcu. Jest procesem ciągłym, stanowiącym odbicie zmian zachodzących w otoczeniu każdej organizacji i dostosowującym się do nich*”⁷.

Na podstawie powyższych i innych definicji⁸, można wyodrębnić wspólne elementy planowania. Planowanie więc:

- dotyczy celów oraz sposobów realizacji przyszłych działań;

⁴ L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, Warszawa 1985, s. 229.

⁵ J. Leon, J. Frąckiewicz, *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Warszawa 2000, s. 77.

⁶ Zob. J. Michniak, *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*, cz. 1, *Główne problemy*, Warszawa 2003, s. 21–22.

⁷ Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie decyzji*, Warszawa 2003, s. 56.

⁸ Zob. J. Koziński, *op. cit.*, s. 229.

- jest myślową operacją, która powinna poprzedzać i przygotowywać przyszłe działania;
- opiera się na analizie obecnych oraz prognozowanych informacjach o otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji;
- wymaga ustalania i porównaniu wariantów celów i wariantów sposobów działania i następnie podejmowania decyzji.

Plan zawiera zbiór informacji sterujących wykonywaniem zadań przez poszczególne komórki organizacyjne, stąd też można wyróżnić funkcje, jakie spełnia:

- ukierunkowującą działania członków organizacji,
- komunikującą sposoby działania i rozdysponowania zasobów,
- motywującą do wykonywania zadań w określonych terminach,
- wzorca, z którym porównuje się wyniki bieżącej i końcowej kontroli działania.

Planowanie jako projektowanie sposobów przyszłych działań polega na poszukiwaniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Co organizacja zamierza osiągnąć? (jakie cele stawia sobie organizacja, jaka jest hierarchia i struktura tych celów?).
2. Kiedy? (w jakich terminach i w jakiej kolejności organizacja zamierza osiągać ustalone cele?).
3. Czym? (jakich zasobów rzeczowych, finansowych oraz informacyjnych potrzebuje organizacja, skąd zamierza je pozyskać oraz jak przekształci posiadane zasoby?).
4. Kim? (jakiego personelu, pod względem posiadanych kwalifikacji i kompetencji, potrzebuje organizacja, skąd ewentualnie zamierza go pozyskać?).

5. Ile zasobów? (w jakich ilościach oraz w jakim czasie potrzebne są zasoby rzeczowe, finansowe, informacyjne i ludzkie?).

6. Jak? (jakie metody i techniki działania oraz technologie zamierza użyć organizacja w swojej działalności w celu realizacji celów?).

Planowanie, jak wspomniano, jest wybieganiem myślą w przyszłość, jednak wyraźnie różni się od przewidywania lub prognozowania, które przez ekstrapolację stara się odpowiedzieć na pytanie: Co się zdarzy? Natomiast planowanie poszukuje odpowiedzi na pytanie: Co należy zrobić, uwzględniając wyniki przewidywania lub prognozowania?

Dobry plan powinien charakteryzować się następującymi cechami⁹:

1. **Wykonalność.** Skutkiem nierealistycznego planowania jest zbyt wysoki koszt funkcjonowania instytucji, wynikający z nadmiernego zastosowania zasobów (np. przeinwestowanie, nadmierne zadłużenie, nadmierne zapasy) oraz możliwość niewykonania przyjętych celów.

2. **Racjonalność.** Plany powinny być oparte na przesłankach ugruntowanych poznawczo. Postulat ten oznacza konieczność starannego prowadzenia faz identyfikacji, analizy i prognozy, gromadzenia informacji istotnych dla problemu oraz wiarygodnych, stosowania sprawdzonych metod i technik oraz korzystania z pomocy specjalistów.

3. **Elastyczność.** Plany powinny uwzględniać możliwość koniecznych zmian w trakcie realizacji, gdy nie sprawdzają się prognozy kształtowania się istotnych czynników, a także zakładać niezbędne rezerwy zasobów.

⁹ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 125–127.

4. **Kompletność.** Plany powinny zawierać wszystkie istotne elementy – określenia co zrobić, jak, kiedy, z wykorzystaniem jakich zasobów.

5. **Komunikatywność.** Oznacza to, że plan musi być sformułowany w języku zrozumiałym dla wykonawców.

6. **Spójność.** Plany powinny być zgodne między sobą co do celów, kierunków, sposobów i terminów działania.

7. **Operatywność.** Oznacza to możliwość natychmiastowego rozpoczęcia realizacji planu przez wykonawców po zaznajomieniu się z nim.

Ponadto plany powinny cechować się odpowiednią długookresowością oraz szczegółowością.

1.2. Cele i zadania planowania działań w organizacji

1.2.1. Pojęcie i cechy celu

Ustalanie celów jest zasadniczym etapem planowania, gdyż wyznaczają one zadania, które dotyczą przetrwania i rozwoju organizacji. Z. Ścibiorek wręcz stwierdza, że planowanie jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia¹⁰.

Najbardziej ogólny cel działania organizacji nazywa się misją. **Misja** jest to więc podstawowy, niepowtarzalny cel istnienia organizacji (instytucji, systemu), tzw. credo. Misja określa trwałe dążenia organizacji, pożądane stany, na które zorientowane są lub powinny być działania jej członków. W. Piotrowski definiuje misję organizacji jako „[...] zestaw trwałych dążeń, celów, na które zorientowane są lub powinny być działania podejmowane przez jej uczestników; to samo-

¹⁰ Zob. Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie...*, op. cit., s. 57.

określenie się organizacji poprzez uzyskanie odpowiedzi na pytania:

1. *Po co organizacja istnieje?*
2. *Do czego ma dążyć?*
3. *Co ma osiągnąć?*
4. *Czyje i jakie potrzeby zaspokoić?*
5. *Jakie jest jej społeczne posłannictwo?*¹¹.

Te ustalenia zawarte są w aktach o utworzeniu organizacji oraz w jej statucie. Misja nie jest kategorią planistyczną. W obszarze określonym przez misję formułowane są jej ideały, zamierzenia, cele i zadania organizacji.

Pojęcie celu w literaturze teorii organizacji i zarządzania jest różnie postrzegane, co zobrazowano w tabeli 1.1.

Najczęściej **cele** są rozumiane jako postulowane stany rzeczy lub zdarzeń (przyszłe skutki), do których zmierza się w działaniu¹². W ujęciu L. Krzyżanowskiego cele określają co, kto i kiedy ma osiągnąć¹³. Precyzują więc nie tylko przedmiot dążeń (stan lub rezultat działania, który to dążenie ma osiągnąć), ale również określają termin jego zaistnienia oraz wskazują na podmiot działania, który to dążenie ma osiągnąć.

¹¹ W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 765.

¹² Por. T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, Warszawa 2003, s. 15–17.

¹³ Zob. L. Krzyżanowski, op. cit., s. 183.

Tabela 1.1. Definicje celu działania

Definicja celu	Autor
Wyobrażenie jakiejś rzeczy, działania lub stanu połączone z pożądanym osiągnięciem w rzeczywistości, za pomocą środków, które wydają się odpowiednimi, tej wyobrażonej rzeczy, działania lub stanu.	A. Mahrburg
Wyobrażony sobie skutek czynności, do którego realizacji zmierzamy świadomie za pomocą odpowiednich środków.	I. Keller
Wyobrażony wynik końcowy naszego działania.	M. Schlick
Cel działania to dotyczący przyszłości, antycypowany przez podmiot działania stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami, który jako dla podmiotu działającego pod jakimś względem ceny (pożądanym), wyznacza kierunek i strukturę jego działania zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy.	J. Zieleniewski
Cel jest to określony przedmiotowo i podmiotowo, przyszły, pożądanym stan lub rezultat działania organizacji (systemu), możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym planowaniem.	L. Krzyżanowski
Pojęcie celu obejmuje wyjaśnienie sensu (cel nadrzędny), opis wyniku końcowego, sformułowanie kryteriów oceny wyniku i określenie dalszego postępowania.	U.R. Müller

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J.L. Frąckiewicz, *Systemy sprawnego działania*, Ossolineum, Wrocław 1980.

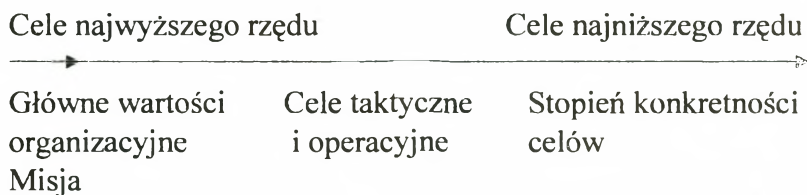
U.R. Müller jeszcze bardziej rozszerza pojęcie celu. Według niego pełna definicja celu obejmuje wyjaśnienie sensu (cel nadrzędny), opis wyniku końcowego, sformułowanie kryteriów oceny wyniku i określenie dalszego postępowania¹⁴. Wyjaśnienie sensu wskazuje powód podjęcia działania. Ty-

¹⁴ Zob. U.R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Warszawa 1997, s. 118.

powymi pytaniami są: Po co to robimy? W jakim celu ma się to odbyć? Wynik końcowy opisuje stan po zakończeniu działania. Co chcemy osiągnąć? Co ma zostać osiągnięte na końcu?

Cel jest zawsze opisywany za pomocą kryteriów oceny jego realizacji. Kryteria oceny stanowią miernik stopnia realizacji wyniku końcowego. Typowymi pytaniami, które tutaj zadajemy są: Po czym poznamy, że cel został osiągnięty? Jak lub za pomocą czego możemy mierzyć wynik?

K. Bolesta-Kukułka określa cele organizacji jako zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności¹⁵. Stanowią one układ hierarchiczny – cele bardziej ogólne stanowią kryterium oceny przy doborze i określaniu celów bardziej szczegółowych, cele szczegółowe są środkami w procesie realizacji celów wyższego rzędu (bardziej ogólnych). W pewnym uproszczeniu hierarchię celów można przedstawić w postaci następującego schematu:



W hierarchii celów występują zamierzenia długofalowe, szczególnie ważne dla przyszłego rozwoju organizacji. Określa się je mianem celów strategicznych, wyznaczają one pole konkretnych zadań i przedsięwzięć – celów niższego rzędu:

¹⁵ Zob. K. Bolesta-Kukułka, *Świat organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 50.

faktycznych i operacyjnych. Cele faktyczne i operacyjne są formułowane bardziej konkretnie niż cele strategiczne.

Jak widać, w literaturze pojęcie celu jest różnie definiowane, w zależności od potrzeb i rodzaju celu. Bez względu na to jak zdefiniujemy cel, musi on się charakteryzować następującymi **cechami**:

1. **Współprzyczynianie** się (instrumentalność). Cele powinny być środkiem do osiągnięcia misji organizacji. Nie mogą być więc abstrakcją.

2. **Wykonalność**. Cele powinny uwzględniać istniejące ograniczenia.

3. **Ambicja**. Cele powinny być ambitne i stanowić wyzwanie dla kierowników na wszystkich szczeblach organizacji.

4. **Mierzalność**. Cele powinny dać się uporządkować według ich znaczenia.

5. **Operatywność**. Cele powinny pozwalać na sporządzenie harmonogramu ich osiągnięcia i jego monitorowanie.

6. **Równowaga**. Cele powinny uwzględniać wszystkie działania organizacji i równoważyć jej silne i słabe strony.

7. **Elastyczność**. Organizacja (kierownik) nie powinna znaleźć się w takiej sytuacji, że wycofanie się z pewnego kierunku działania jest niemożliwe.

8. **Terminowość**. Cele powinny być przyjęte we właściwym czasie.

9. **Nowoczesność**. Cele powinny się mieścić w granicach współczesnej wiedzy.

10. **Rozwój**. Cele powinny być zorientowane na rozwój organizacji, a nie po prostu na jej przetrwanie.

11. **Korzystność**. Przewidywane korzyści powinny przewyższać przewidywane koszty.

12. **Odpowiedzialność**. Odpowiedzialność za osiągnięcie celów powinna być przypisana odpowiednim kierownikom

w całej organizacji w sposób, który umożliwi kontrolę i ocenę ich działania.

Cele w działalności organizacji spełniają, według R.W. Griffina następujące funkcje¹⁶:

1. Stanowią wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi w organizacji, a także pozwalają wszystkim zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie stanu docelowego jest ważne.

2. Praktyka ustalania celów wpływa na proces planowania. Poprawne wytyczanie celów sprzyja efektywnemu planowaniu, a to z kolei ułatwia określanie celów w przyszłości.

3. Poprawnie określone i sformułowane cele mogą być źródłem motywacji dla członków organizacji, zwłaszcza jeśli ich osiągnięcie jest nagradzane.

4. Dostarczają racjonalnego mechanizmu kontroli i oceny skuteczności działania.

Szczególnym przypadkiem celu jest zadanie. W ujęciu J. Zieleniewskiego **zadanie** to „*cel zaakceptowany ze świadomością, że został ustalony przez kogoś innego (zadany)*”¹⁷. Podobny pogląd prezentuje T. Pszczołowski, definiując zadanie jako „*przyszłe zdarzenie, które zostało przez jedną osobę (kierownika) opisane i przekazane do realizacji innej osobie lub zespołowi*”¹⁸. Z chwilą przyjęcia przez daną osobę (zespół) zadania do wykonania, staje się ono celem. Inaczej pojęcie zadania definiuje L. Krzyżanowski. Według niego „*zadanie to wyodrębniona przedmiotowo, przestrzennie, czasowo i na ogół też proceduralnie część celu przewidziana do wykonania*

¹⁶ Zob. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 200.

¹⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1964, s. 186.

¹⁸ T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii*, Wrocław 1978, s. 283.

w ustalonym okresie lub terminie mieszczącym się w przedziale czasu przewidzianym na osiągnięcie celu”¹⁹.

W tym ujęciu pojęcie zadania jest ściśle zrelatywizowane do celu działania – wskazuje:

- przedmiot działania (co robić?);
- podmiot działania, wykonawcę (kto ma robić?);
- przestrzeń, czyli miejsce działania (gdzie?);
- czas działania (kiedy?);
- procedurę działania (jak?).

Zadanie jest kategorią o charakterze instrumentalnym, związaną z planowaniem taktycznym lub operacyjno-taktycznym, z ukierunkowywaniem działań na zamierzony cel. W tym sensie zadanie jest traktowane jako środek realizacji celu.

1.2.2. Klasyfikacja celów

Cele wyznaczają kierunek i strukturę działań, określają przeznaczenie zasobów, jakimi ludzie dysponują, stanowią podstawę doboru środków oraz sposobów działania. Na ich podstawie określa się skuteczność działań.

W działaniu nie występują pojedyncze cele, lecz wiązki celów, którym przypisuje się różną rangę i znaczenie. Wielkość przekroju wiązki celów, jej skład rodzajowy oraz wzajemne stosunki między poszczególnymi celami i ich zbiorami zależą od wielu czynników, przede wszystkim jednak od przedmiotu działalności organizacji.

Cele z punktu widzenia prakseologii, teorii organizacji i zarządzania można klasyfikować według wielu różnych kryteriów.

Ze względu na hierarchię wyróżnia się **cele końcowe** działania oraz **cele pośrednie**. Cele końcowe to te, które stanowią

¹⁹ L. Krzyżanowski, op. cit., s. 183.

pożądany, ostateczny wynik działania. Cele pośrednie to te stany rzeczy, od których osiągnięcia zależy realizacja celu końcowego. Cele pośrednie są środkami do osiągnięcia celu końcowego. Podział według tego kryterium zwraca uwagę na relatywizm i współzależność celów w organizacji (w systemie planowania). Cel główny i cele pośrednie tworzą tzw. drzewo celów organizacji.

Ze względu na sposób określania celów, wyróżnia się **cele zadane** i **cele własne**. Cele zadane to te, które są określane przez szczebel hierarchicznie nadrzędny. Cele, które określa sam działający podmiot, nazywa się celami własnymi.

Ze względu na ważność, cele dzielimy na **cele główne** i **cele uboczne**. Cele główne to takie, dla których realizacji podejmuje się określone działanie. Natomiast cele uboczne są osiągane niejako przy okazji realizacji celu głównego. Ich realizacja podnosi korzystność działania, natomiast dla nich samych działanie nie zostałoby podjęte. To kryterium zwraca uwagę na konieczność określania misji każdej organizacji oraz jej celów strategicznych.

W zależności od szczebla zarządzania i horyzontu czasu, wyróżnia się **cele strategiczne, taktyczne i operacyjne**.

Cele strategiczne są to stany rzeczy wyznaczające kierunek działania organizacji i wyznaczane są przez naczelne kierownictwo. Często są określane w kategoriach jakościowych. Wywierają one długofalowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i powinny zawierać zestaw najlepszych rozwiązań prowadzących do realizacji jej podstawowych celów.

Cele taktyczne są to stany rzeczy, środki prowadzące do osiągnięcia celów strategicznych. Formułowane są przeważnie w kategoriach ilościowych przez pośrednie poziomy zarządzania.

Cele operacyjne są formułowane szczegółowo i służą do regulacji, kontroli osiąganych wyników i koordynacji działalności bieżących w krótkich okresach. Przyjmują postać zadań wyznaczanych na najniższych poziomach zarządzania.

Podział celów według szczebla i horyzontu czasu jest zbliżony do podziału według kryterium hierarchii.

Rozpatrując cele z punktu widzenia zakresu i sposobu realizacji, wyróżnia się **cele indywidualne** oraz **cele organizacji** jako całości.

Cele indywidualne są formułowane przez poszczególne jednostki wchodzące w skład organizacji. Wynikają one z potrzeb, uznawanych norm i wartości oraz doświadczeń życiowych poszczególnych osób.

Cele grupowe są formułowane przez grupy formalne i nieformalne. U podstaw tych celów leżą wspólne wartości, zainteresowania, etos zawodowy itp. Są to najczęściej cele indywidualne, które przyświecają wszystkim członkom grupy lub ich większości. W niektórych sytuacjach cele indywidualne i grupowe mogą stać się celami partykularnymi, co jest niepożądane z punktu widzenia organizacji.

Cele organizacji jako całości dotyczą wszystkich jej członków i powinny uwzględniać ich potrzeby.

Różnorodność celów rozpatrywanych pod względem osobowym rodzi problemy wzajemnej relacji między nimi. Relacje te mogą przybierać postać zgodności, sprzeczności, konkurencyjności, wzajemnego wspomagania, niezależności itp. Znajomość tych relacji pozwala dostrzegać szanse wynikające ze zgodności celów i uświadamiać możliwość wystąpienia zagrożeń w wypadku ich sprzeczności.

W zależności od charakteru treści celu można wyróżnić cele: **ekonomiczne, społeczne, kulturowe, naukowo-badawcze, techniczno-produkcyjne** itp.

Przedstawiony podział celów dotyczy funkcji wewnętrznych organizacji, a więc cele te można określić mianem celów wewnętrznych. Każda organizacja jest ściśle powiązana z otoczeniem, wykonuje wiele różnorodnych funkcji na rzecz otoczenia i czerpie z niego różnorodne zasoby niezbędne do działania. Dlatego też cele wewnętrzne są jedynie środkami w stosunku do celów jej otoczenia.

Przedstawiona klasyfikacja celów oczywiście nie w pełni wyczerpuje możliwości podziału celów, jednakże daje pewne podstawy zrozumienia istoty funkcjonowania celów w organizacji.

1.2.3. Zasady określania celów

Problematyka określania celów organizacji winna być rozpatrywana w trzech aspektach:

- 1) cele jako elementy, kolejne ogniwa zależności przyczynowo-skutkowej;
- 2) cele indywidualne i cele grup, cele całości zorganizowanych (zgodność, sprzeczność, kierunek);
- 3) cele jednopodmiotowe wyznaczające działania z punktu widzenia sprawności funkcjonowania organizacji²⁰.

Klasyczna zasada wyboru tylko jednego celu działania jest bardzo wygodna, ale nie odpowiada rzeczywistości. Cele organizacji to z reguły wiązki wartości (ekonomicznych, społecznych, produkcyjnych) przez nią realizowanych i odnoszących się do jej trwania i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem. Przybierają one postać zamierzeń o różnym czasie i różnej konkretności.

²⁰ Zob. A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998, s. 93.

Ustalenie celów polega na rozpoznaniu i uporządkowaniu całej wiązki celów, które można podzielić na dwie podstawowe grupy:

- 1) ogólne cele strategiczne związane z całą organizacją,
- 2) cele związane z opracowywanym projektem (działaniem).

Porządkowanie wiązki celów dokonuje się w układzie pionowym i poziomym. W układzie pionowym ustala się hierarchie celów na podstawie relacji cel – środki, to znaczy między celami wyższych i niższych poziomów. W układzie poziomym wartościuje się cele alternatywne, wyznaczając cele główne i uboczne²¹. Powstaje w ten sposób drzewo celów, które jest podstawą do dalszych analiz.

Należy pamiętać o tym, że wyłonione cele nie zawsze dają się wyczerpująco opisać. Mają one właściwości „ruchomych tarcz” i zmieniają się czasami w trakcie działania. Wiąże się to z tzw. heterogonią celów. U.R. Müller określa to zjawisko „*kątem odchylenia od celu*”²². Polega ono na tym, że w trakcie działania powstają nowe sytuacje, rodzące nowe cele, nieprzewidziane w chwili przystępowania do działania. Osiągnięcie zaś zamierzonego celu, stawia działającego wobec konieczności jego korygowania i dostosowywania do zmieniających się warunków działania.

Cele organizacji, niezależnie od poziomu ich ogólności, nie zawsze są zadane przez instancje nadrzędne. Dlatego też proces określania celów organizacji ma z reguły charakter gry, uzgodnień i negocjacji między różnymi jej częściami i uczestnikami²³. Bowiern każdy cel to uświadomiony i pożądaný przez konkretną osobę lub grupę społeczną stan rzeczy, którą zamierza ona osiągnąć. Biorący udział w określeniu celu starają się zabezpieczyć własne interesy, jednak wnoszą także

²¹ Zob. K. Bolesta-Kukułka, op. cit., s. 46.

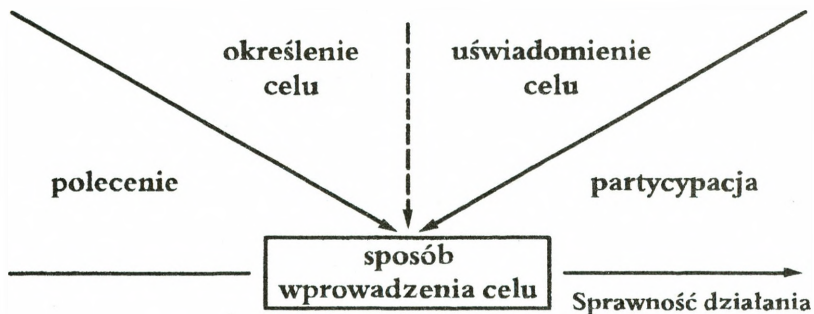
²² Zob. U.R. Müller, op. cit., s. 118.

²³ Zob. K. Bolesta-Kukułka, op. cit., s. 51.

coś bardzo ważnego – różnorodność punktów widzenia, ocenę szans i zagrożeń. Umożliwia to lepsze ich rozpoznanie i trafniejsze przekładanie na język celów.

Cele realizowane przez organizacje nie są też prostą sumą indywidualnych celów jej uczestników. Uczestnicy w większym lub mniejszym stopniu muszą realizować zadania wynikające z celów całości.

W zależności od tego: jak, przez kogo, w jaki sposób cel został sformułowany, można spotkać wśród podmiotów działania zróżnicowaną percepcję uświadomienia celów. Bo określić cel to nie to samo, co „uświadomić”²⁴. Jest to szczególnie ważne w działaniach zespołowych, wielopodmiotowych. Uświadomienie sobie wszystkich tych czynników ma dla organizacji ważne znaczenie praktyczne dla sprawności jej działania (rysunek 1.1). Procedurę uświadamiania celów przedstawia rysunek 1.2.



Źródło: A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998, s. 99.

Rys. 1.1. Wpływ procedury określania celów na sprawność działania

²⁴ A. Bednarski, op. cit., s. 93.

Poznanie zależności między sposobami wyznaczania celów i ich akceptacją przez wykonawców może bardzo ułatwić komunikację między kierownikiem a podwładnym oraz zwiększyć ich motywację do działania. Takie podejście znajduje swój wyraz w technice planowania przez określanie celów.

1	2	3	4
Cele organizacji (sformułowane przez kierownictwo organizacji lub kierownictwo najwyższego szczebla)	Cele najbliższych przełożonych	Cele własne	Cele innych osób (kolegów, przyjaciół, krewnych)

-
1. Czy zainteresowani uznają te cele za konkretne?
 2. Czy z celów tych wynikają konkretne możliwości postępowania?
 3. Czy nie ma przeciwieństw między celami tej samej sfery?
 4. W jaki sposób będzie się pośredniczyło w wypadku przeciwieństw między celami?
 5. Które z tych celów są akceptowane, a które nie?
 6. Które z tych celów mają wpływ na działania i decyzje w przyszłości?
 7. Czy określono kryteria oceny wyników?

Źródło: A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 1998, s. 99.

Rys. 1.2. Struktura procedury uświadamiania celów w organizacjach

Uświadomienie sobie celów oraz ich hierarchii nie zapewniają jednak pełnej sprawności w działaniu. Dobrze jest również w procesie ich formułowania przestrzegać następujących zasad:

1) cele należy określać i wybierać po rozpoznaniu potrzeb i ocenie skutków ich zaspokojenia lub niezaspokojenia na tle innych bieżących i przyszłych potrzeb;

2) cele muszą być dostępne faktycznie i formalnie, innymi słowy, muszą być wykonalne;

3) cele powinny być sformułowane w sposób precyzyjny i jasny, jednoznaczny, zrozumiały dla wszystkich uczestników działania;

4) formułowaniu celów powinno towarzyszyć określenie wszelkich warunków, które należy spełnić w trakcie ich osiągnięcia;

5) określenie celów powinno być nierozdzielnie związane z określeniem kryteriów, według których należy dokonać wyboru sposobu działania oraz oceny skutków wywołanych działaniem;

6) cele powinny być zaakceptowane przez ich realizatorów;

7) cele nie mogą być wzajemnie sprzeczne i powinny być uszeregowane według hierarchii ważności.

1.3. Istota planowania w ujęciu teoretyków wojskowych

Teoria definiuje dowodzenie jako szczególny, ze względu na zakres, rodzaj kierowania polegający na planowaniu i organizowaniu oddziaływania informacyjno-decyzyjnego ze sprzężeniem zwrotnym. Realizowane jest przez dowódców oraz wspierające ich organy dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia walki zbrojnej.

Wzmianki o planowaniu walki można już spotkać w opracowaniach autorów w starożytnych Chinach i Egipcie począwszy od XVII w. p.n.e. Na bardzo wysokim poziomie stało planowanie walki i operacji w starożytnym Rzymie. Ogromny, jak na owe czasy, rozmach operacji wojennych, ich szybkość

i różnorodność wymagały doskonałego planowania, a u jego podstaw leżało zaskoczenie przeciwnika. Warto wymienić osiem wypraw wojennych Cezara, w tym dwie operacje desantowe na Bretanię. Także w państwach Dalekiego Wschodu, takich jak Chiny i Mongolia, bardzo szczegółowo planowano operacje.

Wraz z rozwojem organów dowodzenia oraz podziałem zadań między poszczególne osoby funkcyjne dowództwa, zaczęły powstawać wyspecjalizowane grupy oficerów zajmujące się rozwiązywaniem określonych zagadnień. Między innymi powstał wydział operacyjny, którego jednym z zadań było i jest planowanie walki (operacji).

Wielu historyków uważa, że znaczny wkład w rozwój sztuki dowodzenia, w tym zwłaszcza planowania, wniosły w XIX w. sztaby pruskie oraz doświadczenia wojen: krymskiej (1853–1856), prusko-austriackiej (1866) i francusko-pruskiej (1870–1871). Planowaniem strategicznym i operacyjnym w tamtych czasach zajmował się sztab generalny lub sztab główny danego państwa.

W XX w. rozwój zasad i sposobów planowania wiązał się z okresami obu wojen światowych, wojny koreańskiej, wietnamskiej, wojen izraelsko-arabskich oraz konfliktów w Afganistanie i Kuwejcie.

Analiza literatury pozwala na stwierdzenie, iż dowodzenie stanowi złożony proces informacyjny, w którego ramach są realizowane zasadnicze funkcje: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie²⁵.

Planowanie zatem stanowi istotną część dowodzenia i najczęściej jest rozpatrywane w ujęciu **funkcjonalnym** (czynnościowym) i **technologicznym**. W tym zakresie występuje duża

²⁵ Zob. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, pod red. J. Michniaka, Warszawa 2000, s. 7.

zbieżność z ujęciem planowania zawartym w publikacjach dotyczących teorii zarządzania.

Celem planowania jest racjonalizacja działań zorganizowanych poprzez opracowanie planu oraz uzupełniających go planów cząstkowych z różnym stopniem szczegółowości. **Przedmiotem planowania** są zadania, zagadnienia współdziałania, zabezpieczenie bojowe i logistyczne oraz dokumenty dowodzenia. Planowanie jako funkcja koncepcyjna stanowi element wyjściowy w procesie wykonawstwa zamierzeń dowódcy.

W złożonym środowisku organizacji wojskowej planowanie nabiera szczególnego znaczenia. Wielość wykonawców, specjalizacja ich zadań oraz współzależność działania powoduje konieczność właściwej realizacji planowania. Planowanie zatem odbywa się na wszystkich szczeblach dowodzenia w jednostkach organizacyjnych sił zbrojnych.

Dążenie do osiągnięcia dużego stopnia jednolitości powoduje, że układ procesu planowania jest podobny na poszczególnych szczeblach oraz w różnych jednostkach wojskowych. Występujące różnice wynikają z zakresu i specyfiki rozpatrywanych problemów oraz miejsca w strukturze sił zbrojnych. Pomimo występujących różnic planowanie obejmuje obmyślenie i sformułowanie celu, czyli znalezienie odpowiedzi na pytanie: *co się chce osiągnąć?* zidentyfikowania sposobów osiągnięcia celu, czyli ustalenie *jak to zrobić? jak osiągnąć cel?* oraz doborze zasobów, czyli *czym go osiągnąć?*²⁶

W swojej istocie planowanie jest działaniem iteracyjnym, wyrażającym się w cyklicznej realizacji procesów związanych z przetwarzaniem informacji sytuacyjnych w planistyczne. Analizowanie, ocenianie, dokonywanie syntez, wartościowa-

²⁶ *Dowodzenie – teoria i praktyka*, pr. zb. pod kier. P. Sienkiewicza, Warszawa 1995, s. 194.

nie, wnioskowanie oraz inne procesy mają prowadzić do znalezienia najlepszego rozwiązania danej sytuacji decyzyjnej, z uwzględnieniem rzeczywistych ograniczeń i możliwości działania.

Planowanie w organizacjach wojskowych, w zależności od zasięgu czasowego oraz szczegółowości, dzieli się na długo-, średnio- i krótkoterminowe. Im dłuższego czasu ono dotyczy, tym bardziej przybiera charakter projektowania rozwoju organizacji oraz dotyczy spraw ogólnych. Natomiast wraz ze skracaniem czasu objętego planowaniem wzrasta stopień szczegółowości, a podmiotem procesów koncepcyjnych są bieżące działania. Działania te, pomimo określenia „bieżące”, mogą dotyczyć przedziału czasu od kilku godzin do kilku dni. Jednocześnie ze względu na podmiot planowanie można podzielić na ogólne oraz szczegółowe²⁷.

Planowanie ogólne to część planowania zaczynająca się po otrzymaniu zadania, a kończąca wraz z opracowaniem planu działania i rozkazu operacyjnego. Natomiast planowanie szczegółowe jest realizowane w odniesieniu do tego samego zadania i dotyczy opracowania planów szczegółowych uzupełniających plan zasadniczy. W działaniach obronnych planowanie szczegółowe może dotyczyć walki na kolejnej rubieży obrony, planu kontrataku lub innych działań.

²⁷ *System dowodzenia. Terminologia*, cz. 1, oprac. M. Strzoda i N. Prusiński, Warszawa 2001, s. 67.

2. ROLA PLANOWANIA W ORGANIZOWANIU DZIAŁAŃ

2.1. Rola planowania w organizacji

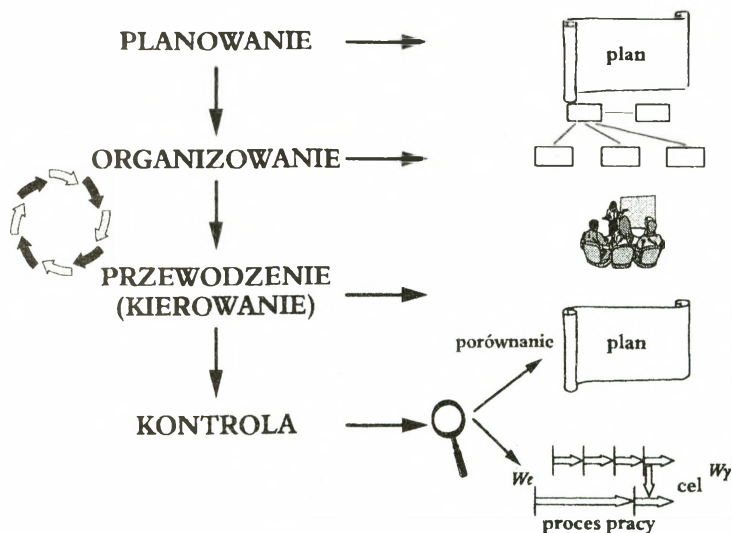
Rosnąca zmienność i złożoność warunków działania organizacji gospodarczych i budżetowych powoduje, że nieustannie poszukuje się nowych metod rozwiązywania problemów regulacyjnych oraz dąży do usprawniania procesu zarządzania i modyfikacji funkcji²⁸ kierowniczych. Planowanie, będące obok organizowania, przewodzenia i kontroli, jedną z funkcji kierowniczych²⁹ (rysunek 2.1), jest również przedmiotem dociekań badawczych, w których wyniku formułuje się prawidłowości rządzące planowaniem oraz określa związki między otoczeniem organizacji a przebiegiem i jakością planowania.

Opracowanie planu pozwala zracjonalizować i ukierunkować działania kierownika; plan jest podstawą sprawnej realizacji funkcji organizowania i następnie motywowania. Jest również wzorcem, z którym porównuje się bieżące i końcowe wyniki pomiaru funkcjonowania organizacji. Jak słusznie zauważa H. Bieniok, „[...] wysoka sprawność, a zwłaszcza zdumiewające efekty pracy dobrze zorganizowanej wymagają nie tyle nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, a więc obmyślenia i odpowiedniej preparacji (przygoto-

²⁸ Przez funkcję rozumie się „zbiór (zakres) potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzanych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrealizowanie do określonego celu lub jego części (zadania)”. L. Krzyżanowski, op. cit., s. 189.

²⁹ Zob. opis funkcji kierowniczych: J. Michniak, op. cit., s. 20–34; Z. Ścibiorek, *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Toruń 2000, s. 27–32; T. Majewski, *Kierownik...*, op. cit., s. 33–38.

wania) całego działania”³⁰. Jednolitym, powszechnie przyjmowanym cyklem sprawnego działania człowieka i organizacji jest cykl organizacyjny opracowany przez H. Le Chatelier’a (rysunek 2.2).



Źródło: T. Majewski, *Kierownik – dowódca w organizacji*, Warszawa 2003, s. 35.

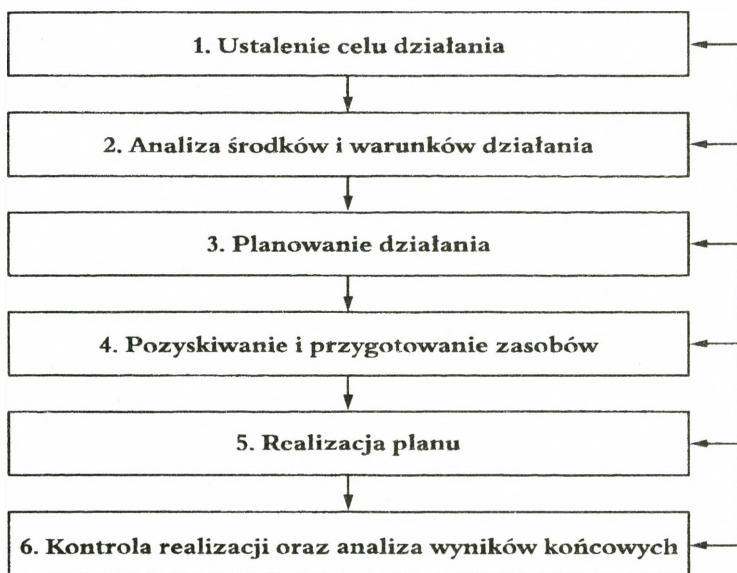
Rys. 2.1. Zasadnicze funkcje kierownicze

Etapy tego cyklu można sprowadzić kolejno do faz³¹:

- 1) obmyślenia, zaplanowania i przygotowania się, czyli do fazy preparacji (etapy 1–4);
- 2) realizacji planu (etap 5);
- 3) kontroli wyników (etap 6).

³⁰ H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, [w:] *Metody sprawnego zarządzania*, H. Bieniok i zespół, Warszawa 1997, s. 57.

³¹ Zob. *ibidem*, s. 57.



Źródło: H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, [w:] *Metody sprawnego zarządzania*, H. Bieniok i zespół, Warszawa 1997, s. 59.

Rys. 2.2. Cykl działania zorganizowanego

W cyklu organizacyjnym główny nacisk zostaje położony na fazę preparacji – jak zauważa H. Bieniok, „[...] *dobrze obmyślenie i przygotowanie działania jest połową sukcesu*”³².

Rola planowania nie kończy się w momencie opracowania planu. W czasie wdrażania zaplanowanych przedsięwzięć może istnieć potrzeba jego bieżącej lub okresowej modyfikacji tak, aby nie stał się on nieprzydatny. Niekiedy zajdzie potrzeba rozpoczęcia planowania od nowa. Stąd nieodzowność kon-

³² Ibidem, s. 59.

trolu działania organizacji – kontroli rozumianej jako proces zapewnienia tego, by działania były zgodne z planami³³.

Kontrola polega więc na porównywaniu danych rzeczywistych, uzyskiwanych w trakcie monitorowania wdrażania planu, z danymi zaplanowanymi zawartymi w planach. Jeśli istnieje zbyt duża rozbieżność między wynikami kontroli a wynikami pożądanymi, mogą być potrzebne wybrane lub wszystkie trzy rodzaje działań dostosowawczych (rysunek 2.3):

- 1) zmiana działań w sposób taki, by ich wyniki zbliżyły się do przewidzianych w planie;
- 2) analiza i ewentualnie rewizja planu;
- 3) ponowna ocena metod i narzędzi kontroli, aby upewnić się o ich adekwatności do planu i jego celów.

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

Z powyższych treści wynika, iż opracowanie planu, w którym uwzględniono zasady planowania określone teorią zarządzania, stwarza możliwość:

³³ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 82.



Źródło: T. Majewski, *Planowanie w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, pod kier. J. Kręcikija, Warszawa 2002, s. 19.

Rys. 2.3. Plan jako wzorzec kontroli w organizacji

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

2.2. Rola planowania podczas przygotowania działań jednostek wojskowych

Realizacja procesu planowania przez dowódcę oraz podległych mu oficerów dowództwa powinna każdorazowo prowadzić do osiągnięcia określonych celów oraz jak najlepszego wykorzystania etatowych i przydzielonych zasobów. W okresie pokoju zasadniczym podmiotem planowania jest przygotowanie podległych jednostek do realizacji określonych zadań, osiągnięcie i utrzymanie odpowiedniego poziomu wyszkolenia podwładnych, właściwa eksploatacja sprzętu technicznego oraz realizacja szeregu czynności administracyjnych. W czasie kryzysu i wojny istota planowania w organizacjach wojskowych wyrażać się będzie w przygotowaniu i prowadzeniu działań militarnych.

Planowanie zatem stanowi tylko jeden z wielu elementów działalności dowódców i wspierających ich dowództw. Szerzej, działalność ta wyraża się w iteracyjnej realizacji części procesu dowodzenia, który w swojej istocie jest ukierunkowanym i powtarzającym się zawsze cyklem koncepcyjnym i wykonawczym na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji wojskowych. Przebiega on w czterech podstawowych, łączących i przenikających się nawzajem, fazach:

- 1) ustalenia położenia,
- 2) planowania,
- 3) stawiania zadań,
- 4) kontroli.

Spośród czterech elementów procesu dowodzenia, nazywanych fazami, druga z nich – planowanie – odgrywa rolę szczególną. W tej fazie dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszystkie czynniki

wpływające na jego wykonanie, a także opracowywane są warianty działania wojsk własnych, które są szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. W tym czasie powstaje również plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny.

Planowanie stanowi więc podstawę realizacji dwóch kolejnych faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, a mianowicie stawiania zadań i kontroli. Opracowany plan działania oraz rozkaz stanowią materialną egzemplifikację planowania i są instrumentami stawiania zadań oraz porównywania w przyszłości stanu rzeczywistego z zaplanowanym. Efekty planowania są wyznacznikami tworzenia struktury działania oraz racjonalizowania procesów koncepcyjnych i wykonawczych na kolejnych, niższych szczeblach dowodzenia. Stanowią one także punkty odniesienia prowadzonych porównań sytuacji rzeczywistej z przyjętymi planami. Służą również dostosowaniu procesów wykonawczych do zmieniających się warunków otoczenia.

3. RODZAJE PLANÓW

3.1. Rodzaje planów w organizacji

Wynikiem planowania jest **plan**, czyli optymalny lub zadowalający projekt prowadzenia przyszłych działań, wybrany spośród wielu możliwości, respektujących obecne i przyszłe warunki działania³⁴. Plan, jak zauważa J. Michniak, jest wzorcem działania w określonym czasie³⁵. Plan jest również decyzją. Jako decyzja plan ma charakter dyrektywny, tzn. dopóki jakiś plan się nie zmieni, dopóty wewnętrzne podmioty organizacji, których decyzja dotyczy, są obowiązane do jego realizacji. Opracowuje się kilka programów (wariantów), plan natomiast jest jeden. Plan ma w organizacjach charakter obowiązujący, program zaś – postulatywny. Plan jest bardziej skwantyfikowany niż program, więcej w nim liczb. Program wskazuje kierunki i sposoby realizacji celów, podczas gdy plan jest zbiorem decyzji. Ten zbiór decyzji tworzą wybory, które dotyczą najogólniej: przedmiotu, podmiotu, okresu, elementów i charakterystyk planu³⁶.

Organizacje przyjmują plany różnego typu. Plany te, ze względu na szczebel planowania, organizacje dzielą na plany strategiczne, taktyczne i operacyjne³⁷ lub tylko strategiczne i operacyjne³⁸. Jednak, jak wskazuje Z. Ścibiorek, pierwsza z wymienionych klasyfikacji jest właściwsza³⁹. Opis planów przedstawiono za R.W. Griffinem⁴⁰.

³⁴ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 115.

³⁵ Zob. J. Michniak, op. cit., s. 22.

³⁶ Ibidem, s. 116.

³⁷ Zob. R.W. Griffin, op. cit., s. 207.

³⁸ Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 76.

³⁹ Zob. Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie...*, op. cit., s. 62.

⁴⁰ R.W. Griffin, op. cit., s. 207, 208.

Plany strategiczne. Są planami opracowanymi dla realizacji celów strategicznych. Zawierają decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia tych celów. Wymagają identyfikacji, analizowania i prognozowania wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz sposobów ich osiągania, ograniczonych jednak dążeniem do spełnienia określonych potrzeb i oczekiwań społeczeństwa.

Przedmiotem planu są problemy o największym znaczeniu dla przetrwania i rozwoju instytucji – np. misja, skala działalności, sektory prowadzenia działalności, podstawowe kompetencje, za pomocą których instytucja zamierza rywalizować z konkurentami, zasady wewnętrznej organizacji, kierunki prowadzenia prac badawczo-rozwojowych, źródła pozyskiwania i alokacja wewnętrznych zasobów, zasady kształtowania cen itp.).

Plany strategiczne są nadrzędne w stosunku do pozostałych planów instytucji i wyznaczają ramy do ich sporządzania. Mają jakościowy charakter – elementy skwantyfikowane mają w nim znaczenie uboczne i drugorzędne.

Plany taktyczne. Nastawione są na osiągnięcie celów taktycznych, są opracowane dla realizacji określonych części planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, obejmują nieco krótszy czas niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Plany taktyczne zajmują się więc bardziej realizacją zadań niż ich stawianiem.

Plany operacyjne. Koncentrują się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych. Opracowuje je kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne koncentrują się na krótkim okresie (miesiąc,

kwartał) i mają stosunkowo wąski zasięg. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań⁴¹.

Ze względu na czas obowiązywania planu, dzieli się je na długookresowe, średniokresowe i krótkookresowe⁴².

Plany długookresowe obejmują okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioleci; najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy. **Plany średniokresowe** obejmują na ogół okres od roku do pięciu lat. **Plany krótkookresowe** zaś okres jednoroczny lub krótszy. Ponadto ze względu na kryterium podziału rzeczowego, wyróżnia się plany całościowe (dotyczą całej organizacji), odcinkowe (obejmują racjonalnie wyodrębnione obszary) oraz kompleksowe (obejmują kilka powiązanych ze sobą obszarów działania). Plany występują w dwóch podstawowych formach:

1) plan działania – używany do uruchomienia jakiegoś innego planu,

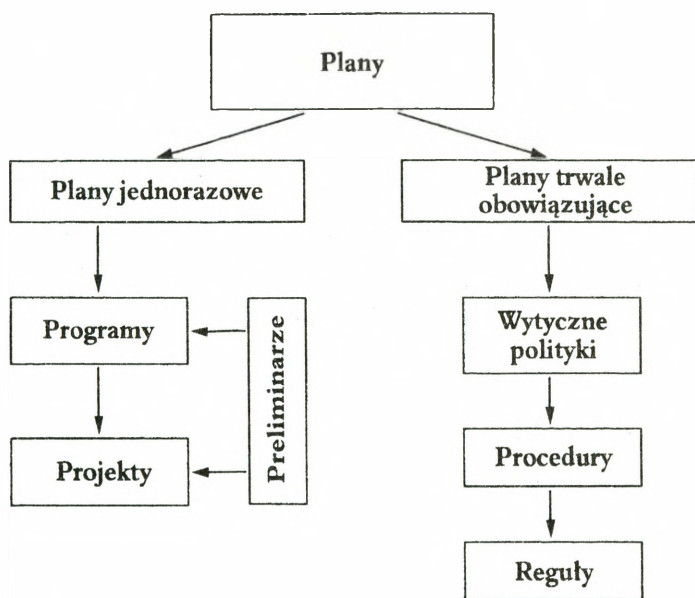
2) plan reakcji (awaryjny) – opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane okoliczności; zawiera alternatywne sposoby działania, na wypadek gdyby przyjęty plan został nieoczekiwanie zakłócony lub przestał odpowiadać zmienionym warunkom.

Plany, jak wskazują J. Stoner i Ch. Wankel, można ponadto podzielić na jednorazowe oraz trwale obowiązujące⁴³ (rysunek 3.1).

⁴¹ Por. Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie...*, op. cit., s. 63–64.

⁴² Zob. J. Koziński, op. cit., s. 118.

⁴³ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 81.



Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1977, s. 77.

Rys. 3.1. Klasyfikacja planów jednorazowych i trwale obowiązujących

Plan jednorazowy jest planem przygotowanym dla realizacji zadań, które prawdopodobnie w przyszłości nie będą powtarzane. **Program** to jednorazowy plan dla szerszego zestawu działań. **Projekt** to plan jednorazowy o węższym zakresie i mniejszej złożoności niż program, często dotyczy jednostkowych przedsięwzięć.

Plany trwale obowiązujące służą do pokierowania za pomocą jednej decyzji lub jednego zbioru decyzji tych działań, które powtarzają się w organizacji. Wprowadzenie planów trwale obowiązujących umożliwia kierownikom zaoszczędzenie czasu przeznaczonego na planowanie i podejmowanie decyzji, gdyż w podobnych sytuacjach postępuje się w sposób konsekwentny i ustalony z góry. W niektórych wypadkach

plany trwale obowiązujące mogą jednak powodować skutki niepożądane, gdyż zobowiązują kierowników do przestrzegania dawniej podjętych decyzji, które mogły już utracić aktualność. Z tego względu jest sprawą szczególnie ważną, by plany te były interpretowane i stosowane w sposób elastyczny.

Głównymi rodzajami planów trwale obowiązujących są wytyczne polityki, procedury i reguły postępowania⁴⁴. **Wytyczne polityki** to ogólne wskazówki przy podejmowaniu decyzji. Wyznaczają granice decyzji, obejmując te, które są dopuszczalne, i wykluczając te, których podjąć nie wolno. W ten sposób ukierunkowuje się myślenie członków organizacji, zapewniając jego zgodność z celami organizacji. Wytyczne polityki są realizowane za pomocą szczegółowych wskazówek – procedur (standardowych procedur, standardowych metod). **Procedura** zawiera zbiór szczegółowych instrukcji dotyczących sposobu wykonania serii czynności, realizowanych często lub systematycznie. **Reguły** stanowią, że w danej sytuacji musi się rozpocząć określone działanie, albo że nie wolno podjąć takiego działania. Są najkonkretniejszą formą trwale obowiązujących planów i nie są wytycznymi co do sposobu myślenia lub podejmowania decyzji, lecz raczej je zastępują. Jedyny wybór w sprawie reguły dotyczy tego czy w danych warunkach należy ją stosować, czy nie. Należy jednak pamiętać, że mnożenie reguł często może wpłynąć ujemnie na postawę pracowników.

3.2. Rodzaje planów w dowodzeniu

Egzemplifikacją planowania jest plan (*łac.* planus). W swojej istocie stanowi on zamysł, pomysł, projekt, zamiar,

⁴⁴ Opis określę za: J.A.F. Stonerem, Ch. Wanklem, op. cit., s. 82.

szkic, zarys, układ czegoś⁴⁵. To efekt planowania w formie konstrukcji myślowej, graficznej lub pisemnej, zawierającej zwykle określony sposób osiągnięcia celu działania zorganizowanego.

W zależności od przyjętego kryterium dokumenty dowodzenia można podzielić na różne grupy lub kategorie.

Biorąc pod uwagę obieg dokumentów w organizacji, można je podzielić na dokumenty wewnętrzne dotyczące danego sztabu, oraz dokumenty zewnętrzne przekazywane między poszczególnymi dowództwami (sztabami).

Jako najbardziej charakterystyczny można przyjąć jednak podział, w którym za jego kryterium uznano rolę i miejsce dokumentu w procesie podejmowania decyzji oraz kierowania działaniami wojsk.

Według tego kryterium dokumenty dowodzenia możemy podzielić na:

- 1) dokumenty planistyczne,
- 2) dokumenty rozkazodawcze,
- 3) dokumenty sprawozdawczo-informacyjne.

Dokumenty planistyczne są w zasadzie dokumentami wewnętrznymi sztabu, wykonuje się je do planowania pracy sztabu, oceny położenia, analiz, kalkulacji, planowania szkolenia oraz planowania działań bojowych.

Do dokumentów tych możemy między innymi zaliczyć:

- 1) plan pracy sztabu,
- 2) dokumenty oceny położenia, w tym między innymi:
 - a) mapa oceny terenu,
 - b) ocena sytuacji personalnej,
 - c) ocena działania przeciwnika,
 - d) ocena sytuacji logistycznej,

⁴⁵ *Słownik języka polskiego*, t. 2, pod red. nauk. M. Szymczaka, Warszawa 1995, s. 654.

- e) ocena warunków atmosferycznych,
- f) kalkulacje, analizy, obliczenia,
- g) inne.

3) plany, do których zaliczamy:

- a) plany strategiczne,
- b) plany kampanii,
- c) plany operacyjne (w tym plan marszu, przegrupowania),
- d) plany logistyczne,
- e) plany specjalistyczne,
- f) szkice obrazujące planowany sposób (wariant) działania wojsk własnych.

Dokumenty planistyczne są zazwyczaj opracowywane według ustalonego układu.

W odniesieniu do funkcji dowodzenia realizowanych przez dowództwo na stanowisku dowodzenia, plan działania jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

Plan działania zawiera zazwyczaj:

1. Grupę informacji dyrektywnych (narzuconych przez przełożonego), np.:

- linie rozgraniczenia,
- linie koordynacyjne,
- obiekty do opanowania,
- inne elementy dowodzenia i koordynacji, np. rejony zastrzeżone.

2. Grupę niezbędnych informacji sytuacyjnych, np.:

- potrzebne informacje dotyczące wojsk w styczności.

3. Informacje decyzyjne wynikające z decyzji dowódcy:

- kto? (jakie siły),

- co? (jaki rodzaj działań),
- gdzie? (miejsce w ugrupowaniu i w przestrzeni),
- kiedy? (terminy, np. osiągnięcia gotowości, przekroczenia linii koordynacyjnych, opanowania obiektów i inne o znaczeniu zasadniczym dla wykonania zadania),
 - w jakim celu będzie realizował (cel główny i ewentualne cele cząstkowe)⁴⁶.

Niezależnie od rodzaju planu oraz jego formy, zawsze jest on uszczegółowieniem decyzji dowódcy z uwzględnieniem okoliczności, metod i środków, które uważa się za najodpowiedniejsze do osiągnięcia celu. Jest on zatem dla podwładnych wzorcem działania, w którym znajduje on informacje dotyczące:

- spodziewanych wyników działania – cel;
- sposobu osiągnięcia celu;
- zestawu działań niezbędnych do osiągnięcia pożądaných wyników;
- uzasadnienia działania;
- wykonawców;
- czasów;
- miejsca działania;
- zasobów i środków;
- przebiegu działania.

Plan stanowi podstawę stawiania zadań kontroli oraz koordynowania działań, dlatego wartość dobrego planu wyraża się w umiejętnym przewidywaniu zbilansowania czasowych, przestrzennych, materiałowych i czynnościowych elementów struktury działania.

⁴⁶ *Metody i treść pracy...*, op. cit., s. 45.

4. ZASADY PLANOWANIA

4.1. Determinanty i zasady planowania w organizacji

Najprościej proces planowania można określić jako ciąg stawianych pytań i udzielanych odpowiedzi. Za trzy podstawowe pytania, na które należy udzielić odpowiedzi w procesie planowania, uważa się następujące⁴⁷:

1. Dokąd organizacja zmierza?
2. W jakim środowisku i otoczeniu organizacja się znajduje?
3. Jakie należy podjąć działania, aby osiągnąć zamierzony rezultat?

Odpowiedź na pierwsze i drugie pytanie wymaga rzetelnej analizy i oceny wszystkich czynników, które należy wziąć pod uwagę planując działania organizacji. Czynniki te wiążą się z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji, mają, obok celów organizacji, decydujący wpływ na jej funkcjonowanie (rysunek 4.1).

Stąd też czynniki te powinny zostać zidentyfikowane oraz uwzględnione również w procesie opracowywania planu działania organizacji. Inaczej plan będzie nierealistyczny i niespójny. Grupy takich czynników przedstawia rysunek 4.2.

⁴⁷ T. Majewski, *Planowanie w teorii...*, op. cit., s. 24.

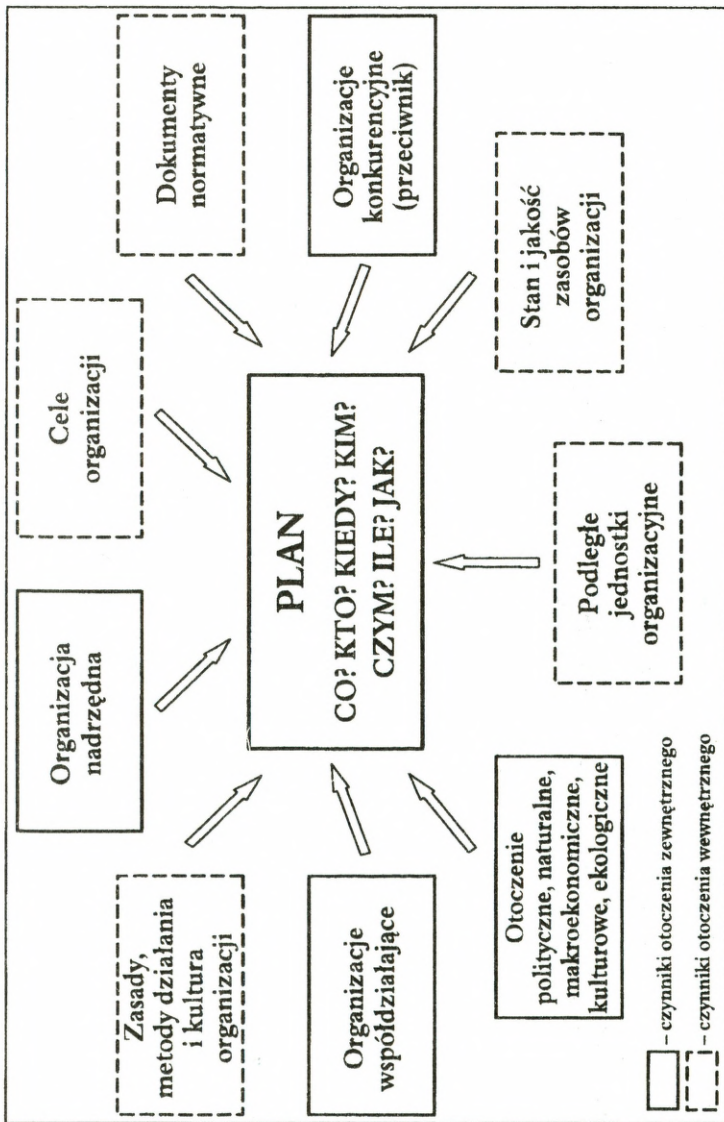


Źródło: T. Majewski, *Planowanie w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, pod kier. J. Kręcikija, Warszawa 2002, s. 24.

Rys. 4.1. Determinanty procesu planowania

Należy zwrócić uwagę na to, że pod pojęciem zasobów organizacji należy rozumieć zasoby informacyjne, finansowe, rzeczowe i ludzkie. Te ostatnie zawierają takie, między innymi, cechy personelu planistycznego, jak umiejętności wykorzystywania wiedzy oraz motywację do rzetelnego wykonywania czynności planistycznych.

Wykaz czynników determinujących plan byłby niepełny bez wskazania jeszcze jednego ważnego czynnika – jakości wiedzy naukowej o planowaniu działań.



Źródło: Opracowanie własne: J. Kręćkij, T. Majewski, W. Zawadzki.

Rys. 4.2. Czynniki otoczenia wpływające na proces planowania

Nieco inaczej czynniki determinujące planowanie przedstawia, za R. Millerem, M.R. Bedardem, W. Kieżun, (tabela 4.1). Determinanty te poklasyfikował na informacje wykorzystywane przez uczestników, wartości preferencji kierownictwa oraz zdolności i umiejętności planistów. Uwzględnił również kulturę organizacyjną.

Tabela 4.1. Planowanie

Wejście	Proces planowania	Wyjście
<p>Informacje wykorzystywane przez uczestników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hipotezy, • analiza przemysłowa, • analiza konkurentów, • istniejąca strategia. <p>Wartości preferencji kierownictwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • profesjonalne, • intuicyjne. <p>Zdolności i kwalifikacje uczestników</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdolności percepcji, • kreatywność, • zdolności analityczne. <p>Kultura organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metody podejmowania decyzji, • preferencje, • normy i wartości. 	<p>Formalna koncepcja procesu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kto uczestniczy? • kiedy? • jakie dokumenty, raporty? • jakie hipotezy? <p>Styl kierowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planowanie jednoosobowe, • partycypacja kadr. <p>Sytuacja organizacyjna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • polityczne aspekty procesu planowania, • konflikty. 	<p>Hierarchia planów strategicznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • całościowy, korporacyjny, • plany taktyczne, • projekty. <p>Programowanie działalności. Plany:</p> <ul style="list-style-type: none"> • roczny, • marketingu, • badań, • produkcji, • personalny, • finansowy. <p>Budżety:</p> <ul style="list-style-type: none"> • roczny, • kwartalny.

Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 329.

Organizując proces planowania należy mieć na uwadze następujące wymagania:

- uwzględnianie zmienności otoczenia,
- szybkie dostosowywanie się do zadań i wymagań otoczenia,
- szybkie inicjowanie procesu planowania,
- przewidywanie rozwoju wydarzeń.

Proces planowania jest działaniem wysoce kreatywnym, wymagającym czasem intuicyjnych rozwiązań, jednak powinien opierać się na zawartych w teorii zarządzania ogólnych zasadach planowania. Planując, należy więc dążyć do przestrzegania następujących zasad⁴⁸:

1. Zasada chronologicznej kolejności planowania i działania. Wymaga to, by wszystkie lub przynajmniej istotne działania w instytucji były poprzedzone planem rozumianym jako decyzja o zamierzonych celach oraz sposobach ich osiągnięcia. Plan powinien być wynikiem pewnego namysłu, refleksji przed działaniem realnym, a także stanowić pewną wytyczną do tego działania.

2. Zasada hierarchiczności planowania. Wymaga to, by z planów o szerokim przedziale rzeczowym (całościowych) i czasowym (długookresowych) były wyprowadzane plany o węższym przedziale rzeczowym (plany kompleksowe i odcinkowe) oraz czasowym (plany średnio- i krótkookresowe).

3. Zasada adekwatności planowania do aktualnych i przewidywanych warunków. Oznacza, że proces planowania powinien opierać się na rzetelnej analizie otoczenia i zasobów organizacji oraz na racjonalnej, uzasadnionej, wiarygodnej prognozie tego, co może być w przyszłości.

⁴⁸ J. Koziński, op. cit., s. 120–121.

4. Zasada współdziałania kompetentnych podmiotów. W planowaniu niezbędne jest wykorzystywanie wiedzy oraz informacji wielu wewnętrznych podmiotów organizacji.

5. Zasada poparcia ze strony naczelnego kierownictwa. Planowanie spełnia swoją funkcję, gdy jest postrzegane jako działalność sprzyjająca sprawności zarządzania. W największym stopniu zależy to od postawy naczelnego kierownictwa. Stąd też kierownictwo musi postrzegać planowanie jako działanie merytoryczne, nie czysto formalne oraz kształtować taką kulturę organizacyjną, która będzie sprzyjała działaniom związanym z rzetelnym planowaniem.

6. Zasada integracji planowania i kontroli. Planowanie musi być uzupełnione wdrożeniem planów oraz sprawdzeniem tego, czy i w jakim stopniu przynoszą one oczekiwane rezultaty.

Powyższe zasady w konkretnych warunkach działania organizacji ulegają uszczegółowieniu.

4.2. Zasady planowania w jednostkach wojskowych

Planowanie działań organizacji wojskowej stanowi złożony proces koncentrujący się na ustaleniu kolejności, terminów, zasobów i sposobów wykonania zadań przez jednostki wojskowe. Najistotniejszym elementem tego fragmentu funkcjonowania dowództwa jest podjęcie decyzji przez dowódcę oraz oznajmienie zamiaru. Można przyjąć, że te dwa aspekty stanowią najistotniejszą część składową planowania. Decyzja stanowi fundament, na którym opiera się praca dowództwa w zakresie organizowania (stawiania zadań) i kontroli.

Złożony i wieloaspektowy charakter współczesnych działań militarnych powoduje, że także ich planowanie powinno uwzględniać szereg różnorodnych aspektów. Powinno opierać

się na wszechstronnej analizie sytuacji, obiektywnym uwzględnieniu realnych możliwości wojsk własnych i przeciwnika oraz przewidywania rozwoju sytuacji. Nie może się ono opierać na domysłach, nieuzasadnionych danych i niesprawdzonych wnioskach. W procesie planowania powinny obowiązywać zasady, których przestrzeganie warunkuje osiągnięcie powodzenia oraz uzyskanie właściwych wyników planowania.

Pojęcie zasad planowania należy rozumieć jako świadomie stosowane zalecenia, którymi powinien kierować się dowódca oraz wspierające go dowództwo podczas realizacji czynności koncepcyjnych składających się na planowanie. Są one wynikiem naukowego uogólnienia praktyki działania zasad dowodzenia oraz obiektywnych praw walki zbrojnej oraz opierają się na stosownych wymaganiach. Pomimo tego, że zasady planowania nie są jednoznaczne z wymaganiami, które w swojej istocie powinny określać jakościowy stan planowania, granica pomiędzy nimi wielokrotnie jest niezauważalna. Często także zasady planowania są utożsamiane z wymaganiami i odwrotnie.

Jako zasadnicze zasady planowania można wymienić:

1. **Ciągłość planowania** wyrażającą się w nieprzerwanej realizacji czynności (funkcji) planowania zarówno przez powołane do tego etatowe elementy systemu dowodzenia, jak i organizowane doraźnie zespoły zadaniowe.

2. **Instrumentalność** zakładającą pełną racjonalność procesu planowania oraz to, że wszystkie czynności planistyczne prowadzą do osiągnięcia celu. W wypadku planowania jest nim opracowanie planu.

3. **Metodyczność planowania** warunkowaną przez przestrzeganie przyjętej w obowiązujących procedurach działania (tzw. SOP) kolejności, zakresu, sposobu oraz formy poszczególnych czynności planistycznych.

4. **Wykonalność** odnoszącą się do opracowywania planów na podstawie realnie posiadanych zasobów, możliwości wykonania zadań, stopnia przygotowania, właściwych umiejętności, istniejących ograniczeń oraz innych czynników mających wpływ na osiągnięcie przyjętych celów.

5. **Elastyczność** wyrażającą się zdolnością do wprowadzania zmian we wszystkich wymagających tego sytuacjach. Proces planowania nigdy nie powinien znaleźć się w sytuacji, z której wycofanie się jest niemożliwe.

6. **Terminowość** dotyczącą przestrzegania wszelkich ograniczeń i wymagań czasowych oraz zakończenia właściwych czynności planistycznych w czasie umożliwiającym ich zorganizowanie i wdrożenie.

7. **Równoważność** dotyczącą równego traktowania wszystkich aspektów podmiotu planowania.

8. **Odpowiedni poziom szczegółowości** wyrażający się w przyjmowaniu takiego stopnia szczegółowości rozwiązywania problemów planistycznych, który zapewni jak najlepsze opracowanie planu oraz umożliwi postawienie zadań podwładnym.

9. **Zrozumiałość** odnoszącą się do takiej realizacji planowania, aby jego efekty były jednoznacznie zrozumiałe dla podwładnych.

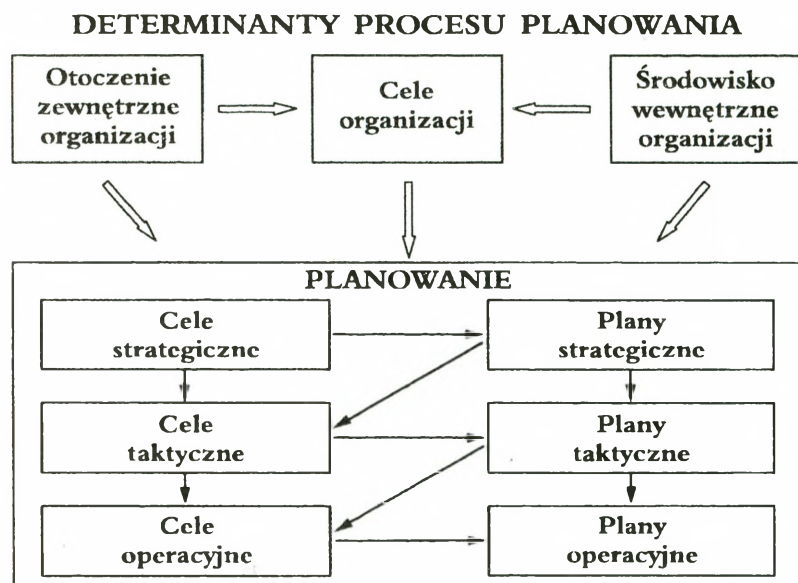
10. **Spójność** wyrażającą się zbilansowaniem różnych cech poszczególnych elementów organizacji będących przedmiotem planowania. Wyraża się ona w unikaniu rozbieżności między poszczególnymi, zazwyczaj specjalistycznymi, elementami planowania, a w konsekwencji całego planu.

11. **Nowoczesność i rozwój** wyrażające się zorientowaniem procesu planowania na najnowsze techniki i narzędzia wspierające działalność planistyczną oraz nakierowaniem na ciągłe ilościowe lub jakościowe przetrwanie i rozwój organizacji.

5. PROCES PLANOWANIA

5.1. Proces planowania w organizacji

Ogólny schemat procesu planowania w organizacji przedstawia rysunek 5.1. Zwraca on uwagę na dwa fakty: 1) potrzebę uwzględniania determinantów procesu planowania oraz 2) hierarchiczności planowania i planów, bowiem plany strategiczne są źródłem celów dla planów taktycznych, a te zaś dla planów operacyjnych.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 5.1. Ogólny schemat procesu planowania

Analizując szczegółowe propozycje etapów procesu planowania, można stwierdzić, że ich autorzy różnią się w liczbie wymienianych etapów (od 4 do 7), w akcentowaniu ważności danego etapu oraz tym, czy w zakres procesu zalicza się, czy nie zalicza etapu wyboru wariantów działania.

Jak zauważają autorzy książki *Strategor*, w procesie planowania działań „[...] trzeba z góry oceniać zbiór problemów i poczynań, które dają szansę dojścia, w sposób najbardziej efektywny i pewny, do pożądanых wyników, ujętych w sekwencję kolejnych odcinków”⁴⁹. Na iteracyjność tego procesu zwracają uwagę np. L. Krzyżanowski i J. Michniak⁵⁰. Według L. Krzyżanowskiego proces planowania powinien przebiegać zgodnie z zasadą Nadlera, czyli przez cyklicznie stosowane zabiegi o charakterze analitycznym, syntezyjnym i oceniającym – od formułowania „idealnego” wzorca działań, przez uwzględnianie różnych ograniczeń, priorytetów i innych uwarunkowań (zwykle pogarszających ów idealny wzorzec), ku rozwiązaniom realistycznym, adekwatnym do obecnej i przyszłej sytuacji rozpatrywanego obiektu lub procesu.

Jak, między innymi, zauważa J. Koziński⁵¹, proces planowania może być rozpatrywany jako „ciąg decyzji (wyborów) dotyczących celów i sposobów działania określonej instytucji (całej lub jej wewnętrznych części)”⁵². Opis planowania przedstawiony przez niego wyraża istotę tego procesu. Według J. Kozińskiego, pierwszym problemem rozstrzyganym w ramach planowania jest wybór celów oraz ich hierarchii i kolejności realizacji, wraz z terminami. Hipotetyczna instytucja znajduje się w jakimś stanie wyjściowym i musi przede wszystkim określić swój pożądaný stan docelowy – system wzajemnie

⁴⁹ STRATEGOR, op. cit., s. 416.

⁵⁰ L. Krzyżanowski, op. cit., s. 229; J. Michniak, op. cit., s. 24.

⁵¹ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 123.

⁵² Ibidem, s. 123.

powiązanych i uporządkowanych celów, które chce osiągać w określonym okresie. W trakcie planowania w instytucji rozważane są różne stany docelowe, a wybrany zostanie stan optymalny (w wyniku podjęcia decyzji) – wiązka celów instytucji w określonym przedziale czasu. Od stanu docelowego do stanu wyjściowego prowadzą różne drogi, tzw. trajektorie (sposoby osiągnięcia stanu docelowego). Hipotetyczna instytucja musi teraz ustalić, która trajektoria (droga, sposób realizacji) jest najlepsza (optymalna) i dokonać stosownego wyboru. Wybrana optymalna trajektoria przejścia od stanu wyjściowego do optymalnego stanu docelowego (w wyniku podjęcia określonej decyzji) staje się planowanym sposobem działania instytucji. Proces ten J. Koziński prezentuje w 6 fazach:⁵³

1. Identyfikacja i analiza aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie jednostki organizacyjnej.

2. Prognoza i analiza przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie instytucji lub jej części.

3. Konstrukcja alternatywnych celów działania uwzględniająca wyniki analiz i prognoz z poprzednich faz.

4. Wybór optymalnego systemu celów (optymalnej wiązki celów).

5. Konstrukcja alternatywnych sposobów działania instytucji.

6. Wybór optymalnych sposobów działania instytucji.

Natomiast J. Stoner i Ch. Wankel⁵⁴ wyróżniają cztery etapy procesu planowania:

⁵³ Ibidem, s. 124–125.

⁵⁴ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 76.

1. Ustalenie celu lub zbioru celów. Punktem wyjścia do planowania jest decyzja o tym, czego organizacja lub jej część chce czy potrzebuje. Identyfikacja priorytetów i konkretyzacja zamierzeń umożliwiają skuteczną koncentrację zasobów organizacji.

2. Określenie istniejącej sytuacji. Jak odległe są cele organizacji czy jej części? Jakie są zasoby do realizacji celów? Dopiero po analizie obecnego stanu rzeczy można opracować plany dalszego postępowania.

3. Ustalenie, co sprzyja, a co przeszkadza w realizacji celów. Jakie czynniki środowiska wewnętrznego i otoczenia mogą ułatwić organizacji osiągnięcie jej celów? Jakie czynniki mogą stwarzać problemy? Przewidywanie przyszłych sytuacji, problemów i okazji jest zasadniczym elementem planowania.

4. Opracowanie planu lub zbioru działań prowadzących do osiągnięcia celu (celów). Końcowym etapem planowania jest opracowanie różnych wariantów działań prowadzących do osiągnięcia pożądanego celu lub celów, ocena tych wariantów i wybór najodpowiedniejszego (a przynajmniej zadowolającego) z nich. W tym etapie podejmowane są decyzje dotyczące przyszłych działań.

A. Chrostowski i P. Szczepankowski stwierdzają, że kompleksowy proces planowania obejmuje: prognozowanie, programowanie i tworzenie planu⁵⁵, wyodrębniają siedem etapów procesu planowania⁵⁶: ustalanie celów, identyfikacja problemów, poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ocenianie konsekwencji, dokonanie wyboru, wdrażanie planu, kontrola realizacji.

⁵⁵ Zob. A. Chrostowski, P. Szczepankowski, *Planowanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 218.

⁵⁶ Zob. ibidem.

Jak już wskazywano, proces planowania jest procesem podejmowania decyzji i tak jest ujmowany w wymienianych przykładach. W szerszym znaczeniu decydowanie jest ujmowane jako kompleksowy proces, w którym występują czynności poprzedzające akt wyboru oraz działania wdrażające w życie wybrane rozwiązanie. Charakterystyczną cechą każdej decyzji jest to, że opiera się na informacjach z przeszłości i teraźniejszości, zaś jej realizacja dotyczy przyszłości (rysunek 5.2).



Źródło: P. Walker, *Podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów*, [w:] *Praktyka kierowania*, pod red. D.M. Stewarta, Warszawa 1994, s. 541.

Rys. 5.2. Podejmowanie decyzji a rozwiązywanie problemów i planowanie sytuacyjne

Uwzględniając planowanie należy jednak wskazać jeszcze jedno źródło informacji – wyniki przewidywania i prognozowania.

Zwykle uważa się, że proces decyzyjny składa się z dwóch faz: przygotowania i podjęcia decyzji lub – jak wskazuje

W. Flakiewicz⁵⁷ – trzech faz: fazy rozpoznania, a więc określenia jaki jest problem, fazy projektowania, czyli formułowania możliwych rozwiązań problemu oraz fazy wyboru, dającą odpowiedź na pytanie, które rozwiązanie jest najlepsze.

W. Kieżun⁵⁸, definiując proces decyzyjny, podkreśla ponadto, że polega on na przetworzeniu informacji wejściowych w informację wyjściową. Informacja wejściowa to meldunki, sprawozdania, instrukcje, a także wiedza i doświadczenie, zaś informacja wyjściowa to: dyrektywy, zarządzenia, rozkazy i polecenia. Podobnie ujmuje planowanie, wyróżniając wejście, proces planowania oraz wyjście (zob. tabela 4.1).

Przykład procesu podejmowania decyzji, będącego uogólnieniem różnych propozycji cyklu sprawnego działania, przedstawia K. Wrzosek, wyróżniając etapy⁵⁹: powstanie sytuacji problemowej, formułowanie problemu, wykrycie, selekcja i opracowanie wariantów, budowa modeli i przewidywanie skutków, porównanie skutków i uszeregowanie wariantów, wybór i realizacja.

A. Czermiński i J. Trzcieniecki⁶⁰ uważają z kolei, że proces podejmowania decyzji obejmuje następujące etapy: ustalenie problemu, zebranie informacji, ustalenie możliwości uzyskania wyniku o określonej wartości, sprecyzowanie kryterium decyzji i wybór.

Szerzej analizę procesu podejmowania decyzji (faz cyklu decyzyjnego) przedstawia Z. Ścibiorek⁶¹.

⁵⁷ Zob. W. Flakiewicz, *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, Warszawa 1973, s. 23.

⁵⁸ Zob. W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1997, s. 299.

⁵⁹ T. Jajuga, K. Jajuga, K. Wrzosek, S. Wrzosek, *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wrocław 1993, (rozdz. K. Wrzoska, *Elementy analizy systemowej*, s. 113).

⁶⁰ Por. A. Czermiński, J. Trzcieniecki, *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1974, s. 74.

⁶¹ Zob. Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie...*, op. cit., s. 123–132.

Konkludując, w procesie decyzyjnym można wyróżnić wspólne, następujące etapy:

- 1) rozpoznanie problemu decyzyjnego,
- 2) ustalenie wariantów decyzji (rozwiązania problemu),
- 3) przewidywanie skutków tych wariantów,
- 4) wybór – na podstawie przyjętego kryterium – wariantu najbardziej korzystnego.

Biorąc pod uwagę wskazania wymienionych autorów, na rysunku 5.3 przedstawiono proces planowania jako proces podejmowania decyzji. Uwzględniono w nim osiem etapów procesu planowania⁶²:

1. Etap ustalenia celów działania na danym szczeblu (ko-mórce) organizacji oraz sformułowania problemów do roz-strzygnięcia.

2. Etap poszukiwania i analizy aktualnych warunków we-wnętrzných i zewnętrznych determinujących działanie organi-zacji.

3. Etap przewidywania przyszłych warunków wewnętrz-nych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji.

4. Etap ustalania wariantów działania.

5. Etap przewidywania skutków realizacji wariantów dzia-łania.

6. Etap porównania skutków i uszeregowania wariantów.

7. Etap wyboru wariantu.

8. Etap opracowania szczegółowego planu (programu, projektu).

W trakcie procesu planowania realizowane są dodatkowe czynności, z których najważniejsze to:

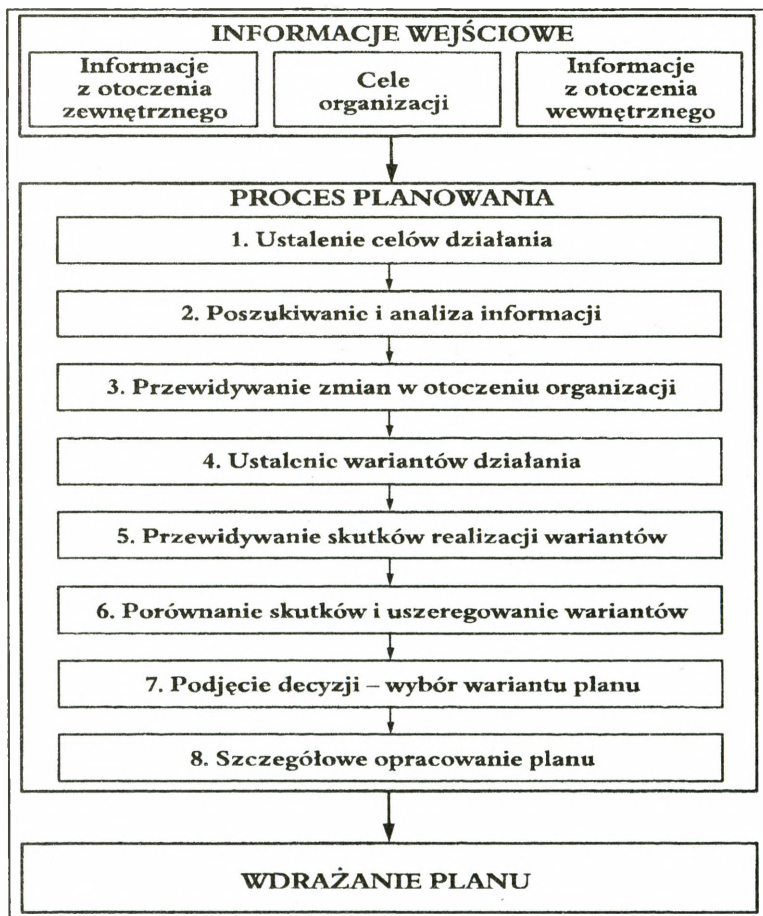
- zbieranie i ewentualne przetwarzanie danych,
- określenie ograniczeń,
- wybór metody oceny (wartościowania) wariantów,
- wybór kryteriów decydowania.

⁶² Zob. T. Majewski, *Planowanie w teorii...*, op. cit., s. 33.

Wszystkie wyodrębnione etapy procesu decyzyjnego są ze sobą powiązane sprzężeniami zwrotnymi. Oznacza to, że do poznania ostatecznego rozwiązania – wyboru wariantu – dochodzi się przez wielokrotne powtarzanie cyklu czynności poznawczych. Tylko w sporadycznych wypadkach udaje się osiągnąć w pełni zadowalające rozwiązanie za pierwszym razem⁶³.

Planowanie jest procesem czasochłonnym i skomplikowanym, wymagającym uwzględnienia wielu czynników otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Wymaga od kierowników również oderwania się od bieżących spraw, co utrudnia kierowanie podwładnymi oraz utrudnia wykonanie zadowalającego planu. Stąd też wiele organizacji powołuje komórkę lub grupę zadaniową spełniającą funkcje planowania lub wspomagającą kierowników. Zmniejsza to obciążenie pracą poszczególnych kierowników, pomaga skoordynować ich działalność planistyczną, zastosować do jakiegoś problemu wiele różnych narzędzi i technik, spojrzeć na sprawę z szerszej perspektywy. Ponadto pozwala uniknąć preferowania rozwiązań nieracjonalnych czy uwzględniających partykularne interesy danej komórki organizacyjnej.

⁶³ Szerzej na temat podejmowania decyzji zob.: Z. Ścibiorek, *Podjęmowanie...*, op. cit., s. 115–176; J. Kozioł, *Decyzje w dowodzeniu*, Warszawa 1998; W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński, *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, Warszawa 2002, s. 50–83.



Źródło: T. Majewski, *Planowanie w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, pod kier. J. Kręcikija, Warszawa 2002, s. 34.

Rys. 5.3. Proces planowania jako proces podejmowania decyzji

5.2. Proces planowania działań na stanowiskach dowodzenia

Koncepcyjna działalność poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa w trakcie planowania sprowadza się do zidentyfikowania celu działania, określenia sposobów jego osiągnięcia, doboru zasobów jego realizacji oraz skorelowania działań własnych z innymi elementami systemu walki (operacji) przełożonego.

Przystępując do planowania decydent zawsze powinien brać pod uwagę:

- otrzymane zadanie lub cel (zbiór możliwych celów),
- zbiór znanych już sposobów osiągnięcia celu,
- posiadane zasoby bądź źródła i sposoby ich pozyskania,
- istniejące lub mogące zaistnieć ograniczenia.

Faza planowania jest podzielona na cztery następujące po sobie w logicznej kolejności etapy. Są to:

- 1) ocena sytuacji,
- 2) podjęcie decyzji,
- 3) sporządzenie planu operacji,
- 4) sporządzenie rozkazu operacyjnego.

Szczegółowo czynności realizowane na poszczególnych etapach zostały opisane w cytowanej już publikacji *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia*, warto jednak zapoznać się z ich zasadniczymi założeniami.

Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesie dowodzenia, tak etap oceny sytuacji ma podczas planowania szczególne znaczenie. Czynności realizowane na tym etapie, są bowiem bezpośrednio związane z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych.

Celem oceny sytuacji jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.

Powszechną praktyką jest to, że poszczególne czynności oceny sytuacji są realizowane – w różnych zespołach funkcjonalnych stanowiska dowodzenia – równolegle. Dlatego niejako zachodzą na siebie, a granice między nimi są dość płynne. Ten etap planowania można podzielić na:

- 1) analizę zadania,
- 2) ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych,
- 3) rozważenie wariantów działania,
- 4) porównanie wariantów działania.

W wielu opracowaniach podkreśla się, że **analiza zadania** stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Jako pierwsza czynność oceny sytuacji wpływa z jednej strony na kierunek dalszej pracy całego dowództwa, z drugiej zaś wskazuje się na nią jako zasadniczy determinant ostatecznych efektów całego planowania. Z tego też względu w procesie planowania należy zwrócić szczególną uwagę na poprawność i jakość jej przeprowadzenia.

Sposób w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski do jakich dochodzi się w jej wyniku, wpływają zasadniczo na organizację oraz dalszą pracę dowódcy i sztabu. Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji mogą nawet doprowadzić do niewykonania zadania.

Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i będzie zależeć od:

- modelu pracy przyjętego przez dowódcę,
- zgrania i wyszkolenia oficerów dowództwa,
- posiadanego czasu,
- narzędzi wspomagających pracę dowództwa.

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z oficerami dowództwa (np. w formie burzy mózgow), z szefem sztabu, z wybranymi innymi osobami funkcyjnymi lub też samodzielnie.

Analiza zadania, jako czynność w procesie oceny sytuacji, precyzuje, **co i w jakim celu** należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie. Przyjęta metodyka pracy podczas analizy zadania nakazuje odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań oraz sformułować właściwe wnioski, które powinny doprowadzić do określenia:

1. Jakie jest zadanie (cel działania) i zamiar przełożonego?
2. Jaka jest rola mojego związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) w realizacji planów przełożonego?
3. Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać, aby zrealizować jego zamiar?
4. Czy i jeśli tak, to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?
5. Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego? Jeśli tak, to czy wiedząc o tych zmianach, postawiłby on takie samo zadanie?

Każde z pytań stanowi swojego rodzaju czynność, na którą składa się szereg elementów realizowanych przez stosowne osoby funkcyjne dowództwa. Poszukiwanie odpowiedzi na przedstawione pytania, pozwala na przeprowadzenie analizy zadania w sposób logicznie uporządkowany.

Analiza zadania kończy się sformułowaniem wniosków, które są przedstawiane w formie :

- sprecyzowanego zadania własnego,
- myśli przewodniej dowódcy,
- kryteriów do porównania wariantów działania,
- wytycznych do pracy sztabu wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu,
- zadań do pracy sztabu i podległych wojsk – wytycznych wynikłych z analizy.

Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki, w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i ich zgrania.

Kolejną czynnością, realizowaną w ramach etapu oceny sytuacji, jest **zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników**, które w różny sposób będą wpływać na realizacją otrzymanego zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania, czyli **wariantów działania wojsk własnych**.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje:

- 1) ocenę przeciwnika,
- 2) ocenę wojsk własnych,
- 3) ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań),
- 4) ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Na podstawie wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania są opracowywane, na tym etapie jeszcze niezbyt szczegółowe, „szkice – plany działania”. Każdy bowiem **wariant działania** jest niczym innym, jak ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania.

Wnioski z ocen pozwalają na **określenie sposobu wykonania zadania** oraz wiążące się z tym **określenie kolejności wykonania zadania** i w konsekwencji **ugrupowania operacyjnego (bojowego)** oraz dokonuje wstępnego podziału sił (zasobów). Określając kolejność wykonania, należy w każdym wariantcie sprecyzować, jakie **etapy i w jakiej kolejności będą realizowane** oraz, jeśli to konieczne, wyznaczyć **cele pośrednie**.

Każdy ze sporządzonych tą drogą wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legendy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic zazwyczaj przedstawia:

- ugrupowanie bojowe,
- wstępny podział sił,
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu),
- rozmieszczenie SD.

Bardzo istotny dla właściwego przebiegu planowania jest fakt, iż przygotowywane warianty działania wojsk własnych powinny w jednoznaczny sposób różnić się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu. Jednocześnie muszą być zgodne z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Celem kolejnej czynności – **rozważenie wariantów działania** – jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania, w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika. Osiąga się go przez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania – od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu, tzn. wykonania zadania.

Istotą **porównania wariantów**, ostatniej czynności oceny sytuacji, jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy. Realizowane na tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów.

Wybór wariantu działania odbywa się podczas odprawy decyzyjnej. Ma ona na celu stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie.

Przedostatnim, trzecim, etapem fazy planowania jest sporządzenie planu operacji (działania)⁶⁴. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego⁶⁵ i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

Opracowanie rozkazu operacyjnego stanowi natomiast czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

5.3. Bariery skutecznego planowania

J. Stoner i Ch. Wankel wskazują na dwie główne przeszkody w opracowaniu skutecznych planów⁶⁶. Pierwszą z nich jest niechęć potencjalnych planistów do ustalania celów i sporządzania planów ich realizacji – dany pracownik nie chce lub nie potrafi podjąć stosownych działań. Drugą przeszkodą jest ogólna niechęć członków organizacji do podporządkowania się planowaniu i planom – ze względu na przynoszone przez nie zmiany. Nie jest to odrzucenie planowania, lecz jedynie

⁶⁴ Nie należy mylić tej nazwy z planem operacyjnym, będącym dokumentem dowodzenia o układzie podobnym do rozkazu operacyjnego, dotyczącym działań znacznie wybiegających w przyszłość.

⁶⁵ Wstępne zarządzenie operacyjne, jeżeli jest stosowane, jest również przygotowywane na podstawie planu operacji (działania).

⁶⁶ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 81.

nowych działań i celów narzucanych tym, którzy te plany mają realizować. W efekcie personel cechuje niska motywacja do wykonywania pracy.

Przyczyny zaniedbania wyznaczania celów mogą być następujące⁶⁷:

- niechęć do rezygnowania z wybranych celów,
- lęk przed niepowodzeniem,
- brak znajomości organizacji,
- brak znajomości otoczenia,
- brak pewności siebie.

K. Ringbakk wyróżnił dziesięć powodów niepowodzenia organizacji w pracach nad planowaniem strategicznym⁶⁸ – powodów, które z dużym prawdopodobieństwem dotyczą również organizacji wojskowych:

1) sformalizowane planowanie nie jest akceptowane przez wszystkich kierowników,

2) planiści nie rozumieją niektórych aspektów sformalizowanego planowania,

3) do prac planistycznych nie włączono kierowników niektórych szczebli,

4) podstawową odpowiedzialność za planowanie scedowano na pracowników sztabowych,

5) uważa się plany długoterminowe za niezmiennie,

6) wybiera się wyszukany i kosztowny system planowania,

7) dobre plany są po prostu ignorowane,

8) nie rozróżnia się planowania od prognozowania i preliminowania kosztów,

9) dostępna informacja jest niewystarczająca,

10) kierownicy są zasypywani szczegółami.

⁶⁷ T. Majewski, *Planowanie w teorii...*, op. cit., s. 35.

⁶⁸ Za J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 118.

Autorzy książki *Strategor* sformułowali następujące zarzuty wobec klasycznych form planowania⁶⁹:

- opieranie się na założeniu względnej stabilności warunków działania, choć fakty nieustannie wskazują na coś innego;
- częste zmienianie się procesu planowania w sformalizowaną procedurę administracyjną: powolną, trudną do przełamania i uniemożliwiającą odkrywanie oraz rozwiązywanie problemów naprawdę nowych, wymagających szybkiej reakcji;
- nadmierną wiarę w precyzję liczb oraz prawomocność przyjmowanych z góry ograniczeń i założeń, które stawały się tym bardziej fałszywe, im więcej przewędrowały szczebli hierarchicznych. Na każdym z nich, dodawano bowiem nowe ograniczenia i zastrzeżenia, dokonywano kolejnej ich syntezy;
- tępienie – zamiast wspierania – kreatywności ekip kierowniczych i ich otwartości na zmiany.

⁶⁹ STRATEGOR, op. cit., s. 424.

6. METODY PLANOWANIA

6.1. Metody planowania w organizacji

Metody planowania są „*sposobami sprawnego i powtarzalnego działania dotyczącego wykorzystania posiadanych zasobów*”⁷⁰. Przyspieszają proces planowania w stosunku do planowania intuicyjnego oraz pozwalają lepiej wykorzystać posiadane zasoby.

Jak już wyżej stwierdzono, planowanie w instytucji musi być oparte na wiarygodnym prognozowaniu, stąd też prognozowanie jest ściśle powiązane z planowaniem i bywa traktowane jako integralna część procesu planowania. Jak stwierdza J. Koziński, ściśle rozgraniczenie metod wyłącznie prognostycznych i wyłącznie planistycznych w zasadzie nie jest możliwe ani potrzebne⁷¹.

Grupy metod prognozowania i planowania, według wyżej wymienionego autora, mogą być następujące⁷²:

1. **Metody zalgorytmizowane** polegające na stosowaniu ścisłych, sformalizowanych technik ilościowych, w których ramach informacje, warianty celów i sposobów działania oraz ich potencjalne skutki są ujmowane ilościowo. Procedury pozyskiwania informacji, oceny ich wiarygodności, formułowania wariantów działania oraz oceny ich skutków są w tej grupie metod wysoce sformalizowane. Metody te mają zastosowanie głównie do problemów oraz obszarów działalności tych instytucji, które są wysoce ustrukturyzowane.

⁷⁰ H. Bieniok, *Cykl organizacyjny jako uniwersalna dyrektywa organizowania działań*, [w:] *Metody sprawnego zarządzania*, op. cit., s. 57.

⁷¹ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 138.

⁷² Zob. ibidem, s. 138-139.

2. **Metody heurystyczne** polegające na mieszanym stosowaniu ścisłych sformalizowanych technik ilościowych oraz metod jakościowych, za pomocą których informacje, warianty celów i sposobów działania, a także ich potencjalne skutki są ujmowane zarówno ilościowo, jak i jakościowo. Procedury pozyskiwania informacji, oceny ich wiarygodności, formułowania wariantów działania oraz oceny ich skutków są tylko częściowo sformalizowane.

3. **Metody jakościowe.** Ich istotą jest wyłączenie lub dominujące stosowanie jakościowych metod przetwarzania i interpretacji informacji dotyczących założeń, zamierzeń oraz skutków działalności planistycznej. Język stosowany w tych metodach planowania jest wysoce jakościowy (więcej – mniej; lepiej – gorzej; wzrost – spadek; dobrze dla instytucji – źle dla instytucji itp.).

Do szczegółowych metod, które można w pewnym zakresie wykorzystywać w planowaniu działań sił zbrojnych, zalicza się metody scenariuszowe, metody symulacyjne, wykresy Gantta, planowanie sieciowe oraz metodę SWOT. Opis tych metod przedstawiono za T. Krasicką i J. Ingram oraz autorami *Strategora*.

1. **Metoda scenariuszowa.** Formalizowanie procesów podejmowania decyzji strategicznych jest główną funkcją systemów planistycznych⁷³. Zakłada się tu istnienie w przedsiębiorstwie stabilnej władzy i reguł gry, które umożliwiają sformalizowanie procedur ukierunkowujących procesy decyzyjne. Otoczenie jest przy tym założeniu traktowane jako przewidywalne. Przyjmuje się, że żadne nieoczekiwane zdarzenia nie naruszają opracowanych harmonogramów. Sytuacje takie jednak rzadko występują w rzeczywistości i dlatego planowanie musi być przystosowywane do warunków niepewności. Służy

⁷³ Zob. STRATEGOR, op. cit., s. 436.

temu opracowywanie wariantowych planów sytuacyjnych lub planów awaryjnych, które są wdrażane zależnie od okoliczności. Metoda scenariuszowa przygotowuje organizacje na różne możliwe warianty rozwoju zdarzeń.

Metoda scenariuszowa, jak wskazuje T. Krasicka⁷⁴, służy do prognozowania i planowania przyszłości, i polega na budowie kilku wariantów scenariuszy przyszłości – przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w organizacji i w jego otoczeniu w przyszłości. Pozwala to określić stosowne cele i przygotować odpowiednie strategie działania.

Istota metody scenariuszowej polega na prowadzeniu systematycznych studiów nad przyszłością organizacji oraz jej otoczenia, które pozwalają rozpoznać możliwy, hipotetyczny ciąg wydarzeń prowadzący do różnych prawdopodobnych skutków.

Do głównych typów scenariuszy stosowanych w planowaniu zalicza się:

- scenariusze przyszłości samej organizacji,
- scenariusze otoczenia organizacji.

Ogólna procedura sporządzania scenariuszy przyszłości organizacji zakłada⁷⁵:

- 1) precyzyjne sformułowanie zadania i wyznaczenie obszaru tematycznego scenariusza;
- 2) opis i ocenę (diagnozę) obecnej sytuacji badanego przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem takich działań czy zdarzeń, które najsilniej wywołują potrzebę zmiany tej sytuacji;
- 3) opis i analizę zbiorów potencjalnych czynników zewnętrznych kształtujących sytuację organizacji oraz ustalenie ich tendencji rozwojowych;

⁷⁴ T. Krasicka, *Metody scenariuszowe*, [w:] *Metody sprawnego zarządzania...*, op. cit., s. 11–12.

⁷⁵ Zob. *ibidem*, s. 13.

4) określenie ewolucji organizacji w założonym czasie na podstawie zarówno znanych mechanizmów rozwoju przedsiębiorstwa, jak i informacji wynikających z etapów poprzednich;

5) opracowanie możliwych obrazów przyszłości przedsiębiorstwa zakładających różne rodzaje świadomej interwencji w jego dotychczasowe procesy rozwoju;

6) wykorzystanie scenariuszy w formułowaniu planów strategicznych przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu metody scenariuszowe dzieli się na trzy grupy: scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze symulacyjne, scenariusze stanów otoczenia⁷⁶.

2. Metody symulacyjne. Metody symulacyjne polegają na budowie eksperymentalnego modelu danego systemu na bazie modeli matematycznych, które za pomocą komputera pozwalają badać warianty zachowań tego systemu długookresowo i w założonych warunkach⁷⁷. Modele pozwalają na prześledzenie procesów zachodzących w organizacjach wojskowych obecnie oraz w przyszłości. Zastępują rzeczywiste i kosztowne działania wojsk, i w krótkim czasie umożliwiają poznanie różnorodnych konsekwencji wprowadzanych zmian. Metody te mogą służyć do bieżącego opisu funkcjonowania organizacji, badania hipotetycznego zachowania organizacji w przyszłości oraz projektowania systemu. W procesie planowania modele pozwalają przetestować warianty użycia wojsk, warianty zabezpieczenia logistycznego i na tej podstawie wybrać najlepszy w danej sytuacji wariant działania. Problemem jest posiadanie centrum symulacji, odpowiedniego programu symulacyjnego oraz bazy możliwie wszystkich zmiennych opi-

⁷⁶ Zob. *ibidem*, s. 13–20.

⁷⁷ Zob. *ibidem*, s. 11–12.

sujących działanie sił własnych, sił przeciwnika oraz środowisko walki⁷⁸.

3. Wykresy Gantta. Służą do planowania i kontrolowania wykonania planu oraz uwzględniania zmienności przebiegu wykonania zadania⁷⁹.

Zdarzenia na wykresie Gantta są przedstawiane w wersjach:

- planowanej, przed rozpoczęciem działania,
- rzeczywistej, nanoszonej na wykres wraz z upływem czasu.

Stosuje się następujące rodzaje wykresów:

- 1) wykres wydajności pracy personelu,
- 2) wykres wykorzystania maszyn i urządzeń,
- 3) wykres planowania – przebiegu prac planowanych w wydziałach.

W warunkach wojskowych jest głównie przydatny ostatni z wymienionych wykresów. Dotyczy on może planowania pracy dowództw i stanowisk dowodzenia, ułatwia zapewnienie ciągłości działania personelu zespołów i centrów oraz wykorzystanie wszystkich stanowisk pracy. Pozwala również oszacować liczbę personelu niezbędnego do pełnego wykonywania przewidzianych zadań.

4. Planowanie sieciowe. Służy do takiego planowania i kontroli realizacji złożonych przedsięwzięć gospodarczych, technicznych i organizacyjnych, które zakłada racjonalne wykorzystanie zasobów. Przykładem zastosowania w wojsku może być planowanie przygotowania do wyjazdu na misje pokojowe, planowanie działania w czasie OWSGB, planowanie przegrupowania oddziałów i związków taktycznych, budowy przepraw, remontu sprzętu. Istnieją dwie techniki sieciowe:

⁷⁸ Zob. *ibidem*, s. 25.

⁷⁹ Zob. J. Ingram, *Wykresy Gantta*, [w:] *Metody sprawnego zarządzania...*, op. cit., s. 28.

1) CPM – technika ścieżki krytycznej – pozwala określić ścieżkę najdłuższą w sieci, determinującą realizację całego przedsięwzięcia. Uwaga planistów jest wtedy skupiona na szukaniu możliwości jej skrócenia.

2) PERT – technika ocen i kontroli działania – służy również do określenia najdłuższej ścieżki w sieci, jednak czas trwania czynności, wobec braku informacji o nich, opiera się na trzech ocenach eksperckich: optymistycznej, prawdopodobnej i pesymistycznej.

Planowanie sieciowe niewątpliwie może być wykorzystywane do planowania działania wojsk, jednak jego stosowanie jest sensowne w wypadku planowania wykonywania rzeczywiście skomplikowanych przedsięwzięć, wymaga bowiem pewnego czasu na wykonanie i analizę wykresu sieciowego.

Ponadto wyróżnia się metodę planowania strategicznego SWOT, która służy do analizy silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dotyczących badanej organizacji⁸⁰.

Metodą zarządzania, która akcentuje proces planowania jest **metoda zarządzania przez cele**. Jej istotą jest wciągnięcie podwładnych w proces wytyczania celów i planowania oraz jasne i wyraźne postawienie przed nimi zadań⁸¹. Zajmuje się ustalaniem celów i planowaniem dla indywidualnych kierowników i podległych im jednostek lub grup roboczych.

Metoda ta może przebiegać w pięciu następujących etapach:

1. Informowanie podwładnych o tym, jakie ustalono cele i plany dla organizacji i podległych im jednostek.

2. Wypracowanie zestawu celów i planów dla każdego podwładnego – z pełną obustronną akceptacją.

⁸⁰ Zob. J. Koziński, op. cit., s. 140.

⁸¹ R.W. Griffin, op. cit., s. 225–226.

3. Pisemne precyzowanie celów tak, aby można je było w miarę dokładnie zweryfikować (skwantyfikować).

4. Okresowa ocena stopnia realizacji celów. Kierownik i podwładny wspólnie oceniają, które cele zostały zrealizowane. Badane są przyczyny zarówno sukcesów jak i porażek, a stopień realizacji celu jest podstawą nagradzania pracownika.

5. Końcowa ocena stopnia realizacji celów. Ocena ta może stanowić podstawę ustalania celów i planów na następny okres.

Plany powinny być sformułowane możliwie jasno i odnosić się bezpośrednio do poszczególnych celów. Kierownicy pełnią rolę doradców i pilnują, by cele i plany podwładnych były możliwe do wykonania oraz by ułatwiały realizację celów i planów zarówno w podległej im jednostce, jak i w całej organizacji. W toku takich spotkań powinny być również określone zasoby, których będzie potrzebował podwładny do realizacji swych planów i skutecznej pracy na rzecz osiągnięcia wyznaczonych celów.

6.2. Metody planowania działań w jednostkach wojskowych

W odniesieniu do różnych kryteriów, planowanie można podzielić na różne kategorie. Ze względu na stopień i zakres planowanie można podzielić na ogólne i szczegółowe, bieżące i perspektywiczne. Biorąc natomiast za kryterium sposób przygotowania walki (operacji), zwłaszcza kolejność realizacji poszczególnych czynności planowania przez kolejne szczeble dowodzenia, wyróżnia się dwie podstawowe **metody plano-**

wania działań: *metodę równoległego planowania działań* oraz *metodę kolejnego planowania działań*.

Metoda kolejnego planowania działań to twórczy proces pracy dowództwa polegający na rozpoczęciu prac związanych z planowaniem działań na kolejnych szczeblach dowodzenia, po zakończeniu w pełni tych czynności w dowództwie nadrzędnym i przekazaniu podwładnym kompletu dokumentów dyrektywnych.

Metoda równoległego planowania to twórczy proces pracy dowództwa, który jest prowadzony równolegle na kilku szczeblach dowodzenia. Niższy szczebel dowodzenia rozpoczyna planowanie działań bezpośrednio po określeniu przez przełożonego zamiaru działania i wydaniu na tej podstawie wstępnych zarządzeń operacyjnych (bojowych).

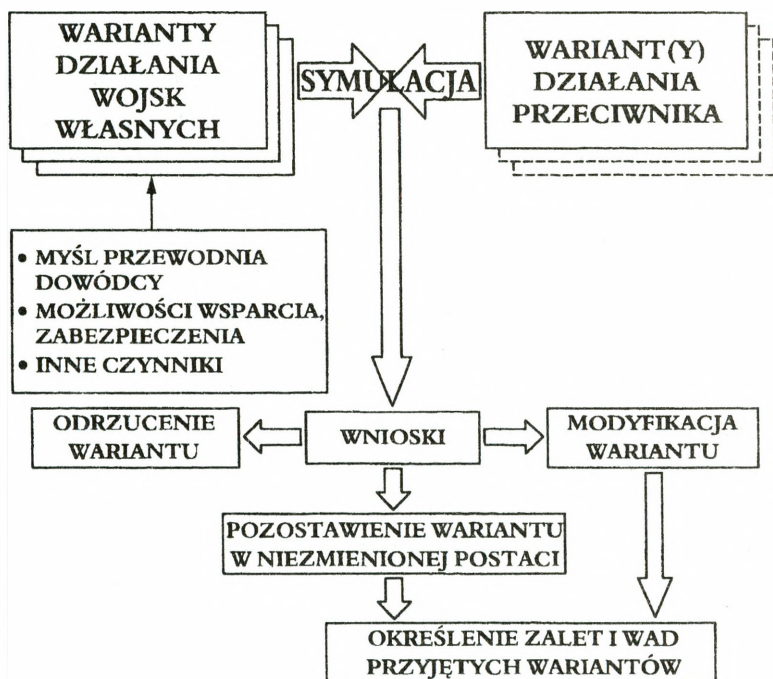
Powyższe definicje pozwalają na sformułowanie wniosku, że w dotychczasowej teorii i praktyce dowodzenia termin „metody planowania” był utożsamiany z korelacją oraz sposobem pracy (realizacji poszczególnych czynności) na kolejnych szczeblach systemu dowodzenia. Termin ten nie odnosił się natomiast do sposobu pracy danego dowództwa.

Analiza metod planowania opisywanych w literaturze poświęconej teorii zarządzania, pozwala na stwierdzenie, że mają one także zastosowanie w procesie dowodzenia, zwłaszcza podczas **rozważania wariantów działania**.

Celem tej czynności dowództwa jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania, w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika.

Cel ten osiąga się poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu, tzn.

wykonania zadania. Metodykę rozważania wariantów działania przedstawia rysunek 6.1.



Opracowanie własne.

Rys. 6.1. Metodyka rozważania wariantów działania

Najczęściej stosowaną metodą planowania jest symulacja przyszłych działań, zgodnie z opracowanymi na tym etapie wariantami działania wojsk własnych oraz potencjalnymi wariantami działania przeciwnika. Próba określenia podczas symulacji przyszłych zdarzeń, jest realizowana zgodnie z zasadą: **akcja – reakcja – przeciwoakcja**.

W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób rozegrać wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji (których

przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące:

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni;
- zmian w ugrupowania wojsk własnych;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego;
- prawdopodobnego działania przeciwnika;
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako niespełniające wymaganych kryteriów. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotne dane do kolejnego etapu pracy dowództwa – porównania wariantów działania.

Zastosowanie symulacji jako metody planowania, wymaga od dowództwa zachowania maksymalnego obiektywizmu oraz określonych zasad. Przebieg wszystkich etapów symulacji powinien być jak najbardziej zbliżony do przewidywanego przebiegu realnych działań. W trakcie symulacji należy rozważyć siły (zasoby) i możliwości, którymi dysponujemy oraz wady i zalety własnych wariantów działania i porównać je z możliwościami z prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika, biorąc pod uwagę charakterystykę obszaru działania.

W symulacji powinny być zaangażowane niezbędne osoby funkcyjne – decyduje o tym prowadzący symulację (szef sztabu, który nie bierze czynnego udziału w opracowaniu wariantów działania, w związku z czym może zachować obiektywizm). Zadaniem tych osób jest czuwanie nad symulowanymi zdarzeniami i ich logicznym uzasadnieniem. Tworzyć to po-

winno ciągły algorytm postępowania poszczególnych „aktorów”.

Zasadnicze zasady, jakie należy przestrzegać w trakcie symulacji, są następujące:

- obiektywizm – należy unikać stronniczości lub też sugerowania się tym, „co chce osiągnąć dowódca”; nie należy też bronić bezkrytycznie opracowanych przez siebie wariantów działania;

- unikanie wyciągania przedwczesnych wniosków, zanim nie zostaną one potwierdzone w trakcie przebiegu symulacji;

- dokładne zapisywanie identyfikowanych wad i zalet każdego z wariantów, jednak dopiero wtedy, gdy staną się one oczywiste (w tym celu wykorzystuje się tabele wad i zalet wariantów działania);

- nieustanna ocena wykonalności i celowości wariantów działania, gdyż w wypadku, gdyby którykolwiek z wariantów działania, w jakimkolwiek etapie nie spełniał jednego z tych warunków, należy go odrzucić;

- unikanie porównania jednego wariantu działania z innym w trakcie symulacji, gdyż ten krok będzie realizowany w trakcie następnej czynności – porównania wariantów działania.

Przygotowanie i przeprowadzenie symulacji może przebiegać według następujących etapów:

1. **Przygotowanie symulacji.** Etap ten, którym kieruje szef sztabu, polega na technicznym i materiałowym przygotowaniu symulacji. Dotyczy to: przygotowania makiety terenu lub też map komputerowych, a także tabel, formularzy i innych niezbędnych dokumentów pomocniczych (tabela wad i zalet, tabela zdarzeń, plan współdziałania). Etapy przygotowania są następujące:

a) przygotowanie zestawień sił i środków (zasobów), a także niezbędnych kalkulacji przez zespoły rozpoznania i planowania;

b) przygotowanie zidentyfikowanych punktów krytycznych i decyzyjnych (informacje wypracowane przez ZR w trakcie realizacji RPPW);

c) przygotowanie (jeżeli nie zostało ustalone wcześniej) kryteriów do oceny wariantów;

d) wybranie techniki przeprowadzenia symulacji;

e) wybranie metody rejestracji i zobrazowania wyników symulacji.

2. Przeprowadzenie symulacji⁸²:

a) konfrontacja przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej);

b) porównanie potencjałów wojsk własnych i przeciwnika;

c) przedstawienie sposobu działania wojsk własnych;

d) przedstawienie sposobu działania przeciwnika w danej sytuacji;

e) określenie reakcji wojsk własnych;

f) powtarzanie sekwencji kolejnych zdarzeń.

3. Wyciągnięcie wniosków z przeprowadzonej symulacji

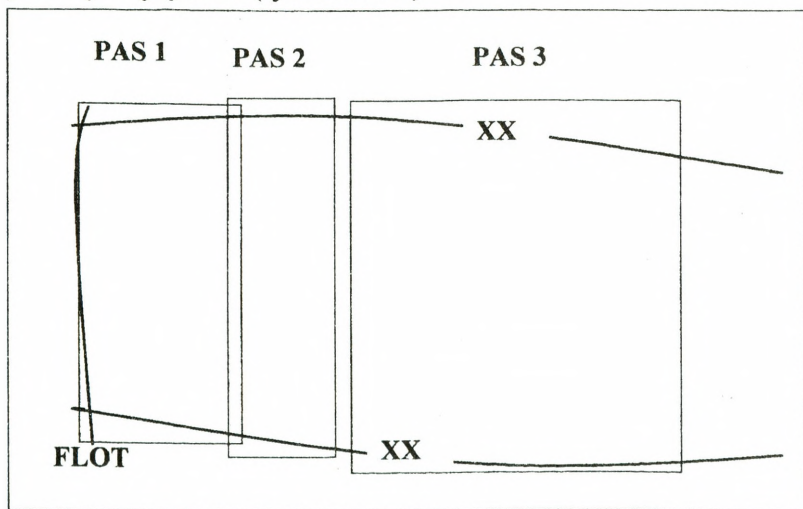
Podczas symulacji mogą zostać zastosowane następujące techniki rozważenia wariantów działania:

- technika etapów,
- technika kierunków,
- technika obiektów.

Technika etapów polega na podziale terenu działań prostopadle do linii rozgraniczenia. Kształt powstałych w ten sposób etapów oraz ich szerokość powinny wynikać z analizy za-

⁸² Przebieg symulacji jest określany każdorazowo, stosownie do potrzeb oraz innych czynników. Tu prezentujemy jeden z możliwych wariantów.

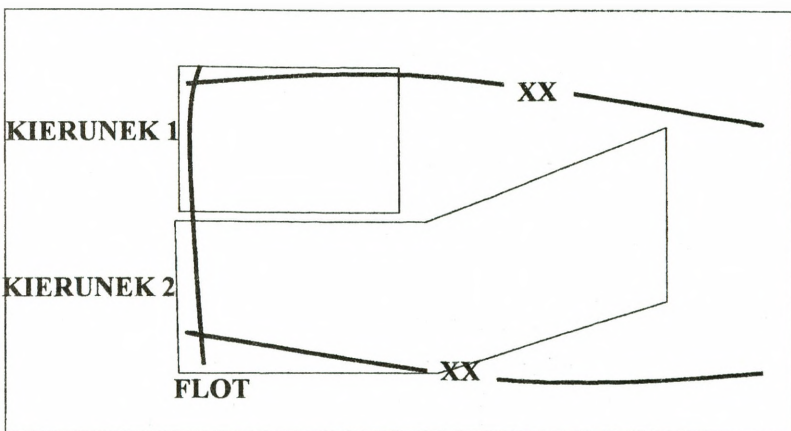
równy terenu (np. przebieg rzek, dróg), jak i planowanego przebiegu działań (poszczególnych etapów działania). Początkiem zazwyczaj jest linia styczności z przeciwnikiem lub linia przejścia do działań zaczepnych. W wypadku ograniczeń czasowych prowadzący symulację może wyznaczyć tylko kilka najważniejszych etapów, niekoniecznie z sobą sąsiadujących, **ale obejmujących najważniejsze problemy działania lub punkty krytyczne** (rysunek 6.2).



Opracowanie własne.

Rys. 6.2. Przykład wyznaczania etapów do przeprowadzenia symulacji

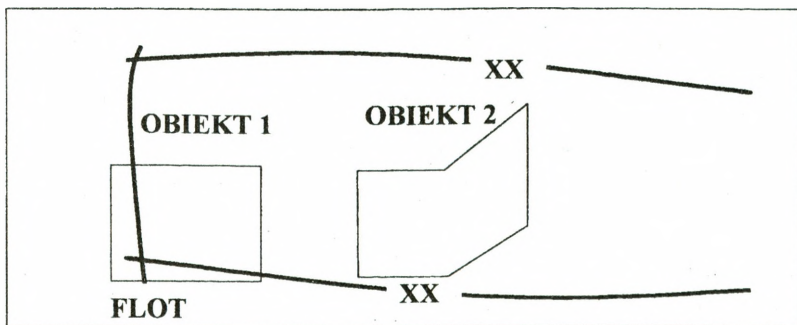
W technice kierunków teren, w którym są prowadzone działania, jest dzielony wzdłuż linii rozgraniczenia. Technika ta jest typowa dla działań zaczepnych. Może być także stosowana w wypadku działań obronnych, zwłaszcza gdy teren kanalizuje działanie przeciwnika wzdłuż konkretnych kierunków (rysunek 6.3).



Opracowanie własne.

Rys. 6.3. Przykład wyznaczania kierunków w trakcie symulacji

Technika obiektów stanowi połączenie dwóch poprzednich technik. Teren jest dzielony na obiekty będące skrzyżowaniem pasów i kierunków. Jest ona szczególnie użyteczna w sytuacji ograniczeń czasowych. Pozwala skupić uwagę na wybranych najistotniejszych obiektach lub etapach działań w dowolnej części rejonu (pasa, obszaru) działań (rysunek 6.4).



Opracowanie własne.

Rys. 6.4. Przykład wyznaczania obiektów do symulacji

Wybierając technikę symulacji, należy się kierować rodzajem prowadzonych działań oraz czynnikiem czasu, który może często decydować o wyborze danej techniki. Nie należy wykluczyć innego sposobu przeprowadzenia symulacji, jeżeli tylko umożliwi on osiągnięcie założonych celów.

Należy pamiętać, że symulacja jest dość czasochłonną metodą rozważania wariantów działania i nie zawsze będzie mogła być zastosowana. Nie oznacza to jednak, iż brak czasu ma powodować rezygnację z jednej z bardzo ważnych czynności oceny sytuacji, jaką jest rozważenie wariantów. Trzeba jednak wówczas posłużyć się inną, mniej czasochłonną, metodą prowadzącą do identyfikacji wad i zalet rozważanych wariantów działania. Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu musi on być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich, gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

Symulacja przyszłych działań może mieć miejsce także na innym etapie procesu dowodzenia. Jeżeli ograniczony czas na przygotowanie działań nie pozwala na przeprowadzenie symulacji poszczególnych wariantów, rozważenie prowadzi się innymi sposobami. Po podjęciu przez dowódcę decyzji, należy wówczas dążyć do przeprowadzenia symulacji wybranego przez dowódcę wariantu działania. Taka symulacja ma na celu:

- sprawdzenie wybranego wariantu;
- ewentualną jego modyfikację i usunięcie błędów, które nie zostały wcześniej zauważone;
- identyfikację danych do planu synchronizacji działań, który będzie sporządzany.

W trakcie symulacji są identyfikowane również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia zasadniczych dokumentów dowodzenia.

PODSUMOWANIE

Planowanie jest ustalaniem celów, projektowaniem sposobów realizacji przyszłych działań oraz niezbędnych zasobów, opartym na identyfikacji i analizie obecnych warunków i przewidywaniu przyszłych. Niezależnie od różnych poglądów dotyczących pojęcia „planowania” można wyodrębnić wspólne **atomy planowania**. Planowanie więc:

- dotyczy celów oraz sposobów realizacji przyszłych działań;
- jest myślową operacją, która powinna poprzedzać i przygotowywać przyszłe działania;
- opiera się na analizie obecnych oraz prognozowanych informacji o otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji;
- wymaga ustalania szeregu wariantów celów i sposobów działania, i następnie podejmowania decyzji.

Podkreślenia wymagają następujące **funkcje**, jakie spełnia plan:

- 1) ukierunkowującą działania członków organizacji,
- 2) komunikującą sposoby działania i rozdysponowania zasobów,
- 3) motywującą do wykonywania zadań w określonych terminach,
- 4) wzorca, z którym porównuje się wyniki bieżącej i końcowej kontroli działania.

Plan jest więc niezbędnym składnikiem działania zorganizowanego. Kierownicy w czasie realizacji planu powinni na bieżąco obserwować istotne czynniki otoczenia tak, aby organizacja mogła możliwie szybko dostosować się do nowych sytuacji.

Konstatacje i wnioski dotyczące procesu planowania są następujące:

1. Każda organizacja, również militarna, jeśli chce zachować zdolność uzyskiwania przewagi nad konkurencją (przeciwnikiem), musi uwzględniać zmienne i złożone otoczenie organizacji. Stąd też planując każde istotne działanie organizacji, należy brać pod uwagę zarówno cele organizacji, jak i szereg czynników związanych z wewnętrznym i zewnętrznym otoczeniem organizacji. Ich identyfikacja i uwzględnienie jest trudną sztuką, lecz decyduje o jakości uzyskanego planu.

2. O jakości planu mogą świadczyć takie jego cechy, jak: wykonalność, racjonalność, elastyczność, kompletność, komunikatywność, spójność, operatywność, odpowiednia długo-okresowość oraz wystarczająca szczegółowość.

3. Uzyskanie wyżej wymienionych cech planu, wymaga od planistów przestrzegania określonych zasad, do których należą: zasada chronologicznej kolejności planowania i działania, zasada hierarchiczności planowania, zasada adekwatności planowania do obecnych i przewidywanych warunków, zasada współdziałania kompetentnych podmiotów, zasada poparcia ze strony naczelnego kierownictwa, zasada integracji planowania i kontroli. Ponadto oparcie planowania na procesie podejmowania decyzji racjonalizuje planowanie, sprzyja refleksji, dyskusji i namysłowi, co zmniejsza prawdopodobieństwo popełniania błędów.

4. Autorzy literatury przedmiotu różnią się między sobą liczbą i zawartością etapów procesu planowania. Jednak wspólną cechą prezentowanych poglądów jest wskazywanie na potrzebę analizy otoczenia oraz oparcie procesu planowania na procesie podejmowania decyzji. Stąd też można wyodrębnić osiem etapów procesu planowania:

a) etap ustalenia celów działania na danym szczeblu (komórce) organizacji oraz sformułowania problemów do rozstrzygnięcia;

b) etap poszukiwania i analizy aktualnych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji;

c) etap przewidywania przyszłych warunków wewnętrznych i zewnętrznych determinujących działanie organizacji;

d) etap ustalania wariantów działania;

e) etap przewidywania skutków realizacji wariantów działania;

f) etap porównania skutków i uszeregowania wariantów;

g) etap wyboru wariantu;

h) etap opracowania szczegółowego planu (programu, projektu).

W procesie planowania są realizowane dodatkowe czynności, spośród których najważniejszymi są:

- zbieranie i ewentualne przetwarzanie danych,
- określenie ograniczeń,
- wybór metody oceny (wartościowania) wariantów,
- wybór kryteriów decydowania.

Proces ten ma charakter iteracyjny – etapy mogą się powtarzać, a uzyskiwane informacje ulegać uszczegółowieniu i poszerzeniu.

5. Opracowując warianty działania, pożądanym jest kierowanie się zasadą Nadlera – od formułowania „idealnego” wzorca działań, przez uwzględnianie różnych ograniczeń, priorytetów i innych uwarunkowań, ku rozwiązaniom realistycznym (podejście prognostyczne).

6. Bariery skutecznego planowania w organizacjach wynikają zwykle stąd, że:

a) sformalizowane planowanie nie jest akceptowane przez wszystkich kierowników;

b) planiści nie rozumieją niektórych aspektów sformalizowanego planowania;

c) do prac planistycznych nie włącza się kierowników niektórych szczebli;

d) podstawową odpowiedzialność za planowanie ceduje się na pracowników sztabowych;

e) plany długoterminowe uważa się za niezmiennie;

f) wybiera się wyszukany i kosztowny system planowania;

g) dostępna informacja jest niewystarczająca;

h) kierownicy są zasypywani szczegółami.

Powyższe bariery z dużym prawdopodobieństwem obejmują również organizacje wojskowe. Zatem istnieje potrzeba kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej, sprzyjającej rzetelnemu podejściu do wykonywanych obowiązków przez planistów oraz krzewieniu wśród członków organizacji (kadry zawodowej sił zbrojnych) świadomości roli planu w sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu organizacji.

7. Wobec tego, że otoczenie organizacji, a zwłaszcza organizacji wojskowych, jest zmiennie i wymaga szybkiego dostosowywania się do postawionych zadań i wymagań otoczenia, pożądane jest tworzenie planów awaryjnych oraz ustalanie procedury wykorzystania tych planów. Pomocną metodą może być metoda scenariuszowa. Ponadto metodami usprawniającymi proces planowania, są: wykresy Gantta, metoda symulacyjna, metoda planowania sieciowego. Jednak ich wykorzystanie zależy od umiejętności kadry planistycznej.

Reasumując, w procesie planowania działań należy dążyć do uzyskania pożądanych cech planu oraz uwzględnić zasady i etapy planowania wskazywane przez teorię zarządzania, uwzględniając przy tym specyfikę otoczenia i funkcjonowania

organizacji wojskowych. Ułatwi to skuteczne i sprawne osiągnięcie przez komórki organizacyjne i całą organizację założonych celów pośrednich i końcowych.

PYTANIA UŁATWIAJĄCE SPRAWDZENIE WIEDZY

1. Jak można zdefiniować terminy „planowanie” oraz „plan”?
2. Wyjaśnić pojęcia „cel”, „misja” i „zadanie”.
3. Jak klasyfikuje się cele organizacji?
4. Jaka rolę pełni plan w procesie zarządzania?
5. Jak klasyfikuje się plany?
6. Jakie są istotne różnice między planami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi w organizacji?
7. W jakim celu opracowuje się plany jednorazowe?
8. W jakim celu opracowuje się plany awaryjne?
9. Jakie można wyróżnić determinanty procesu planowania?
10. Jakie są podstawowe zasady planowania?
11. Jakie można wyróżnić etapy procesu planowania działań?
12. Dlaczego plan może pełnić funkcję motywującą pracowników do działania? Jaki plan obniża motywację pracowników?
13. Wyjaśnić na czym polega metoda scenariuszowa?
14. Jakich zasad należy przestrzegać podczas planowania w organizacjach wojskowych?
15. Jakie rodzaje planów opracowuje się w jednostkach wojskowych?
16. Jaka jest rola planowania w dowodzeniu?
17. Jakie są metody planowania działań podczas realizacji zadań na stanowiskach dowodzenia?
18. Co jest istotą rozważenia wariantów działania?
19. Jakie są zasadnicze etapy przygotowania i przeprowadzenia symulacji?
20. Co powinien zawierać plan działania opracowany na stanowisku dowodzenia?

WYKAZ LITERATURY

1. Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1998.
2. Bieniok H. i inni, *Metody sprawnego zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
3. Czermiński A., Trzcieniecki J., *Elementy teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1974.
4. *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, pod kier. J. Kręcikija, AON, Warszawa 2002.
5. *Dowodzenie – teoria i praktyka*, pr. zb. pod kier. P. Sienkiewicza, AON, Warszawa 1995.
6. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
7. Flakiewicz W., *Podjęmowanie decyzji kierowniczych*, PWE, Warszawa 1973.
8. Frąckiewicz J.L., *Systemy sprawnego działania*, Ossolineum, Wrocław 1980.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
10. Jajuga T., Jajuga K., Wrzosek K., Wrzosek S., *Elementy teorii systemów i analizy systemowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1993.
11. Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, KiW, Warszawa 1997.
12. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
13. Kozioł J., *Decyzje w dowodzeniu*, AON, Warszawa 1998.
14. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2003.
15. Krzyżanowski L., *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
16. Leon J., Frąckiewicz J., *Poradnik sprawnego i efektywnego kierowania*, Wydawnictwo Antyk – Małcin Dybowski, Warszawa 2000.

17. Majewski T., *Kierownik – dowódca w organizacji. Zadania, czynności, umiejętności*, AON, Warszawa 2003.
18. Majewski T., *Planowanie w teorii organizacji i zarządzania*, [w:] *Determinanty planowania operacji wielonarodowych*, pod. kier. J. Kręcikija, AON, Warszawa 2002.
19. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych* pod red. J. Michniaka, AON, Warszawa 2000.
20. Michniak J., *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*, cz. 1. *Główne problemy*, AON, Warszawa 2003.
21. Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1997.
22. *Praktyka kierowania*, pod red. D.M. Stewarta, PWE, Warszawa 1994.
23. Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwa Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001.
24. *Słownik języka polskiego*, pod. red. nauk. M. Szymczaka, PWN, Warszawa 1995.
25. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
26. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
27. *System dowodzenia. Terminologia*, cz. 1, oprac. M. Strzoda i N. Prusiński, AON, Warszawa 2001.
28. Ścibiorek Z., *Kierownik w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń 2000.
29. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Agencja Wydawnicza Ulmak, Warszawa 2003.
30. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1999.
31. Zawadzki W., Majewski T., Prusiński N., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, AON, Warszawa 2002.
32. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964.



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

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – **Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej**
- **Bezpieczne niebo.** Materiały z konferencji naukowej
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – **Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej**
- H. Binkowski (red.) – **OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego**
- A. Bujak – **Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO**
- W. Chojnacki – **Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska**
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – **Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych**
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – **Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP**
- M. Cieślarczyk (red.) – **Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki**
- A. Ciupiński (red.) – **Dyplomacja wielostronna**
- A. Ciupiński – **Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP**
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – **Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego**
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – **Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych**
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – **Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym**
- T. Compa – **Zarządzanie przestrzenią powietrzną**
- J. Czaja – **Stolica apostołska 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**
- A. Fellner – **Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego i przestrzeni powietrznej**
- M. Flemming – **Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych**
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – **Zagrożenia asymetryczne**
- 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**
- J. Halik, J. Wolejszo – **Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO**
- 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**
- M. Juszczyk – **Wsparcie działań przez państwo gospodarza**

- 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**
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – **Bezpieczeństwo lotów**
- J. Karpowicz, E. Cieślak – **Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych**
- J. Karpowicz – **Współczesne konstrukcje lotnicze**
- Cz. Kącki – **Sily wielonarodowe do misji pokojowych**
- Cz. Kącki – **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 – **Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc**
- T. Kochański – **Logistyka międzynarodowa**
- T. Kochański – **Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania**
- M. Koziański – **Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym**
- M. Kozub – **Lotnictwo w operacjach połączonych**
- M. Kozub – **Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych**
- M. Kozub – **Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie**
- J. Kręciak – **Współczesne kierowanie wojskami. proces dowodzenia**
- J. Kręciak – **Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego**
- J. Kręciak – **Wybrane problemy kierowania grupowaniami wielonarodowych sił połączonych**
- R. Kwecka, M. Gryga – **Sily specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń**
- 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 – **Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych**
- 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 – **Sily powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich)**
- M. Marszałek, A. Radomski – **Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych**
- Z. Maślak – **Podstawy teorii informacji obrony powietrznej**
- Z. Maślak (oprac.) – **Informacja w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego**
- M. Michalec (oprac.) – **Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce**
- J. Michniak (red.) – **Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmehanizowanej (pancernej)**
- G. Nowacki – **Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego**
- G. Nowacki – **Strategiczne sily jądrowe wybranych państw**
- G. Nowacki – **Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej**
- G. Nowacki (red.) – **Militaryzacja kosmosu**
- A. Nowak – **Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych**
- E. Nowak – **Gospodarowanie zasobami majątkowymi**
- M. Obrusiewicz – **Wielonarodowe połączone sily zadaniowe CJTF**
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – **Umiedzynarodowiony konflikt wewnetrzny**
- J. Placzek – **Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000**
- J. Placzek (red.) – **Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia**
- **Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego**

- 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**
- **Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych** (praca zbiorowa)
- A. Radomski – **Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej**
- 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**
- K. Słaboń – **Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988)**
- **Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego** (praca zbiorowa)
- **Słownik terminów z zakresu psychologii** (praca zbiorowa)
- **Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej** – (praca zbiorowa)
- 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 (red.) – **Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania**
- J. Suwart – **Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996**
- R. Szpyra – **Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw**
- E.A. Wesółowska, A. Szerauc (red.) – **Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo**
- J. Wolejszo – **Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP**
- J. Wolejszo – **Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP**
- J. Wolejszo – **Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej**
- J. Wolejszo – **Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO**
- J. Wolejszo, Z. Fioła – **Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie**
- J. Wolejszo, Z. Fioła – **Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu**
- **Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium**
- **Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy** (oprac. E.J. Nalepa)
- J. Wojtasik (red.) – **Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku**
- J. Wojtasik (red.) – **Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX w.**
- **Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego**
- 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**
- 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

ISBN 83-89423-20-0

AON Wydział
Wydawniczy