

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

Ppłk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ

SYSTEM SZKOLENIA WOJSK BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

pk. „SZKOLENIE WOJSK-4”

57888



WARSZAWA

2004

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA**



Ppłk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ

**SYSTEM SZKOLENIA WOJSK
BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ**

praca naukowo-badawcza

pk. „Szkolenie wojsk – 4”

Recenzent:

ppłk dr hab. Henryk SPUSTEK

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
Rozdział 1. USTALENIA STANDARYZACYJNE W ZAKRESIE	
SZKOLENIA JEDNOSTEK WOJSK LĄDOWYCH NATO	18
1.1. Zasady szkolenia.....	18
1.2. Rola dowódców w procesie szkolenia.....	22
1.3. Procedura planowania szkolenia.....	25
1.4. Ćwiczenia wojskowe jako główna forma szkolenia.....	30
Rozdział 2. OGÓLNE ZAŁOŻENIA MODYFIKACJI SYSTEMU	
SZKOLENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ	49
2.1. Pojęcie i struktura systemu szkolenia brygady zmechanizowanej.....	49
2.2. Podmiot szkolenia.....	58
2.3. Organizacja szkolenia.....	60
2.3.1. Układ i struktura szkolenia.....	60
2.3.2. Cele i treści szkolenia.....	66
2.3.3. Formy i metody szkolenia.....	70
2.4. Działalność metodyczno-szkoleniowa.....	99
Rozdział 3. PROCES SZKOLENIA W BRYGADZIE ZMECHANIZOWANEJ...	117
3.1. Kierowanie procesem szkolenia.....	117
3.2. Planowanie szkolenia.....	122
3.3. Organizowanie szkolenia.....	141
3.4. Motywowanie.....	144
3.5. Kontrola.....	147
Rozdział 4. ŚRODOWISKO MATERIALNE	151
4.1. Infrastruktura szkoleniowa.....	151
4.2. Oprzyrządowanie procesu szkolenia.....	156
4.3. Koszty szkolenia.....	160
ZAKOŃCZENIE	165
BIBLIOGRAFIA	168
ZAŁĄCZNIKI	

WSTĘP

Początek XXI wieku to dla całych Sił Zbrojnych RP, w tym również dla wojsk lądowych, szereg istotnych zmian, modyfikacji i przekształceń głównie o charakterze doktrynalnym i organizacyjnym. Inny jest także zakres zadań, jakie wojsko może realizować w czasie pokoju, okresie kryzysu i ewentualnego konfliktu zbrojnego. Zadania te mogą mieć charakter militarny i niemilitarny. Mogą być realizowane na obszarze kraju lub poza jego granicami, w układzie narodowym, sojuszniczym lub wielonarodowym¹. Oznacza to, że oprócz przygotowania do prowadzenia działań (operacji) zbrojnych nieodzowna jest wiedza i umiejętności realizacji działań na rzecz wsparcia pokoju² oraz zadań niemilitarnych.

Wymienione zadania oraz aktualna sytuacja polityczno-militarna wywierają istotny wpływ na działalność szkoleniową realizowaną w wojskach lądowych. Do pewnych przewartościowań oraz poszukiwań nowych, adekwatnych do sytuacji i uwarunkowań, sposobów szkolenia dowództw i pododdziałów zmuszają również zmiany kształtujące nowe oblicze Sojuszu Północnoatlantyckiego.

Istotne znaczenie dla aktualnych wyzwań w zakresie modyfikacji dotychczasowego systemu szkolenia jednostek wojsk lądowych NATO, mają wnioski z działań prowadzonych w Bośni, Kosowie, Afganistanie czy Iraku. Między innymi w kontekście tych działań, szczególnego znaczenia nabiera nowy, szerszy wymiar przygotowania operacyjno-taktycznego kadry dowódczo-sztabowej oraz wyszkolenia bojowego pododdziałów. Również analiza wniosków historycznych potwierdziła, że zasadniczym determinantem skutecznego działania wojsk był w przeszłości wysoki poziom przygotowania operacyjno-taktycznego dowództw i bojowego wojsk. Jego osiągnięcie zależało najczęściej od właściwego szkolenia, w którym najbardziej skuteczną formą organizacyjną były i pozostają nadal różnego rodzaju ćwiczenia wojskowe. Niedostateczne wyszkolenie dowództw i pododdziałów w znacznym stopniu ograniczało możliwości skutecznego prowadzenia działań. Popelnione w przeszłości błędy, w zakresie założeń i organizacji systemu szkolenia, doprowadziły do szeregu konsekwencji zapisanych na kartach historii naszego państwa.

¹ Zob. *Strategia Wojskowa RP, rozdział IV*.

² Zob. *Regulamin Działań Wojsk Lądowych*, Warszawa 1999, s. 249.

Dotychczasowy system szkolenia dowództw i pododdziałów wojsk lądowych dostosowany do wymagań narodowych stracił swoją aktualność. Dlatego niezbędne stało się podjęcie próby jego zmodyfikowania. Z dużym prawdopodobieństwem można zakładać, że tak jak w innych armiach sojuszu, podobnie i w Wojskach Lądowych SZ RP, szkolenie powinno opierać się o założenia sojuszniczej doktryny szkoleniowej, ale także uwzględniać nasze narodowe uwarunkowania wynikające z wartości i tradycji narodowych, dorobku teoretycznego oraz praktycznego w zakresie stosowanych form szkolenia, a także organizacji i posiadanej infrastruktury szkoleniowej. Istnieje zatem potrzeba dokonania głębokich analiz, które pozwolą twórczo dostosować nasz system szkolenia do natowskiego. Zmiany w tym zakresie są konieczne i nie mogą polegać na doskonaleniu wybranych elementów systemu szkolenia, na określonych szczeblach struktury organizacyjnej naszych wojsk lądowych. Modyfikacja powinna być kompleksowa i dotyczyć całego systemu, a zwłaszcza tych jego elementów, które mają decydujący wpływ na wyszkolenie operacyjno-taktyczne kadry dowódczo-sztabowej wszystkich poziomów (szczebli) dowodzenia, szczególnie zaś taktycznych oraz bojowego pododdziałów.

Analiza zadań, zasad ich prowadzenia oraz dokonanych zmian organizacyjnych i technicznych w jednostkach wojsk lądowych pozwala stwierdzić, że **w przyszłości zasadniczym elementem organizacyjnym wojsk lądowych zdolnym do ich samodzielnego wykonania będzie brygada zmechanizowana, a w jej strukturze bataliony zmechanizowane i czołgów – stanowiące podstawowy moduł (grupę) bojowy.** Przedstawiony wniosek odnosi się do brygad „ogólnowojskowych”, jako typowych i najbardziej licznych jednostek występujących obecnie w naszych siłach zbrojnych. Celowym wydaje się zatem dokonanie, w odniesieniu do przyszłych zadań wykonywanych przez brygady zmechanizowane, analizy ich obecnego systemu szkolenia dowództw i pododdziałów, zwłaszcza w nawiązaniu do osiągnięcia interoperacyjności³ w zakresie przygotowania i prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego

³ *Interoperacyjność* – wyraz złożony, którego pierwszy człon *inter* – oznacza: między-; wśród-; wzajemny; współ-; wewnątrz. Drugi człon – *operacyjność*, w rozumieniu wojskowym, oznacza zdolność do prowadzenia zespołu walk, bitew, uderzeń ogniowych i manewrów taktycznych na lądzie, w powietrzu i na morzu przez związki (zgrupowania) różnych rodzajów wojsk i SZ połączonych wspólną myślą przewodnią, pod jednym kierownictwem. *Interoperacyjność* – zdolność do prowadzenia wspólnych (międzynarodowych) operacji. Por. W. Kopaliński. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1983, s. 192. *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 278.

oraz bojowego, które do niedawna (operacja stabilizacyjna w Iraku) uznawane było za domenę narodową każdego z państw NATO.

Na podstawie analizy aktualnych uwarunkowań, podczas precyzowania sytuacji problemowej stwierdzono, że jednym z ważniejszych czynników, zapewniających przygotowanie dowództw i pododdziałów brygady zmechanizowanej do realizacji szerokiego spektrum współczesnych zadań, staje się właściwe określenie celów i treści szkolenia operacyjno-taktycznego oraz bojowego, odpowiedni dobór form i metod szkolenia, a także zmian w sferze organizacyjnej.

Analiza literatury przedmiotu, a także udział w wielu seminariach i konferencjach naukowych wskazuje, iż wielu teoretyków i praktyków wojskowych dostrzega problematykę szkolenia wojsk przez pryzmat poprawności rozwiązań taktycznych i operacyjnych w realizowanych ćwiczeniach. Nie dostrzegają natomiast szkolenia organów dowodzenia i pododdziałów jako swoistego systemu, w którym ćwiczenia stanowią bardzo ważny, ale tylko jeden z elementów.

W pracy naukowej, procesem badawczym objęto **system szkolenia wojsk (dowództw, pododdziałów) brygady zmechanizowanej**, który stanowił **obszar badań**. Odzwierciedla one bowiem całe spektrum procesów zachodzących w ramach przygotowania organów dowodzenia i pododdziałów do planowania, organizowania i kierowania działaniami w nowych uwarunkowaniach oraz stanowi doskonały obszar do prowadzenia badań. Na podstawie analizy wybranej literatury oraz wniosków formułowanych w toku prac badawczych prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz udziału w seminariach i konferencjach naukowych uważa się, że funkcjonujący obecnie system szkolenia dowództw i pododdziałów brygad zmechanizowanych nie spełnia wymagań w odniesieniu do aktualnych potrzeb, a także nie zapewnia właściwego stopnia interoperacyjności w ramach szkolenia realizowanego w strukturach sojuszniczych i wielonarodowych.

W toku precyzowania problemu naukowego przyjęto, że w odniesieniu do przedstawionego obszaru badań, **przedmiot badań** stanowić będzie **szkolenie operacyjno-taktyczne i bojowe, a zwłaszcza cele, treści, ćwiczenia jako zasadnicza forma organizacyjna, a także procedury ich przygotowania i prowadzenia, kierowanie szkoleniem, a także wpływ środowiska materialnego na jego skuteczną realizację.**

Nowe uwarunkowania i wynikające z nich zadania militarne i niemilitarne składają do rozważenia, w jakim stopniu współczesne przeobrażenia, zwłaszcza w odniesieniu do szkolenia dowództwa brygady, dowództw batalionów, dywizjonów i pododdziałów brygad zmechanizowanych, powodują konieczność zmian realizowanego obecnie procesu szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, a tym samym modyfikacji (zmian) w systemie szkolenia?

Problem ten nabiera szczególnej aktualności, zwłaszcza w kontekście zobowiązań koalicyjnych oraz w obliczu udziału wyznaczonych dowództw i pododdziałów w ćwiczeniach sojuszniczych (NATO) i międzynarodowych (NATO PLUS)⁴ przygotowujących, m.in. do takich przedsięwzięć, jak operacje wsparcia i wymuszania pokoju, w których biorą udział kontyngenty poszczególnych państw pod dowództwem NATO, a także działań wielonarodowych.

Wstępna analiza literatury przedmiotu wskazała na brak zwartych, całościowych opracowań dotyczących problematyki przygotowania i prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego na szczeblu brygady. Większość opracowań cząstkowych nie uwzględnia naszej obecności w Sojuszu Północnoatlantyckim i dotyczy tylko ogólnej charakterystyki szkolenia, szczególnie na wysokich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych. Często również nie zawierają analiz, wniosków, a przede wszystkim propozycji odpowiadających współczesnym zmianom założeń szkoleniowych formułowanych, m.in. w *Programie szkolenia dowództw i sztabów Dowództwa Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie (ACE Command and Staff Training Programme – ACSTP)*.

Dostosowując narodowe rozwiązania do wymagań zawartych w cytowanym dokumencie należy przygotować określone dowództwa oraz pododdziały do włączenia w cykl szkoleniowy zaproponowany dla szczebla operacyjnego i taktycznego. W związku z tym staje się konieczne stworzenie systemu szkolenia, w którym zasadniczą funkcję spełniałoby będzie szkolenie operacyjno-taktyczne, przygotowujące dowództwa brygad i batalionów do udziału w natowskich i międzynarodowych przedsięwzięciach szkoleniowych (misjach), mając jednocześnie na uwadze modyfikację dotychczasowego szkolenia bojowego pododdziałów.

⁴ Zob. *NATO Military Exercises Concept – MC 94/4*, Bruksela 1998.

Cel główny pracy badawczej zdefiniowany został jako *określenie naukowo uzasadnionych potrzeb, wymagań i propozycji modyfikacji systemu szkolenia wojsk (dowództw i pododdziałów) brygady zmechanizowanej, w aspekcie nowych zadań, realizowanych w okresie pokoju, kryzysu i wojny oraz standardów szkolenia jednostek wojsk lądowych NATO.*

Sprecyzowany cel badawczy łączy w sobie zarówno cechy poznawcze, jak i praktyczne, dotyczące wykorzystywania opracowań teoretycznych w praktycznym działaniu – szkoleniu wojsk (dowództw i pododdziałów) na szczeblu brygady zmechanizowanej.

Określony przedmiot i cel badań, a także przedstawione wyżej rozważania, stanowiące określoną sytuację problemową, implikują **główny problem badawczy**, który w pracy naukowej został wyrażony w postaci następującego pytania:

W jaki sposób i w jakim zakresie zmodyfikować (zmienić) obecnie funkcjonujący system szkolenia dowództwa brygady zmechanizowanej i dowództw batalionów (dywizjonów) oraz pododdziałów, aby zapewnić ich przygotowanie do wykonania zadań militarnych i niemilitarnych w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym, na obszarze kraju i poza jego granicami oraz sprostać potrzebie interoperacyjności?

Praca nad rozwiązaniem głównego problemu badawczego wymagała rozwiązania szeregu problemów cząstkowych w ujęciu *faktograficznym* (jak jest?), *diagnostycznym* (dlaczego tak jest?), *prognostycznym* (jakie są możliwości?) oraz *praktycznym* (jak postępować?). Należy jednocześnie wskazać, że przyjęty w pracy przedmiot badań jest bardzo rozległy i obejmuje szereg zagadnień interdyscyplinarnych. Dlatego temat został przedstawiony w ujęciu „ogólnowojskowym” bez ingerencji i rozstrzygnięcia szczegółowych kwestii specjalistycznych.

Poszukiwanie naukowych rozstrzygnięć w odniesieniu do przedmiotu badań oraz określonego głównego problemu badawczego wymagało przyjęcia i rozwiązania **szczegółowych problemów badawczych**, które zostały wyrażone w postaci kolejnych pytań:

1. *Jakie ustalenia sojusznicze obowiązują w szkoleniu jednostek wojsk lądowych?*

2. *Jaka powinna być struktura wewnętrzna systemu szkolenia brygady zmechanizowanej?*
3. *Jakie znaczenie, w systemie szkolenia brygady zmechanizowanej, mają poszczególne elementy jego struktury wewnętrznej?*
4. *Co obejmuje i jak postrzegać współczesny proces kierowania szkoleniem na szczeblu brygady zmechanizowanej?*
5. *Co obejmuje i jaki ma wpływ środowisko materialne na szkolenie realizowane w brygadzie zmechanizowanej?*

Określone poszczególne problemy cząstkowe dotyczą zasadniczych zagadnień z obszernego spektrum procesu szkolenia brygady zmechanizowanej. Jednocześnie są one pochodną wyprowadzoną z problemu głównego i obejmują, zasadnicze kwestie związane z problematyką szkolenia na tym szczeblu organizacyjnym wojsk lądowych.

Szkolenie operacyjno-taktyczne i bojowe jest podstawowym szkoleniem, w wyniku którego kadra i żołnierze nabywają umiejętności rozwiązywania złożonych problemów działań prowadzonych w okresie pokoju, kryzysu i ewentualnego konfliktu zbrojnego. Ma ono zatem na celu doprowadzić do zdobycia, przez kadrę i żołnierzy brygady, określonych umiejętności, niezbędnych w działaniach bojowych (operacjach), misjach pokojowych, zapobieganiu i walce z terroryzmem, prowadzonych w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym, na obszarze kraju i poza jego granicami. Stawia to szczególne wymagania w zakresie sposobu przygotowania dowódców i dowódców, których wiedza i umiejętności muszą zapewnić efektywne i racjonalne użycie wojsk (pododdziałów), które muszą być w odpowiedni sposób przygotowane do ich realizacji.

Mając na uwadze powyższe założenia należy przyjąć, że szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady, dowództw batalionów, dywizjonów, ale także pododdziałów (szczególnie zawodowych) powinno opierać się na szerokim wykorzystaniu szkolnych ośrodków dowodzenia oraz nowoczesnych technik symulacji komputerowej, trenerów itp., jako czynników sprzyjających podwyższaniu jakości i efektywności tego szkolenia, a także pokonywaniu ograniczeń finansowych i przestrzennych.

Wnioski zebrane w toku analizy literatury, obserwacji bezpośredniej procesu szkolenia na szczeblu brygady oraz inne wyniki badań uzyskane podczas udziału

w pracach badawczych, seminariach i konferencjach naukowych, pozwoliły na sformułowanie **hipotezy roboczej**, którą poddano weryfikacji w toku badań. Jej istota sprowadza się do tego, że: *prowadzone obecnie w brygadach zmechanizowanych szkolenie ma charakter narodowy i nie przygotowuje do realizacji nowych zadań, zgodnie ze standardami przyjętymi w NATO. Cele, treści i formy oraz procedury planowania, przygotowania i prowadzenia szkolenia powinny ulec modyfikacji. Jest to niezbędny warunek przystosowania i ujednolicenia poziomu przygotowania dowództw i pododdziałów tego szczebla organizacyjnego wojsk lądowych do funkcjonowania w strukturach sojuszniczych i międzynarodowych oraz realizacji możliwego spektrum zadań.*

Myślą przewodnią autora pracy naukowej, stosownie do przyjętej hipotezy roboczej, było takie przeprowadzenie badań, aby ich wyniki pozwoliły na sprecyzowanie kierunków i zakresu modyfikacji szkolenia brygad zmechanizowanych. Założono przy tym również, że zastosowanie, chociaż części przedstawionych rozwiązań mogłoby wpłynąć pozytywnie na jakość i efektywność szkolenia operacyjno-taktycznego oraz bojowego na szczeblu brygady.

Dobór teoretycznych i empirycznych metod badawczych determinowany był w znacznym stopniu przez wielowymiarowość podjętych problemów badawczych. Szeroka gama metod badawczych stosowana we wszystkich etapach prac badawczych, w stosunku do uzyskanych pierwotnych i wtórnych materiałów badawczych, dotyczących poszczególnych problemów naukowych, pozwoliła na systemową identyfikację poszczególnych elementów przedmiotu badań, w tym związków i zależności pomiędzy nimi oraz otoczeniem brygady zmechanizowanej.

Metody teoretyczne stosowane były we wszystkich etapach prac badawczych, szczególnie w etapie wstępnym poprzedzającym badania właściwe oraz w etapie końcowym. Były to: analiza, abstrahowanie, wnioskowanie, synteza, porównanie, analogia i uogólnienie.

Analiza stosowana była głównie w badaniach literatury przedmiotu oraz dokumentów normatywnych narodowych i sojuszniczych, dotyczących przygotowania i prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, dokumentacji ćwiczeń narodowych, sojuszniczych i międzynarodowych. Objęto nią także dokumentację

planistyczną wybranych brygad zmechanizowanych, a szczególnie plany zasadniczych przedsięwzięć oraz wytyczne dowództw związków taktycznych (dywizji) do szkolenia podporządkowanych brygad.

Wszystkie rodzaje analizy, a więc **elementarną, przyczynową i logiczną** stosowano w zakresie prowadzonych badań nad systemem szkolenia brygady zmechanizowanej oraz jego elementami, a także zachodzącymi między nimi relacjami i powiązaniem, które wpływają na obecny kształt szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego. W prowadzonych badaniach systemu szkolenia brygady zastosowano również metodę **abstrahowania**. Szczególnie przy izolowaniu poszczególnych elementów systemu i poddaniu ich szczegółowym badaniom.

Nieodłączną metodą prowadzonego procesu badawczego było **wnioskowanie**, którego efekty w postaci wniosków zawarto we wszystkich rozdziałach i zakończeniu.

Synteza objęto doświadczenia wynikające z obserwacji pośredniej i uczestniczącej procesu planowania szkolenia oraz przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wybranych brygadach. Jednocześnie synteza była metodą badawczą, stosowaną podczas opracowania wniosków z badań teoretycznych i empirycznych. **Synteza przyczynowa** stosowana była głównie przy modyfikacji struktury wewnętrznej i procesu kierowania szkoleniem.

Porównanie było stosowane we wszystkich etapach prac badawczych, których istotą była identyfikacja cech wspólnych, podobieństw oraz różnic poszczególnych zagadnień badawczych, zwłaszcza w zakresie rozwiązań funkcjonujących w procesie planowania szkolenia oraz przygotowania i prowadzenia różnych rodzajów ćwiczeń w brygadach wojsk lądowych państw NATO, a także rozwiązaniach przyjętych w ćwiczeniach sojuszniczych i międzynarodowych.

Analogię stosowano zwłaszcza przy formułowaniu wniosków o występujących podobieństwach. **Uogólnienie** wykorzystywano natomiast do ujawniania cech, powiązań i zależności powtarzalnych, łączenia ich stosowanie do przyjętych kryteriów oraz formułowania na ich podstawie uniwersalnych założeń. Zastosowano je szczególnie przy określaniu ogólnych celów, treści, struktury i form szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego oraz w toku modyfikacji procesu kierowania szkoleniem. **Definiowanie** wykorzystano przy formułowaniu definicji systemu szkolenia brygady,

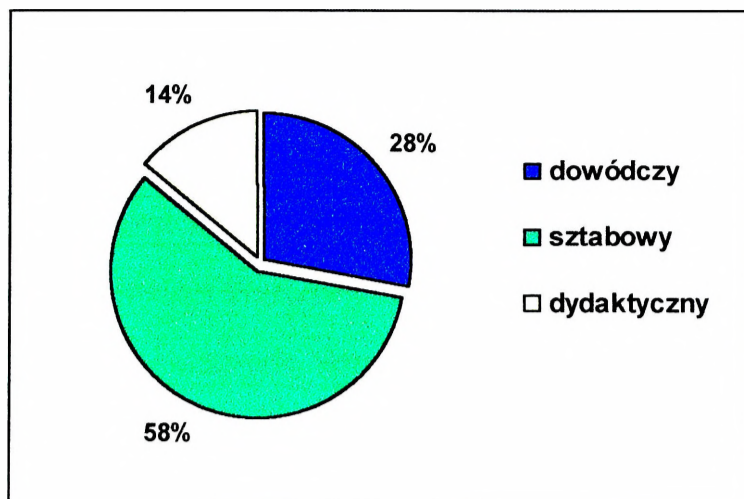
jego podsystemów, a także poszczególnych elementów struktury wewnętrznej i procesu kierowania szkoleniem.

Poza wymienionymi metodami teoretycznymi, w toku procesu badawczego stosowano również metody empiryczne. Celem ich wykorzystania było poznanie sądów, opinii, poglądów oraz doświadczeń kadry dowódczej, sztabowej, dydaktyczno-naukowej, studentów AON oraz przedstawicieli armii innych państw NATO w przedmiocie szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, a także określenia możliwości jego modyfikacji. W toku zasadniczego etapu prac badawczych zastosowano obserwację, badanie opinii oraz badanie dokumentacji. W znacznej części pracy wykorzystano również wieloletnie wyniki badań jej autora.

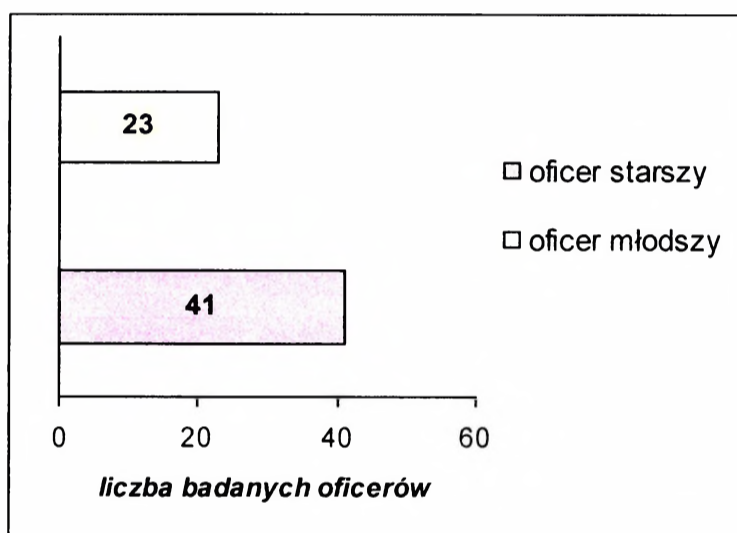
Obserwacja bezpośrednia (twórcza) zastosowana do badania wybranych problemów badawczych, szczególnie procesu planowania szkolenia, przygotowania i prowadzenia ćwiczeń oraz kierowania szkoleniem umożliwiła dostrzeżenie zjawisk i związków występujących w ich praktycznej realizacji.

Znaczące źródło pozyskiwania materiału badawczego stanowiło badanie opinii, a wśród nich ankietowanie oraz prowadzenie wywiadu z ekspertami. Celem zastosowania tych metod było uzyskanie oraz poznanie poglądów, wniosków i oczekiwań respondentów oraz weryfikacja wniosków uzyskanych w toku prowadzonych badań teoretycznych.

Badaniami ankietowymi prowadzonymi od października 2003 do czerwca 2004 roku objęto 64 oficerów, którzy stanowili wybraną z ogólnej populacji część, która miała, bądź ma bezpośredni związek ze szkoleniem operacyjno-taktycznym i bojowym realizowanym w brygadach zmechanizowanych. Byli to oficerowie wybranych brygad 1., 11., 12. i 16. DZ oraz ich dowództw, wybrana kadra dydaktyczno-naukowa AON, oficerowie Dowództwa Wojsk Lądowych, Sztabu Generalnego WP, słuchacze kursów podyplomowych i studenci studiów magisterskich Wydziału Wojsk Lądowych AON. Charakterystykę grupy objętej badaniami przedstawiono na rysunkach: 1. i 2.



Rys. 1. Przynależność respondentów do korpusu osobowego



Rys. 2. Charakter stanowiska służbowego respondentów

Badania empiryczne realizowano także zbierając opinie ekspertów w toku rozwiązywania szczegółowych problemów naukowych. Służyły one do weryfikowania wyników badań teoretycznych oraz określania możliwości modyfikacji szkolenia realizowanego w brygadach zmechanizowanych, z punktu widzenia teorii i praktyki szkoleniowej. Badaniami objęto 6 oficerów, którzy spełniali zasadnicze kryteria, którymi była kompetencyjność oraz znajomość problemów stanowiących istotę badań. Szczegółową charakterystykę statystyczną respondentów przedstawiono w załącznikach 1 i 2.

Założenia poznawcze, dotychczasowa wiedza oraz przyjęty przedmiot badań, zasadniczo wpłynęły na organizację i przebieg badań zmierzających do rozwiązania głównego problemu badawczego oraz przedstawionych problemów szczegółowych.

Dążąc do naukowych rozstrzygnięć, badania realizowano w trzech zasadniczych etapach: wstępnym, zasadniczym i końcowym.

W etapie wstępnym na podstawie wniosków z badań wstępnych prowadzonych w odniesieniu do przyjętego przedmiotu dociekań naukowych, określono **cel badań** oraz w miarę szczegółową koncepcję organizacji i przebiegu badań właściwych. Dokonano identyfikacji oraz sprecyzowania problemu naukowego, który w decydującym stopniu determinował podjęcie prac badawczych. Jednocześnie zgromadzony wtórny materiał badawczy był podstawą do sformułowania **wstępnej hipotezy roboczej**. Wyniki badań, uzyskane w tym etapie prac badawczych, przedstawione zostały oraz poddane pod dyskusję na konferencjach i seminariach naukowych w Instytucie Zarządzania i Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych. Pozyskane w ich trakcie wnioski, uwagi oraz spostrzeżenia pozwoliły na określenie szczegółowych problemów badawczych, mających znaczący wpływ na rozwiązanie głównego problemu badawczego oraz osiągnięcie celu pracy naukowej.

Potrzeba weryfikacji założeń przyjętych w wstępnej hipotezie roboczej oraz właściwa organizacja i przebieg badań, zdeterminowały zgromadzenie i dogłębne przestudiowanie literatury, którą podzielono na cztery grupy.

Pierwszą grupę stanowiły opracowania, dotyczące szkolenia w Wojskach Lądowych SZ RP, ze szczególnym uwzględnieniem klasyfikacji i charakterystyki form szkolenia oraz procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. W grupie tej znalazła się również literatura z zakresu dydaktyki ogólnej i wojskowej oraz organizacji i zarządzania, która była pomocna w identyfikowaniu procesów i zjawisk zachodzących w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym. Szczególną uwagę zwrócono na opracowania, które wskazywały na genezę i rozwój szkolenia wojskowego oraz współczesne potrzeby i wymagania w tym zakresie, głównie w aspekcie osiągania interoperacyjności z NATO, pod kątem prowadzenia wspólnych operacji, misji itp. Znalazły się tu również opracowania dydaktyczne oraz prace naukowo-badawcze, ujmujące poglądy autorów na kwestie zbieżne z przedmiotem badań.

Druga grupa opracowań to dokumenty normatywne oraz dokumentacja szkoleniowa, które pozwoliły w znacznym stopniu na stwierdzenie faktycznego stanu w zakresie planowania, przygotowania i prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego w jednostkach, a także interpretację wielu przedsięwzięć i czynności realizowanych w jego toku.

Trzecią grupę opracowań stanowiły opracowania i dokumenty normatywne, dotyczące szkolenia w systemie sojuszniczym NATO, a których treści zbieżne były z przyjętym w pracy problemem badawczym. Wnioski otrzymane podczas analizy oraz syntezy tych opracowań i dokumentów normatywnych posłużyły do poszukiwania porównań i analogii w rozwiązywaniu poszczególnych problemów badawczych.

Kolejna grupa literatury to opracowania w przedmiocie metodologii badań naukowych. Ich studiowanie pogłębiło wiedzę i umożliwiło właściwy wybór metod badawczych, stosowanych do rozwiązania poszczególnych problemów naukowych oraz opracowania uzyskanych wyników badań.

Efekt prowadzonych w tym etapie prac badawczych, to przede wszystkim dostrzeżenie nowych faktów naukowych, które umożliwiły przedstawienie pełniejszego obrazu rozwiązania głównego problemu badawczego w postaci **hipotezy roboczej**.

Początek **drugiego etapu prac badawczych** to dobór metod badawczych, właściwych dla poszczególnych problemów naukowych, oraz organizacja i przeprowadzenie dalszych badań teoretycznych i empirycznych. Szczególną uwagę, w tym etapie, poświęcono zgromadzeniu, selekcji materiału badawczego oraz opracowaniu wyników otrzymanych w toku badań. Uzyskane rezultaty stanowiły podstawę do naukowych rozstrzygnięć zmierzających do weryfikacji hipotezy roboczej, a zwłaszcza jej naukowego uzasadnienia.

Ostatni, **trzeci etap prac badawczych** to zebranie wyników przeprowadzonych badań w spójny zbiór, umożliwiający ich logiczne uogólnienie oraz systematyzację. Działania te miały na celu przyjęcie przejrzystego układu prezentacji wyników badań w formie pracy naukowej.

Edytorskie ujęcie treści pracy to cztery rozdziały, poprzedzone wstępem, zwieńczone zakończeniem oraz załącznikami.

Pierwszy rozdział pracy naukowej przedstawia ustalenia sojusznicze dotyczące szkolenia w jednostkach wojsk lądowych NATO.

Rozdział drugi to określenie ogólnych założeń modyfikacji (zmian) systemu szkolenia brygady zmechanizowanej. W tej części pracy, główną uwagę skupiono na zbadaniu funkcji poszczególnych elementów organizacji szkolenia jako podsystemu w systemie szkolenia brygady zmechanizowanej i ich wpływu na przygotowanie operacyjno-taktyczne dowództw i bojowe pododdziałów.

Trzeci rozdział składa się z analitycznego, diagnostycznego i prognostycznego ujęcia problemów dotyczących procesu kierowania szkoleniem realizowanym w brygadzie zmechanizowanej. W odniesieniu do współczesnych wymagań szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego oraz wniosków z dotychczasowych badań, zaprezentowano również założenia modyfikacji, ze szczególnym wyeksponowaniem kolejnych etapów cyklu działania zorganizowanego, a mianowicie: planowania szkolenia, jego organizowania, motywowania i kontroli.

Czwarty rozdział pracy naukowo-badawczej przedstawia – w ujęciu analitycznym, diagnostycznym i prognostycznym – zasadnicze kwestie dotyczące środowiska materialnego, jako trzeciego podsystemu w systemie szkolenia brygady zmechanizowanej. Zaprezentowano w nim wyniki badań autor pracy w zakresie infrastruktury szkoleniowej, oprzyrządowania, a także kosztów procesu szkolenia brygady zmechanizowanej.

ROZDZIAŁ 1.

USTALENIA STANDARYZACYJNE W ZAKRESIE SZKOLENIA JEDNOSTEK WOJSK LĄDOWYCH NATO

1.1. Zasady szkolenia

Szkolenie – podstawowe zadanie sił zbrojnych w czasie pokoju, umożliwia przygotowanie dowództw i wojsk do planowania, organizowania oraz prowadzenia działań (misji) w czasie pokoju, kryzysu oraz ewentualnego konfliktu zbrojnego (wojny).

Analiza systemów szkolenia wybranych armii Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala wysnuć szereg wniosków, mających istotne znaczenie w toku opracowania założeń, przy konstruowaniu systemu szkolenia jednostek (brygad zmechanizowanych) Wojsk Lądowych SZ RP. Jako jeden z zasadniczych uznać należy, że różnice występujące między systemami szkolenia poszczególnych armii NATO, wynikają jedynie z odrębności tradycji szkolenia poszczególnych armii, ich bazy szkoleniowej, zasobności i doktryny określonego państwa. **Każda armia sojuszu posiada swój narodowy system szkolenia**, który jednocześnie spełnia wymogi szkolenia sojuszniczego. Wymogi szkolenia sojuszniczego stanowią standardy⁵ szkoleniowe, ustanowione przez Naczelne Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych, w celu ujednoczenia poziomu przygotowania dowództw i wojsk państw członkowskich do funkcjonowania w ramach struktur sojuszniczych i wielonarodowych (PdP, ONZ, UE). Wiąże się to z stosowaniem, przez wszystkie armie sojuszu, jednakowych procedur⁶ postępowania, ujednoczonej organizacji szkolenia dowództw i pododdziałów oraz wielu sformalizowanych dokumentów normatywnych, w tym regulaminów walki.

Synteza wniosków cząstkowych, wynikających z analizy dokumentów normatywnych, regulujących kwestie szkolenia dowództw i wojsk w armiach państw

⁵ *Standard* – przeciętna norma, typ, model, wymóg, wzorzec. *Standardowy* – typowy, odpowiadający określonym normom, niczym się niewyróżniający od przeciętnych norm. *Standaryzacja* – wprowadzenie jednolitych norm, ujednoczenie, normalizacja, typizacja. *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1989, t. 3, s. 318.

⁶ *Procedura* – unormowany przepisami zwyczajowymi sposób prowadzenia, załatwienia jakiejś sprawy, tok, tryb, przebieg czegoś, np.: planowania szkolenia, przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych. *Słownik języka polskiego*, wyd. cyt., t. 2, s. 926.

NATO, pozwoliła wyodrębnić ogólne zasady, które stosowane są w realizacji procesu szkolenia. Należą do nich:

Szkolenie wojsk zgodnie z obowiązującymi założeniami doktrynalnymi – oznacza stosowanie w procesie szkolenia (na wszystkich poziomach dowodzenia) treści zawartych w narodowych dokumentach doktrynalnych opracowanych na podstawie dokumentów sojuszniczych (publikacji sojuszniczych i porozumień standaryzacyjnych, w tym głównie *Doktryny Operacyjnej – Operacje Połączone*), a także stosowanie ujednoczonych procedur oraz form i metod pracy dowództw i działania wojsk umożliwiających prowadzenie wspólnych operacji w układzie sojuszniczym (koalicyjnym) i wielonarodowym.

Szkolenie broni połączonych – polegające na przygotowaniu wszystkich rodzajów wojsk równocześnie do wspólnych działań taktycznych. Stanowi ono podstawę przygotowania do prowadzenia operacji połączonych. Wyraża się to przez zintegrowanie w procesie szkolenia działania wszystkich elementów komponentów bojowych, wsparcia i zabezpieczenia lub odpowiednio oddziałów i pododdziałów.

Szkolenie w prowadzeniu walki – zasada ta wskazuje, że celem szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i bojowego wojsk jest zdobycie określonych umiejętności, niezbędnych na współczesnym polu walki.

Szkolenie z gotowości bojowej – oznacza, że dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za szkolenie podległych wojsk w zakresie osiągnięcia gotowości, mające na celu m.in. przygotowanie dowództw i pododdziałów do prowadzenia mobilizacji i osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej.

Szkolenie ukierunkowane – oznacza, że jednostki przygotowują się w procesie szkolenia do realizacji zadań na czas kryzysu, konfliktu, wojny lub misji pokojowej, stosownie do przeznaczenia lub otrzymanych zadań, a odpowiedzialność za kierowanie procesem szkolenia ponoszą dowódcy jednostek.

Współzawodnictwo szkoleniowe – towarzyszące nierozłącznie procesowi szkolenia, podejmowane na wszystkich poziomach, rozwija motywacje dowódców i żołnierzy, wyzwala w nich potrzebę ciągłego doskonalenia umiejętności oraz entuzjizm do szkolenia.

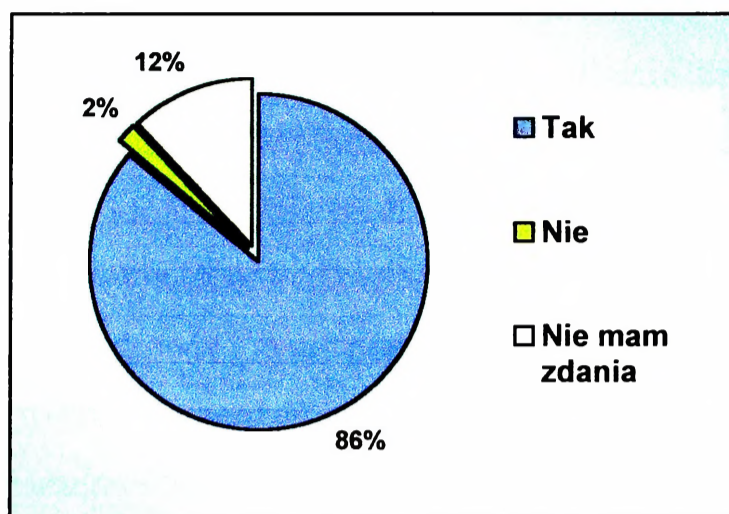
Szkolenie doskonalące – jako uzupełnienie szkolenia programowego (zasadniczego) – odnoszące się zarówno do żołnierzy zawodowych, jak i zasadniczej służby wojskowej, polega na dodatkowym planowaniu zajęć indywidualnych oraz zespołowych, w celu utrzymania wysokiego poziomu zdolności bojowej dowództw i pododdziałów.

Szkolenie wieloszczeblowe – polega na włączaniu do zamierzeń szkoleniowych, głównie ćwiczeń, dwóch i więcej szczebli dowodzenia. Zasada ta zobowiązuje dowódców, zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej, do planowania i realizacji szkolenia dowództw oraz pododdziałów jednocześnie na kolejnych poziomach organizacyjnych, podczas realizacji jednego zamierzenia szkoleniowego (np. ćwiczenia). Proces szkolenia realizowany wg tej zasady umożliwi osiągnięcie wysokiej efektywności szkolenia oraz jednoczesne przygotowanie, w stosunkowo krótkim czasie, wszystkich szczebli dowodzenia i pododdziałów do wspólnego działania.

Szkolenie zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności – wyraża się w przestrzeganiu postanowień dotyczących odpowiedzialności szkoleniowej dowódców za przygotowanie podwładnych do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Zasada ta obliguje dowódców wszystkich szczebli struktury organizacyjnej Sił Zbrojnych RP do szkolenia i zgrywania dowództw, sztabów i wojsk oraz wzorowej organizacji szkolenia indywidualnego podległych dowódców, ich doskonalenia metodycznego i przygotowania do kierowania działalnością szkoleniową.

Szkolenie dowództw oraz pododdziałów, prowadzone zgodnie z wymienionymi zasadami, ma decydujący wpływ na ich przygotowanie i osiągnięcie zdolności do prowadzenia działań, w tym do operacji połączonych, zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) i wielonarodowym. Tezę tę poparło osiemdziesiąt sześć procent ankietowanych oficerów, zapoznanych wcześniej z wymienionymi zasadami szkolenia (rys. 1.1). Za zasadną uznali ją także wszyscy eksperci, stwierdzając w swoich opiniach, że powinny mieć one (zasady) swoje odzwiercie-

dlenie w dokumentach normatywnych, włącznie z nowymi programami szkolenia, szczególnie pododdziałów zawodowych⁷.



Rys. 1.1. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące potrzeby przestrzegania zasad szkolenia w przygotowaniu dowództw i wojsk do prowadzenia działań, w tym operacji połączonych, zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) i wielonarodowym

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w wyniku badań oraz praktyka szkoleniowa wskazują, że **mamy współcześnie do czynienia z coraz bardziej postępującą unifikacją narodowych systemów szkolenia, szczególnie zaś dowództw i pododdziałów**. Procesu unifikacji nie należy postrzegać jednak jako „zła koniecznego”, lecz jako bezwzględny warunek funkcjonowania w ramach wielonarodowych struktur Sojuszu Północnoatlantyckiego. Podobnie funkcjonujące systemy szkolenia dowództw i pododdziałów ułatwiają, bowiem współdziałanie w zakresie realizacji wspólnych przedsięwzięć, a tym samym osiągnięcia celów szkoleniowych i operacyjnych.

Według poglądów specjalistów NATO przestrzeganie wymienionych zasad szkoleniowych we wszystkich armiach sojuszu ma zasadnicze znaczenie dla jednakowego przygotowania dowództw i pododdziałów do zapobiegania wszelkim konfliktom zbrojnym lub wojnom, a w wypadku ich wybuchu do prowadzenia wspólnych operacji przeciwko potencjalnemu przeciwnikowi i odniesieniu nad nim zwycięstwa – główne-

⁷ Szczegółowe wyniki badań zawierają załączniki 1 i 2.

go celu szkolenia. Dlatego, na przykład w armii Stanów Zjednoczonych, takie same zasady szkoleniowe stosowane są zarówno wobec jednostek czynnych (*Active Component*), jak i jednostek rezerwowych (*Reserve Component*), które są ważnym elementem sił zbrojnych spełniającym funkcję odstraszania.

W procesie szkolenia wojsk NATO w dużym stopniu uwzględniane są również doświadczenia historyczne, w tym przede wszystkim wnioski z minionych wojen i konfliktów zbrojnych, które odzwierciedlają związek pomiędzy realizmem szkolenia, a osiągnięciem sukcesu w walce. Podkreślana jest także odpowiedzialność dowódców wszystkich szczebli za zdrowie i życie podwładnych.

Konkludując należy stwierdzić, że właściwe prowadzenie szkolenia, zgodnie z wymienionymi zasadami, ma decydujące znaczenie w osiągnięciu taktycznej doskonałości przez pojedynczych żołnierzy i całą jednostkę oraz sprawności dowództw w zakresie wykonywania przewidzianych dla nich zadań bojowych zawartych, np. w armii USA w tzw. *Wykazie głównych zadań jednostki w misji – Mission Essential Task List (METL)*, a w jednostkach operacyjnych SZ RP w zadaniu głównym na każdy, kolejny rok szkoleniowy. Wykaz taki opracowuje dowódca wyższego szczebla na podstawie planu operacyjnego wykorzystania podległej jednostki na polu walki (w misji) oraz związanych z tym dodatkowych wytycznych przełożonych. Dlatego też zadania główne jednostki w operacji (misji) są podstawą do wyznaczenia celów szkolenia, a także określenia kierunków ich osiągnięcia (tematyka, zagadnienia, formy, metody szkolenia) oraz opracowania planów ilustrujących koncepcję szkolenia poszczególnych pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych.

1.2. Rola dowódców w procesie szkolenia

W systemie szkolenia wojsk lądowych dowódcy są zasadniczym ogniwem odpowiedzialnym za wyszkolenie podległych dowództw, oddziałów, pododdziałów i pojedynczych żołnierzy. Są oni głównymi organizatorami i kierownikami szkolenia w swoich jednostkach. Aby sprostać tym wymaganiom dowódcy muszą dostosować szkolenie do zadań przewidzianych dla jednostki, pododdziału na polu walki (w misji) oraz realizować szkolenie, zgodnie z zapisami zawartymi w dokumentach normatywnych, określających sposób przygotowania jednostek wojsk lądowych. Ponadto są

zobowiązani znać aktualny poziom wyszkolenia jednostki (pododdziałów) i zapewnić środki zabezpieczające planowe szkolenie.

Ponieważ efektywne szkolenie wojsk w czasie pokoju jest priorytetowym obowiązkiem dowódców wszystkich szczebli, muszą oni wykorzystywać każde działanie i każdą okazję do osiągnięcia maksymalnych korzyści w tym zakresie.

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w wyniku analizy dokumentów normatywnych, planów zasadniczych przedsięwzięć jednostek, ramowych planów szkolenia pododdziałów (batalionów - równorzędnych), a także obserwacji uczestniczącej, zarówno planowania szkolenia, jak również jego realizacji, pozwoliła wysnuć generalny wniosek, iż jednym z zasadniczych warunków skuteczności realizowanego procesu szkolenia jest zaangażowanie osobiste dowódcy, a także szereg innych czynników decydujących o jakości i efektywności szkolenia. Do najważniejszych można zaliczyć:

- zamiar szkolenia, wypracowany w oparciu o wytyczne przełożonego oraz analizę zadania jednostki na polu walki (w misji), zasady prowadzenia współczesnych działań taktycznych, teorii sztuki wojennej i doświadczeń historycznych, możliwości i sposobów działania ewentualnego przeciwnika oraz warunków w jakich będzie prowadzone szkolenie,
- wymagania od podwładnych bezwzględnego wykonywania obowiązków szkoleniowych oraz zrozumienia myśli przewodniej szkolenia,
- centralizowanie planowania i decentralizowanie realizacji szkolenia. Centralizacja planowania zapewnia podporządkowanie szkolenia zadaniom, które są przewidziane w czasie kryzysu lub wojny (misji), dla wszystkich szczebli dowodzenia i podległych jednostek (pododdziałów). Decentralizacja szkolenia zapewnia zaś sprawne kierowanie procesem szkolenia i pełną realizację zadań szkoleniowych, zbliżonych do zadań wykonywanych na polu walki,
- szkolenie wszystkich pododdziałów jednostki na wypadek zadań nieprzewidzianych,
- ciągłe szkolenie podległych dowódców, zgodnie z programami doskonalenia kadry, co wpływa na podnoszenie wiedzy i profesjonalizmu podwładnych oraz kształtuje ich postawy i umiejętności prowadzenia walki. Proces ten polega na

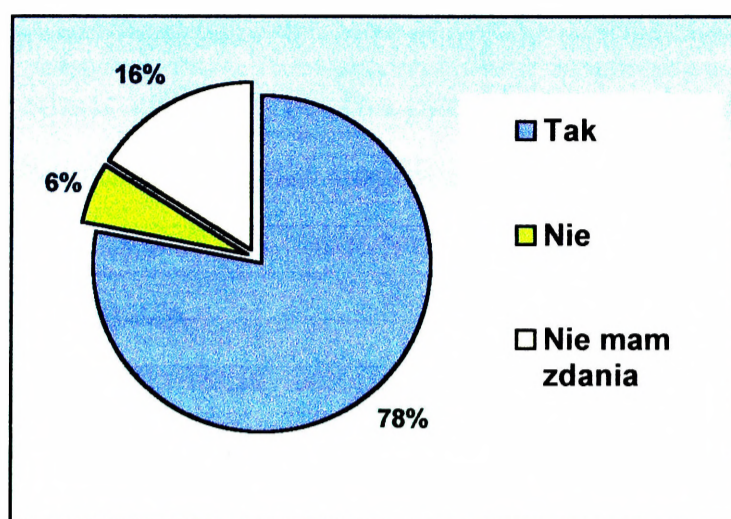
dzieleniu się z podwładnymi doświadczeniem, kształtowaniu ich pewności i zachęcaniu do samodzielnego podwyższania wiedzy w zakresie swojej specjalności, a także uczeniu realnego planowania szkolenia, zdecydowanego działania, oceny osiągnięć i przewidywania rezultatów (wyników),

- angażowanie podwładnych do procesu planowania i oceny wyszkolenia, co z kolei zapewnia zrozumienie i racjonalną realizację planów szkolenia oraz chroni proces szkolenia przed wszelkimi zakłóceniami,
- egzekwowania w szkoleniu osiągnięcia określonych norm i standardów. Każdy dowódca powinien spodziewać się, że w toku szkolenia pododdział nie osiągnie wszystkich obowiązujących norm. Zatem powinien przewidzieć rezerwę czasową na doskonalenie realizacji niektórych zadań, w myśl zasady, iż lepiej osiągnąć wymagane normy w mniejszej liczbie zadań, niż zrealizować wszystkie bez osiągnięcia wymaganego poziomu,
- stwarzania odpowiednich warunków aktywizujących i motywujących realizację przedsięwzięć szkoleniowych przez podwładnych, które kreują wśród prowadzących szkolenie samodzielność, inicjatywę, śmiałość i odwagę, a żołnierze (pododdziały) uzyskujące mistrzostwo w swojej profesji są nagradzani,
- eliminowania wszelkich błędów szkoleniowych, co wymusza na dowódcach – organizatorach szkolenia – korzystanie z doświadczeń innych dowódców, a przez to eliminowanie popełnionych wcześniej błędów.

Uogólniając można stwierdzić, że proces szkolenia sił zbrojnych jest ściśle powiązany z funkcją dowodzenia i kierowania. Zgodnie z obowiązującą w NATO zasadą „dowodzisz – szkolisz – odpowiadasz”, każdy przełożony ponosi pełną odpowiedzialność za poziom wyszkolenia podległej mu struktury organizacyjnej (dowództwa, jednostki, pododdziału). Dlatego też szkolenie podwładnych jest kluczowym obowiązkiem wszystkich dowódców, a jego zaniedbanie prowadzi do osłabienia efektywności działania i zdolności bojowej dowództw i pododdziałów (jednostki).

Przedstawione wnioski i czynniki decydujące o jakości i efektywności szkolenia zawarte w ankiecie poparło siedemdziesiąt osiem procent respondentów – oficerów, którzy praktycznie planowali i realizowali proces szkolenia, minimum na szczeblu

kompanii (rys. 1.2). Również większość ekspertów stwierdziła, że wymienione czynniki w decydujący sposób wpływają na proces planowania i realizacji szkolenia⁸.



Rys. 1.2. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące wpływu przedstawionych wniosków oraz określonych czynników na jakość i efektywność procesu planowania i realizacji procesu szkolenia

Podsumowując dotychczasowe rozważania można postawić tezę, iż precyzyjne określenie roli dowódców na poszczególnych szczeblach dowodzenia, a także ich zakresu odpowiedzialności jest podstawą rytmicznego, ukierunkowanego na osiągnięcie założonych celów, szkolenia. Istotnym jest również, podział kompetencji na poszczególnych szczeblach dowodzenia, w zakresie planowania, organizowania, realizacji szkolenia oraz jego kontroli i oceny. Egzekwowanie funkcjonowania systemu rozliczeń i kontroli (nadzoru), pozwala na monitorowanie szkolenia, zbieranie i rozpowszechnianie doświadczeń oraz wiarygodną ocenę dowództw i pododdziałów.

1.3. Procedura planowania szkolenia

Szkolenie jednostek wojsk lądowych NATO przebiega cyklicznie. Analiza dostępnych dokumentów oraz literatury przedmiotu pozwoliła wysnuć dwa istotne wnioski w zakresie procedury planowania szkolenia. Pierwszy z nich dotyczy czasu trwania każdego cyklu szkoleniowego, który zależy od rodzaju jednostki, a więc czy

⁸ Szczegółowe wyniki badań zawierają załączniki 1 i 2.

jest ona czynna (rozwinęta) czy rezerwowa (skadowana), co z kolei ma wpływ na jej kategorię gotowości. Drugi wniosek dotyczy wpływu rodzaju zadań, jakie jednostka ma do realizacji na przyszłym polu walki lub w misji, na długość cyklu szkolenia.

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w toku analizy procesu planowania szkolenia w jednostkach NATO (na przykładzie wojsk lądowych armii USA i Niemiec) oraz dokonane następnie uogólnienia, pozwoliły na zaprezentowanie istotnych wniosków dotyczących procesu planowania szkolenia na szczeblu taktycznym, głównie brygady.

Proces planowania szkolenia inicjuje otrzymanie przez dowódcę *Wykazu głównych (zasadniczych) zadań jednostki*, który jest podstawą do opracowania planu długoterminowego (*Long – Range Plan*) i planów krótkoterminowych (*Short – Range Plans*).

W jednostkach czynnych (rozwinętych) plan długoterminowy, podobnie jak w SZ RP obejmuje rok, w jednostkach rezerwowych (skadowanych) dwa lata. Dokument ten jest wykonywany głównie w celu zapewnienia⁹:

- zgodności zaplanowanych przedsięwzięć z rzeczywistym polem walki (misją),
- koordynacji działań szkoleniowych jednostek bojowych oraz zabezpieczenia i wsparcia,
- realizacji wszystkich zaplanowanych przedsięwzięć w przewidzianym terminie,
- osiągnięcia poziomu wyszkolenia zgodnego ze standardami obowiązującymi w wojskach lądowych,
- stabilności i ciągłości szkolenia,
- efektywności wykorzystania środków przeznaczonych na szkolenie.

Plany krótkoterminowe obejmują trzy miesiące, w przypadku jednostek czynnych, oraz rok dla jednostek rezerwowych i zawierają¹⁰:

⁹ Zob. *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO*. SG WP, 24/4/97, s. 16.

¹⁰ Tamże, s. 17.

- ocenę przygotowania jednostki do wykonania zadań zawartych w wykazie głównych zadań,
- priorytety szkoleniowe,
- dane dotyczące szkolenia broni połączonych oraz jednostek wsparcia i zabezpieczenia,
- formy szkolenia,
- dane określające zakres szkolenia dowódców pododdziałów oraz szkolenia indywidualnego,
- dane dotyczące zgrywania pododdziałów,
- podział limitów środków materiałowych,
- sposoby kierowania szkoleniem.

Uzupełnieniem, zwłaszcza planów długoterminowych, są: wytyczne dowódcy do szkolenia wojsk (*Command Training Guidance*), kalendarz przedsięwzięć szkoleniowych (*Long – Range Planning Calendar*), zestawienie planowanych kosztów szkolenia (*Annual Training Costs*) oraz inne dokumenty dotyczące przedsięwzięć dodatkowych. W niektórych przypadkach dowódca opracowuje również zestawienie zasadniczych form szkolenia (*Directed Training Event*), zestawienie zadań do realizacji metodą szkolenia wieloszczeblowego (*Selected Tasks Planned To Be Executed During Multiechelon ...*) oraz plan narad szkoleniowych (*Short – Range Training Briefings*).

Proces planowania szkolenia w jednostkach wojsk lądowych kończy przegląd i akceptacja planów szkolenia przez dowódcę jednostki (w przypadku planu długoterminowego – dowódcę wyższego szczebla), który odbywa się w czasie odprawy szkoleniowej.

Podczas przygotowania *Kalendarza przedsięwzięć szkoleniowych* uszczegóławia się terminy realizacji zasadniczych zadań głównych, przygotowania rejonów (poligonów, placów ćwiczeń) lub obiektów przydzielonych do szkolenia, zajęć uzupełniających (szkolenie fizyczne, ogniowe, znajomość broni, sprzętu itp.) oraz innych przedsięwzięć, np. udział w uroczystościach związanych ze świętami jednostki, narodowymi lub lokalnymi.

Po opracowaniu planów szkolenia jednostki dowódca opracowuje dla podwład-

nych **wytyczne do szkolenia**, w których ujmuje:

- wykaz głównych zadań jednostki w misji i wynikające z niego cele szkoleniowe,
- zamiar szkolenia,
- organizację szkolenia broni połączonych,
- główne przedsięwzięcia szkoleniowe, w tym przede wszystkim ćwiczenia,
- organizację szkolenia dowódców niższych szczebli,
- organizację szkolenia indywidualnego,
- obowiązkowe tematy szkoleniowe,
- wskazówki dotyczące ujednoczenia szkolenia w całej jednostce,
- informacje o możliwości wykorzystania w szkoleniu nowych metod (rozwiązań) oraz nowego uzbrojenia i wyposażenia,
- podział między oddziały (pododdziały) limitu środków materiałowych,
- sposoby kierowania procesem szkolenia.

Wymienione wytyczne wraz z kalendarzem realizacji przedsięwzięć dowódcy niższych szczebli dołączają do planów krótkoterminowych.

Planując koszty szkolenia dowódca bierze pod uwagę: budżet jednostki na dany rok, w tym limit godzin wykorzystania sprzętu, limity przydziału amunicji i MPS, możliwości wykorzystania poligonów lub innych obiektów szkoleniowych oraz związane z tym koszty, ustalenia w zakresie zgrywania jednostki, a także jej udział w przedsięwzięciach szkoleniowych przełożonego.

W niektórych wypadkach dowódca opracowuje dodatkowo:

- zestawienie zasadniczych form szkolenia (*Directed Training Event*),
- zestawienie zadań przewidzianych do realizacji metodą szkolenia wieloszczeblowego (*Selected Tasks Planned To Be Executed During Multiechelon ...*),
- plan narad szkoleniowych (*Short-Range Training Briefings*).

Zasadnicze formy szkolenia są na ogół określone w planie długoterminowym. Natomiast w planie krótkoterminowym precyzuje się je względem celów szkolenia oraz terminów realizacji poszczególnych przedsięwzięć i scenariuszy ich przebiegu.

Zestawienie wieloszczeblowych zadań szkoleniowych wykonuje się, aby połączyć niektóre przedsięwzięcia na kilku szczeblach organizacyjnych jednostki i realizować je

jednocześnie. Szkolenie wieloszczeblowe jest najbardziej efektywnym sposobem przygotowania dowództw i pododdziałów do czekających ich misji. Pozwala również na maksymalne wykorzystanie czasu i środków materiałowych przeznaczonych na szkolenie.

W celu przeglądu, akceptacji, a także kontroli realizacji planów szkolenia podległych jednostek dowódca organizuje **narady** (odprawy) **szkoleniowe**. Kończą one cały proces planowania oraz stwarzają możliwość podsumowania minionego cyklu szkolenia. Są również (narady) ważnym przedsięwzięciem kończącym przygotowania do szkolenia pododdziałów jednostki. Umożliwiają dowódcy zapoznanie podwładnych z zamiarem przygotowania jednostki do prowadzenia działań w czasie misji, w tym jej zgrywania. Podwładnym zaś dają możliwość zrozumienia celu szkolenia i zależności między planem (programem) szkolenia a przewidzianą dla jednostki misją bojową. Narada (odprawa) zazwyczaj obejmuje ocenę realizacji dotychczasowego szkolenia (w okresie objętym ostatnim planem) i poziomu wyszkolenia jednostki oraz wytyczne dowódcy do szkolenia i oceny (*Training and Evaluation Outline*), w tym:

- sprecyzowanie postawionych zadań,
- dyskusję nad uzyskanym poziomem wyszkolenia jednostki i czekającymi ją zadaniami,
- przedstawienie kalendarza zamierzeń szkoleniowych,
- omówienie programu szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw,
- określenie sposobów przygotowania instruktorów do szkolenia,
- omówienie planu zgrywania pododdziałów i całej jednostki,
- rozdział limitów środków materiałowych przeznaczonych na szkolenie.

Podsumowując wyniki badań można stwierdzić, iż efektem każdego procesu planowania szkolenia jest **dokumentacja planistyczna** (programy, plany szkolenia), zawierająca pisemną lub/i graficzną wykładnię podjętych decyzji i sformułowanego zamiaru szkolenia w zakresie treści (tematyki), terminów, zasad, form szkoleniowych i innych przedsięwzięć, realizowanych w określonym cyklu szkolenia dowództw i pododdziałów.

1.4. Ćwiczenia wojskowe jako główna forma szkolenia

W wojskach lądowych państw NATO stosowane są różne formy szkolenia. Jednak osiągnięcie wysokiego poziomu przygotowania operacyjno-taktycznego dowództw i bojowego pododdziałów w czasie pokoju jest możliwe dzięki wieloszczeblowemu i kompleksowemu szkoleniu, w sytuacjach i warunkach zbliżonych do tych, jakie panują na polu walki (w misji).

Badania wskazują, że najskuteczniejszą formą organizacyjną praktycznego i kompleksowego szkolenia dowództw oraz pododdziałów do realizacji stojących przed nimi zadań, we wszystkich armiach państw należących do NATO, są ćwiczenia, które zajmują około 80 % ogólnego czasu przeznaczanego na szkolenie. Stanowią jednocześnie najważniejszy element w procesie szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, zwłaszcza w zakresie zgrywania i doskonalenia działania różnych rodzajów sił zbrojnych (wojsk) w ramach operacji (działań) połączonych.

Zdaniem teoretyków i praktyków wojskowych szkolenie prowadzone w formie ćwiczeń pozwala na:

- opanowanie procedur zintegrowanego dowodzenia i kierowania wojskami,
- stosowanie zasad taktyki w walce i przestrzeganie ich zgodności z obowiązującą doktryną,
- przygotowanie wszystkich systemów wsparcia i zabezpieczenia.

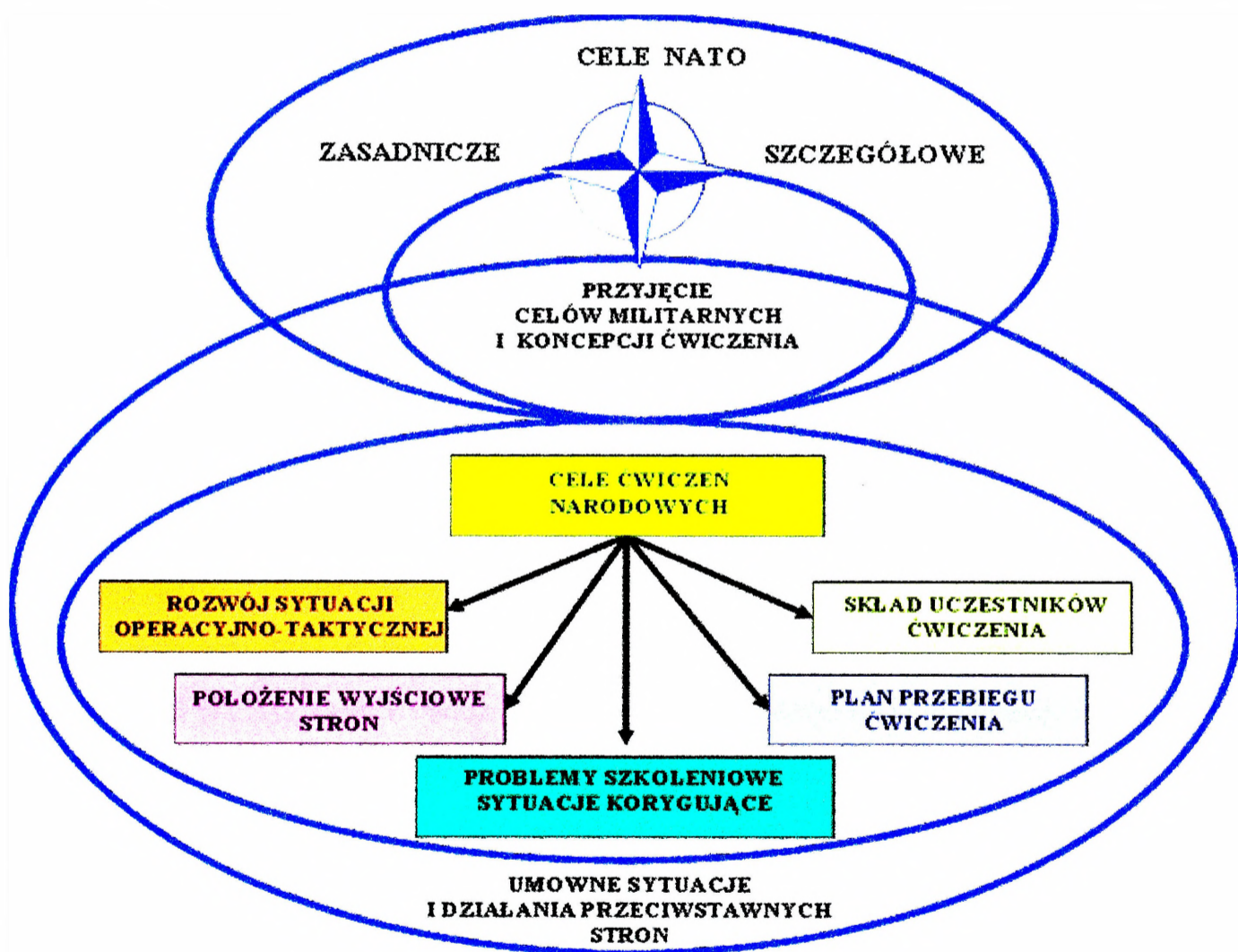
Analiza zasadniczych dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego¹¹, dotyczących tej formy szkolenia, pozwoliła na sformułowanie istotnych wniosków odnośnie ogólnych założeń, celów, podziału i charakterystyki ćwiczeń, a także procedur ich przygotowania oraz prowadzenia.

Aktualnie, niemalże we wszystkich armiach NATO, dokonuje się różnorodnych modyfikacji organizacyjnych ćwiczeń, ograniczając lub wręcz rezygnując z planowania i prowadzenia zbyt kosztownych przedsięwzięć o dużym rozmachu (z zaangażowaniem znacznych ilości sił i sprzętu bojowego). Tendencje te powodują, że ćwiczenia z udziałem wojsk organizowane i prowadzone są głównie na szczeblu kompanii i batalionu, a w wyjątkowych okolicznościach brygady. Na wyższych szczeblach dowodze-

¹¹ *Military Exercise Konzept – MC-94/4*, Brussels 1998; *Bi-S.C. Exercise Planning Guide (EPG) – Change 2*, SHAPE 2000, *ACE Command and Staff Training Programme – ACSTP*.

nia (dywizja, korpus) podstawowym rodzajem ćwiczeń są wieloszczeblowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe, prowadzone najczęściej z zastosowaniem symulacji komputerowej. Oprócz wymienionych rodzajów ćwiczeń, w armiach NATO, stosuje się inne ich rodzaje, których charakter, treść i istotę określają najczęściej wyznaczone do osiągnięcia cele szkoleniowe.

Podstawową zasadą doboru ćwiczeń jest kryterium militarnych i niemilitarnych celów zasadniczych i szczegółowych NATO. Wpływają one bezpośrednio na wybór odpowiednich rodzajów ćwiczeń oraz przyjęcie właściwej koncepcji ich prowadzenia. Mają także decydujący wpływ na cele ćwiczeń narodowych (rys. 1.3).



Rys. 1.3. Wpływ celów ćwiczeń NATO na dobór ćwiczeń narodowych

Przyjęcie celów szkoleniowych wpływa na wybór rodzaju ćwiczenia, dzięki któremu można je osiągnąć. Decyduje to z kolei o przyjęciu w ćwiczeniu określonej, umownej sytuacji i sposobu działania przeciwstawnych stron, w tym również położenia wyjściowego oraz rozwoju sytuacji operacyjno-taktycznej. Stanowi to podstawę do

wyznaczenia składu jego uczestników oraz wprowadzenia problemów szkoleniowych i sytuacji korygujących, a także opracowania *scenariusza (planu przebiegu) ćwiczenia*.

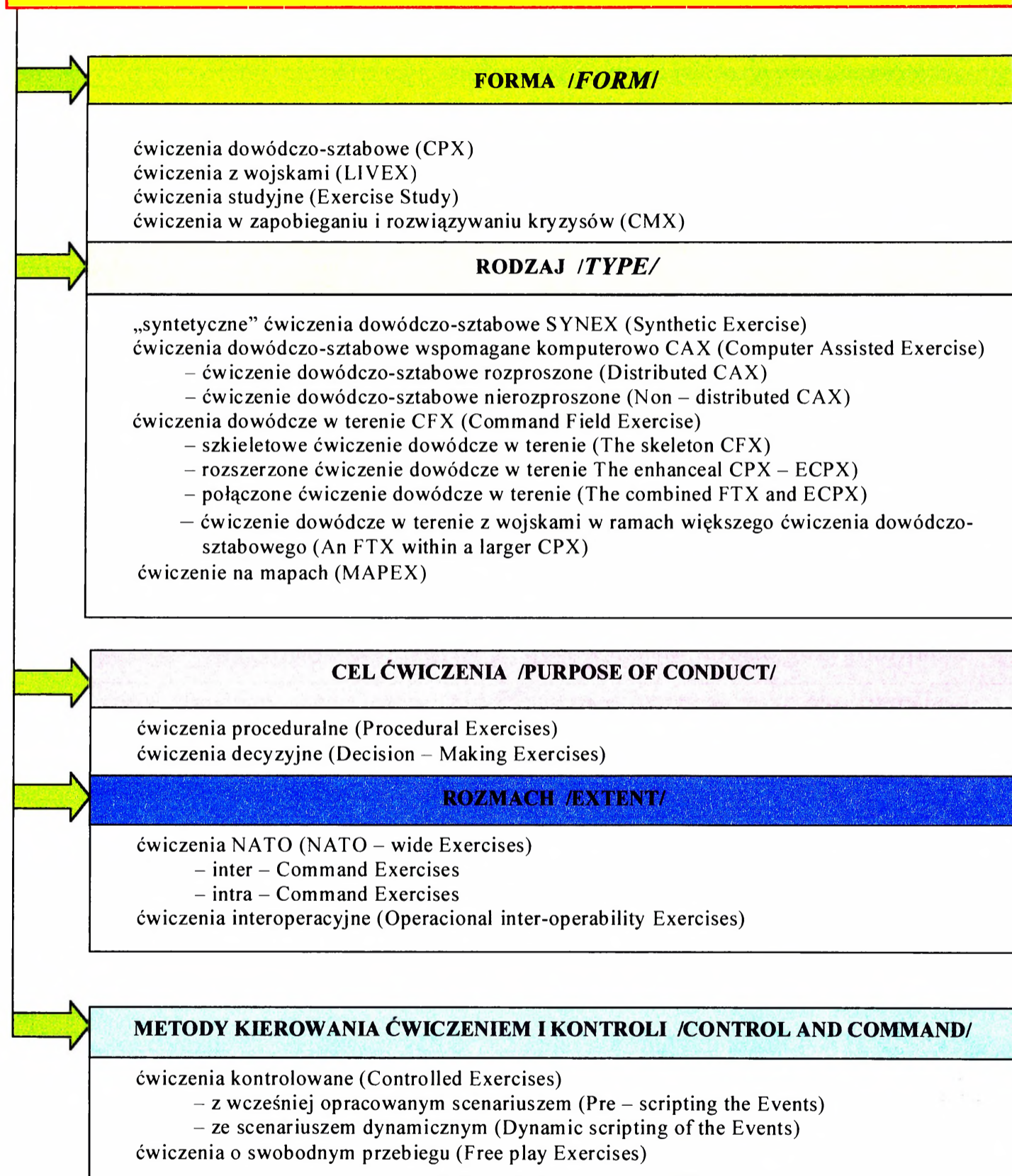
W ćwiczeniach sojuszniczych, w zależności od ich rozmachu i szczebli biorących w nich udział, stawiane są określone cele sprawdzające, oceniające, testujące lub doskonalące:

- wojskowe i cywilne struktury realizujące przypisane im przedsięwzięcia na czas kryzysu oraz stosowane przez nie procedury,
- plany obrony w zakresie realizacji wytycznych zapewniających bezpieczeństwo państw-członków, w tym dotyczące wielkości i jakości wydzielonych wojsk do wspólnych działań,
- interoperacyjność i standaryzację sprzętu technicznego oraz procedury stosowane w czasie współdziałania dowództw i wojsk różnych państw,
- systemy łączności i informatyki w warunkach przeciążenia połączeniami oraz innymi zakłóceniami,
- plany przedsięwzięć zabezpieczających i wspierających wojska operacyjne NATO przez wojska OT, siły OC oraz sferę pozamilitarną, a także współdziałanie między nimi,
- wzajemne zrozumienie i współdziałanie między dowództwami wszystkich szczebli oraz instytucjami cywilnymi świadczącymi usługi na rzecz wojsk.

Zakładane cele powinny być zgodne z przyjętymi przez wszystkich członków sojuszu dokumentami dotyczącymi prowadzenia ćwiczeń, które określają w szczególności podział (klasyfikację) ćwiczeń (rys.1.4), charakterystykę poszczególnych rodzajów ćwiczeń oraz proces ich przygotowania i prowadzenia.

Porównanie sojuszniczego systemu szkolenia wojsk lądowych do narodowych, głównie amerykańskiego, niemieckiego i polskiego, pozwoliło na wysnucie wniosku, iż dowództwom i wojskom ćwiczącym w systemach narodowych, pozostawia się swobodę działania (ograniczoną), jednocześnie zobowiązuje je do uwzględniania w każdym ćwiczeniu ustaleń sojuszniczych, pozwalających ćwiczącym zespołom poszczególnych armii porozumieć się, np. co do rodzaju ćwiczenia, realizowanych w nim zadań oraz wyznaczonych do osiągnięcia celów.

KRYTERIA PODZIAŁU ĆWICZEŃ



Rys. 1.4. Podział ćwiczeń prowadzonych w wojskach lądowych państw NATO

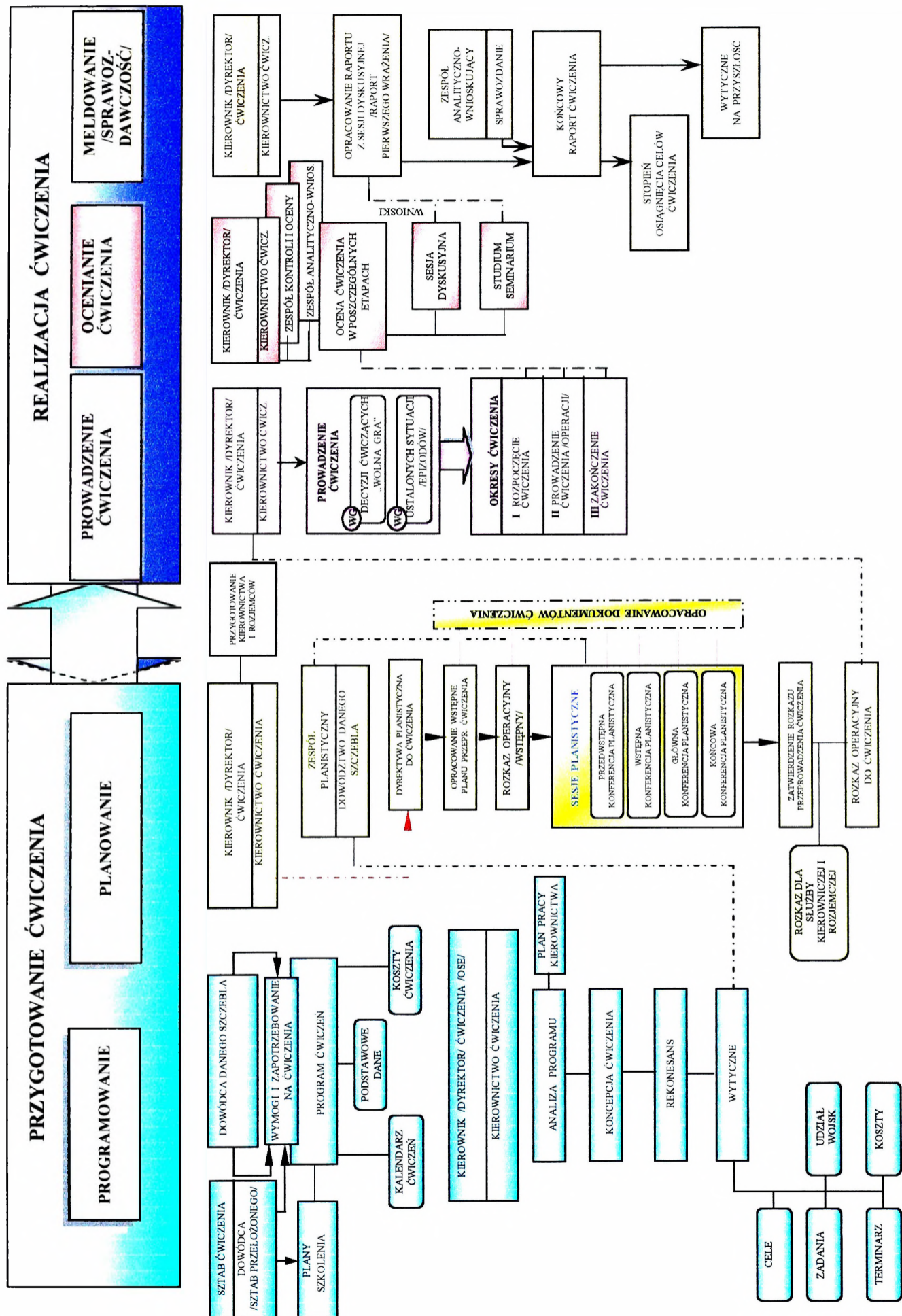
Wniosek ten pozwala na postawienie tezy, że szczegółowość narodowych ćwiczeń może być różna, ale ich ogólne założenia powinny odpowiadać standardom i procedurom obowiązującym w sojuszu.

Uogólniając dotychczasowe rozważania można stwierdzić, iż dokumenty sojusznicze, dotyczące ćwiczeń, nie narzucają armiom narodowym jak mają przygotowywać, organizować i prowadzić ćwiczenia w szczegółach, lecz stanowią wspólną bazę pojęciową oraz proceduralną, która pozwala oficerom różnych państw NATO (w tym również zaangażowanych w PdP) rozumieć istotę ćwiczenia i brać czynny udział w tej formie szkolenia.

Dalszy proces badawczy koncentrował się na identyfikacji procedur sojuszniczych przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Porównaniu ich z procedurami narodowymi oraz wykazaniu tą drogą podobieństw i różnic, stanowiących podstawę do kolejnych rozważań, a jednocześnie weryfikacji części hipotezy badawczej.

Przeprowadzone badania pozwoliły na wysnucie wniosku, że procedura przygotowania i prowadzenia ćwiczeń na wszystkich szczeblach dowodzenia w armiach NATO jest spójna, tzn. realizowane zasadnicze przedsięwzięcia i czynności są prawie jednakowe. Wynika to z stosowania w czasie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń standardów NATO, które w tym zakresie określają *Koncepcja ćwiczeń wojskowych NATO – MC 94/4 (NATO Military Exercises Concept)* i *Wytyczne do planowania ćwiczeń (Exercise Planning Guide – EPG)*. Stwierdzenie to potwierdzili w swoich opiniach oficerowie studiujący w Akademii Obrony Narodowej oraz pracownicy naukowo-dydaktyczni po zakończeniu dwuletnich studiów w Akademii Dowodzenia w Hamburgu, a także oficerowie Dowództwa Wojsk Lądowych i AON uczestniczący wielokrotnie w ćwiczeniach operacyjno-taktycznych realizowanych przez jednostki innych armii NATO.

Szczegółowa analiza procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń realizowanych w armiach NATO wykazała, że w procesie ich przygotowania i prowadzenia, wyodrębnia się: programowanie, planowanie, prowadzenie ćwiczenia, ocenianie oraz sprawozdawczość (rys.1.5).



Rys. 1.5. Procedura przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wg standardów NATO

Na podstawie analizy **programowania ćwiczeń**¹² (rys. 1.6) można stwierdzić, iż w sposób zasadniczy wpływa ono na osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych przez dowództwa i pododdziały brygad. Na tym etapie dowódca związku taktycznego (operacyjnego) konsultując z dowódcami brygad wymogi i potrzeby w zakresie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych opracowuje program ćwiczeń, który ma następnie swoje odzwierciedlenie w planach szkolenia podległych jednostek.

PROGRAMOWANIE / PROGRAMME (cykl 5 letni)	
1. HARMONOGRAM ĆWICZEŃ / SCHEDULE EXERCISE	
	<ul style="list-style-type: none"> – wykaz zaplanowanych ćwiczeń na pierwszy rok kalendarzowy, – wykaz ćwiczeń planowanych na drugi rok, – wykaz proponowanych ćwiczeń na trzeci, czwarty i piąty rok.
2. SPECYFIKACJA ĆWICZEŃ / EXSPEC	
	<ul style="list-style-type: none"> – dane ogólne o ćwiczeniu (kryptonim, forma, typ, zasięg, skład uczestników, termin i miejsce realizacji, dowódca planujący (OSE) i prowadzący (OCE), – cel ćwiczenia, – koncepcja ćwiczenia, – wymagania ćwiczenia i jego uczestników, – harmonogram planowania, – uwarunkowania prawne i finansowe, – uwarunkowania logistyczne, – instrukcje specjalne, – zasady składania meldunków i sprawozdań, – szacunkowe koszty ćwiczenia.

Rys. 1.6. Programowanie ćwiczeń wg standardów NATO

Opracowany program ćwiczeń obejmuje pięcioletni okres (cykl) szkolenia jednostek i zawiera harmonogram najważniejszych ćwiczeń oraz ich wstępną

¹² Programowanie ćwiczeń jest integralną częścią procesu ich przygotowania. Jest realizowane raz na pięć lat (raz w cyklu szkolenia), dlatego też nie należy utożsamiać go z procesem planowania szkolenia dowództw i pododdziałów na określony rok – przyp. autora. Zob. *MC 94/4 – Military Exercise Konzept*, Brussels 1998.

specyfikację, która jednocześnie stanowi podstawę do rozpoczęcia procesu planowania każdego przedsięwzięcia.

W harmonogramie ćwiczeń ujmowane są: wykaz zaplanowanych ćwiczeń na pierwszy rok kalendarzowy i ich uczestników, wykaz ćwiczeń planowanych na drugi rok kalendarzowy i ich uczestników oraz wykaz proponowanych ćwiczeń na trzeci, czwarty i piąty rok kalendarzowy oraz uczestników.

Wstępna (inicjująca) specyfikacja ćwiczenia (*Exercise specification – EXSPEC*) zawiera wszelkie niezbędne dane o ćwiczeniu, do których należą:

- informacje ogólne o ćwiczeniu, w tym jego kryptonim, forma i typ, zasięg, skład ćwiczących, termin i miejsce prowadzenia, nazwiska OSE (*Officer Scheduling the Exercise*) i OCE (*Officer Conducting the Exercise*),
- cel ćwiczenia,
- koncepcję ćwiczenia,
- terminy zamierzeń planistycznych w formie harmonogramu,
- wymagania jakie muszą spełnić uczestnicy ćwiczenia,
- uwarunkowania prawne i finansowe prowadzenia ćwiczenia,
- politykę informacyjną o ćwiczeniu,
- uwarunkowania logistyczne,
- zasady składania meldunków i sprawozdań.

Ciekawych wniosków dostarczyła analiza **planowania ćwiczeń**¹³ (rys. 1.7).

Planowanie jest to cykl, który dla ćwiczeń operacyjno-taktycznych, realizowanych w jednostkach, trwa nawet do kilku miesięcy, w zależności od ich formy, typu itp. W jego toku szczegółowo rozwijane są wszystkie aspekty indywidualne ćwiczenia, w tym opracowanie pełnej dokumentacji planistycznej i dokonanie uzgodnień organizacyjnych w zakresie jego przygotowania.

Z badań przeprowadzonych przez autora pracy w przedmiocie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń NATO wynika, że proces planowania ćwiczeń jest działaniem

¹³ Zgodnie z instrukcjami o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz taktycznych z wojskami w SZ RP wykonanie dokumentacji ćwiczeń określane jest jako *opracowanie* ćwiczenia. Natomiast w armiach Sojuszu Północnoatlantyckiego *opracowanie* dokumentacji planistycznej ćwiczenia określa się jako *planowanie* ćwiczenia, stanowiące jednocześnie zasadniczą część jego przygotowania – przyp. autora. Zob. MC 94/4 – *Military Exercise Concept*, Brussels 1998.

skoordynowanym polegającym na wypracowaniu i określeniu najefektywniejszych metod osiągnięcia celów ćwiczenia oraz dopasowaniu danych wyjściowych zawartych w specyfikacji dowódcy planującego ćwiczenie (*Officer Scheduling the Exercise – OSE*) z planowaniem operacyjnym dowódcy, który będzie ćwiczenie prowadził (*Officer Conducting the Exercise – OCE*).

PLANOWANIE / PLANNING	
1. PRZYGOTOWANIE INSTRUKCJI PLANOWANIA ĆWICZENIA / EXPI	
2. OPRACOWANIE PLANU OPERACYJNEGO ĆWICZENIA / EXOPLAN	
3. KONFERENCJE PLANISTYCZNE	
	<ul style="list-style-type: none"> – przedwstępna, – wstępna, – główna, – końcowa.
4. OPRACOWANIE ROZKAZU OPERACYJNEGO ĆWICZENIA /EXOPORD	

Rys. 1.7. Planowanie ćwiczeń wg standardów NATO

Aby osiągnąć maksymalne korzyści szkoleniowe Plan Operacyjny Ćwiczenia (*Exercise Operation Plan – EXOPLAN*) powinien być przygotowany zgodnie z wytycznymi planowania operacyjnego i realizowany w warunkach maksymalnie odzwierciedlających rzeczywistą operację (zgodnie z zasadą realizmu ćwiczenia). Dlatego główną rolę w całym cyklu planowania odgrywa zespół planowania. W jego składzie pracują najbardziej doświadczeni oficerowie znający zarówno problematykę planowania operacyjnego, jak i przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Ich rola nie kończy się wraz z zakończeniem cyklu planowania, ale trwa we wszystkich pozostałych etapach ćwiczenia jako personelu prowadzącego, badawczego, kontrolującego, oceniającego i analitycznego¹⁴.

Szczegółowa analiza planowania ćwiczeń wykazała, że zasadniczym zadaniem zespołu planującego jest opracowanie dokumentacji planistycznej ćwiczenia.

¹⁴ Por. J. Halik, Wł. Ślemp, A. Junczewicz, *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZ RP*. Część I, Warszawa 2000, s. 119.

Pierwszym opracowywanym dokumentem przez zespół planowania ćwiczenia jest **Instrukcja planowania ćwiczenia** (*Exercise Planning Instruction – EXPI*), która jest odpowiednikiem naszych narodowych instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami. Ma ona postać dokumentu pisemnego „toczącego się”, tzn. opracowywanego w ciągu trwania całego procesu planowania ćwiczenia. Treść tego dokumentu jest z reguły uzupełniona wieloma aneksami, apendyksami, tabelami, rysunkami i schematami. Początek opracowania *Instrukcji planowania ćwiczenia* stanowi zatwierdzenie przez przełożonego oficera (dowódcy) prowadzącego ćwiczenie jego specyfikacji.

Analiza treści tego dokumentu wykazała, że podstawowym jego celem jest dostarczenie wskazówek i wytycznych dotyczących planowania ćwiczenia dla zespołu planującego ćwiczenie, a ponadto usystematyzowanie jego pracy. Poza tym dokument zawiera szereg informacji służących właściwemu kierowaniu ćwiczeniem oraz rzetelnej ocenie ćwiczących dowództw i pododdziałów.

Kolejną ważną rolą *Instrukcji planowania ćwiczenia* polega na koordynacji pracy oficerów odpowiedzialnych za planowanie strony metodycznej i organizacyjnej ćwiczenia oraz oficerów planujących operację – sytuację operacyjno-taktyczną ćwiczenia. Szczególną uwagę należy również zwrócić na fakt, że finalna wersja instrukcji, która powstaje w wyniku przebiegu procesu planowania ćwiczenia, stanowi dokument towarzyszący rozkazowi operacyjnemu do ćwiczenia (*Exercise Operations Order – EXOPORD*), a jednocześnie dzięki zawartym treścią, niezbędnym do przeprowadzenia ćwiczenia, ułatwia jego opracowanie.

Kolejną czynnością zespołu planującego jest opracowanie **Koncepcji operacyjnej ćwiczenia** (*Exercise Operations Conceptions – EXOCON*). Praktyka szkoleniowa wykazuje, że praca nad jej powstaniem rozpoczyna się równocześnie z opracowaniem *Instrukcji planowania ćwiczenia*. Na podstawie koncepcji opracowany zostaje **Plan operacyjny ćwiczenia** (*Exercise Operation Plan – EXOPLAN*).

W tej części procesu planowania ćwiczenia realizuje się szkolenia zespołu planistycznego, prowadzonym najczęściej w formie seminariów lub warsztatów, w czasie

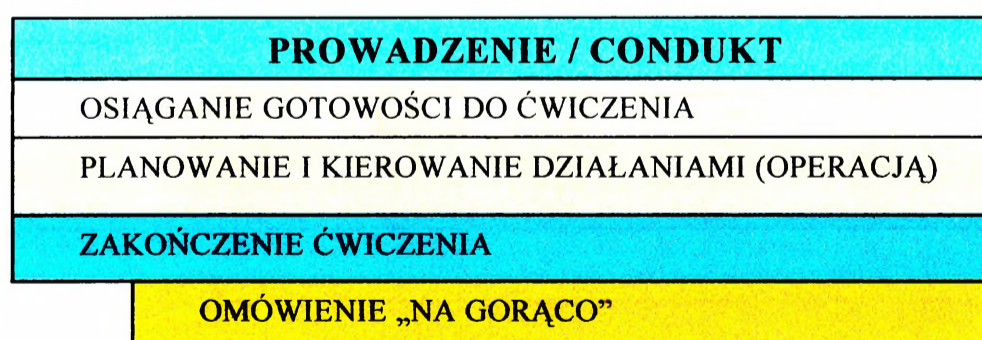
których diskutowane są kluczowe problemy związane z przebiegiem dalszego planowania ćwiczenia i podejmowane w tym zakresie wspólne ustalenia.

W celu dopracowania i przyjęcia ostatecznej wersji *Planu operacyjnego ćwiczenia*, koordynacji prac nad jego stroną organizacyjną i oceny stopnia realizacji wspólnych ustaleń organizuje i prowadzi się szereg sesji planistycznych, które w zależności od fazy w jakiej znajduje się planowanie noszą nazwę konferencji: przedwstępnej, wstępnej, głównej i końcowej. Dodatkowymi przedsięwzięciami planistycznymi są seminaria, warsztaty oraz rekonesans miejsca (rejonu) ćwiczeń.

Każda z wymienionych konferencji (odpraw) ma inny cel, a więc i problematyka rozwiązywana w czasie ich trwania jest inna. Prace są jednak tak ukierunkowane, aby efektem finalnym ostatniej konferencji był **Rozkaz operacyjny ćwiczenia** (*Exercise Operation Order – EXOPORD*), którego opracowanie kończy etap planowania.

Rozkaz operacyjny ćwiczenia jest podstawowym dokumentem stawiającym podwładnym biorącym udział w przedsięwzięciu szczegółowe zadania i wytyczne do prowadzenia ćwiczenia.

Prowadzenie ćwiczenia (rys. 1.8) obejmuje zarządzanie nim i kierowanie ćwiczącym dowództwem (dowództwami) oraz dowodzenie siłami realizującymi zadania zmierzające do osiągnięcia celów ćwiczenia. Jest to najważniejszy etap zarówno dla kierownictwa, jak i ćwiczących. Polega on na rozegraniu sytuacji operacyjno-taktycznych zgodnie z **Planem operacyjnym ćwiczenia** (*Exercise Operation Plan – EXOPLAN*)



Rys. 1.8. Prowadzenie ćwiczeń wg standardów NATO

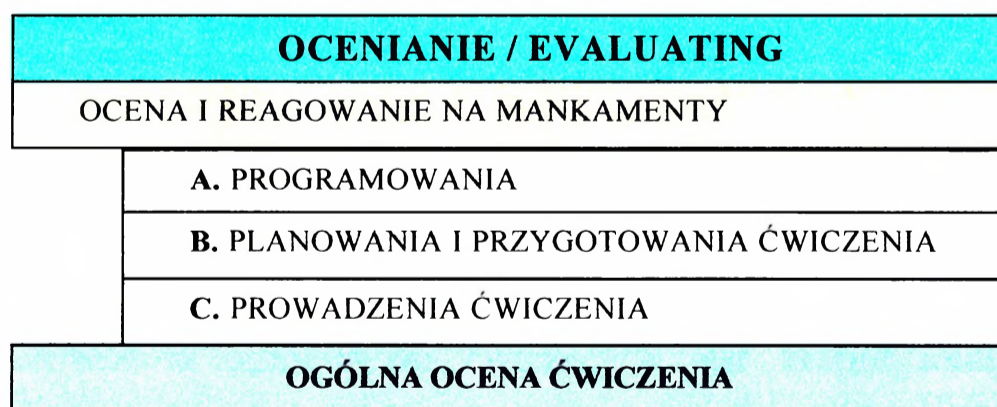
Analiza ćwiczeń NATO pozwala stwierdzić, że wszystkie ich typy (rodzaje) prowadzone są w **trzech zasadniczych okresach**.

Osiągnięcie gotowości do ćwiczenia. Wiąże się przede wszystkim z przegrupowaniem dowództw i sił do rejonu ćwiczenia oraz jego zajęciem. Obejmuje także przedsięwzięcia (czynności) pozwalające ćwiczącym zapoznać się z sytuacją operacyjno-taktyczną, zadaniami oraz dokumentami normatywnymi. W tym czasie rozwiązywane są również wszystkie problemy związane z rozpoczęciem oraz mające wpływ na dalszy jego przebieg, np.: sprawdzenie systemu łączności, ustalenie trybu pracy ćwiczących itp.

Praktyczna realizacja przez ćwiczące dowództwa i siły zadań operacyjnych i taktycznych. Ze względu na przyjętą metodę kierowania i kontroli może być prowadzona dwoma sposobami, tzn. jako ćwiczenie kontrolowane lub jako wolna gra (wg decyzji ćwiczących dowódców). Bez względu jednak na przyjęty wariant, proces decyzyjny ćwiczących dowództw przebiega zawsze według procedur dowodzenia obowiązujących w rzeczywistych działaniach (operacjach, misjach) oraz zgodnie z zasadami ich prowadzenia.

Realizacja przedsięwzięć kończących ćwiczenie, takich jak przerwanie działań operacyjno-taktycznych (misji), odtworzenie zdolności bojowej oraz przygotowanie i powrót dowództw, a także sił do miejsca stałej dyslokacji. W tym okresie ćwiczenia przeprowadza się również jego „omówienie na gorąco”.

Kolejnym przedsięwzięciem prowadzenia ćwiczenia jest **ocenie** (rys. 1.9).



Rys. 1.9. Ocena ćwiczeń wg standardów NATO

Analiza oceniania ćwiczenia wykazała, że jest to proces trwający od chwili rozpoczęcia programowania poprzez planowanie, prowadzenie aż do chwili zakończenia ćwiczenia. Ocenianie ma na celu podsumowanie wysiłku włożonego w przygotowanie i realizację tego skomplikowanego przedsięwzięcia, poniesio-

nych kosztów i osiągniętych efektów szkoleniowych. W wyniku oceny procesu ćwiczenia uzyskuje się również rzeczywisty obraz poziomu przygotowania do planowania operacyjnego oficerów zespołów planistycznych oraz wyszkolenia operacyjno-taktycznego ćwiczących. Ewentualne mankamenty, jakie stwierdzono w czasie procesu ćwiczenia, stanowią podstawę do późniejszych działań korygujących i doskonalenia organizacji przyszłych ćwiczeń oraz do opracowania programów doszkalających, tzw. „naprawczych” podległych dowództw i pododdziałów.

Elementem struktury kierownictwa ćwiczenia dokonującym oceny procesu ćwiczenia jest **zespół kontroli i oceny**, w którego skład wchodzi rozjemcy sztabowi i taktyczni (w przypadku ćwiczeń z wojskami *LIVEX*). W sytuacjach, gdy istnieje potrzeba oceny zagadnień i działalności komórek specjalistycznych sztabów lub realizacji zadań taktycznych przez jednostki rodzajów wojsk, do zespołu powołuje się oficerów bardzo dobrze znających tę problematykę.

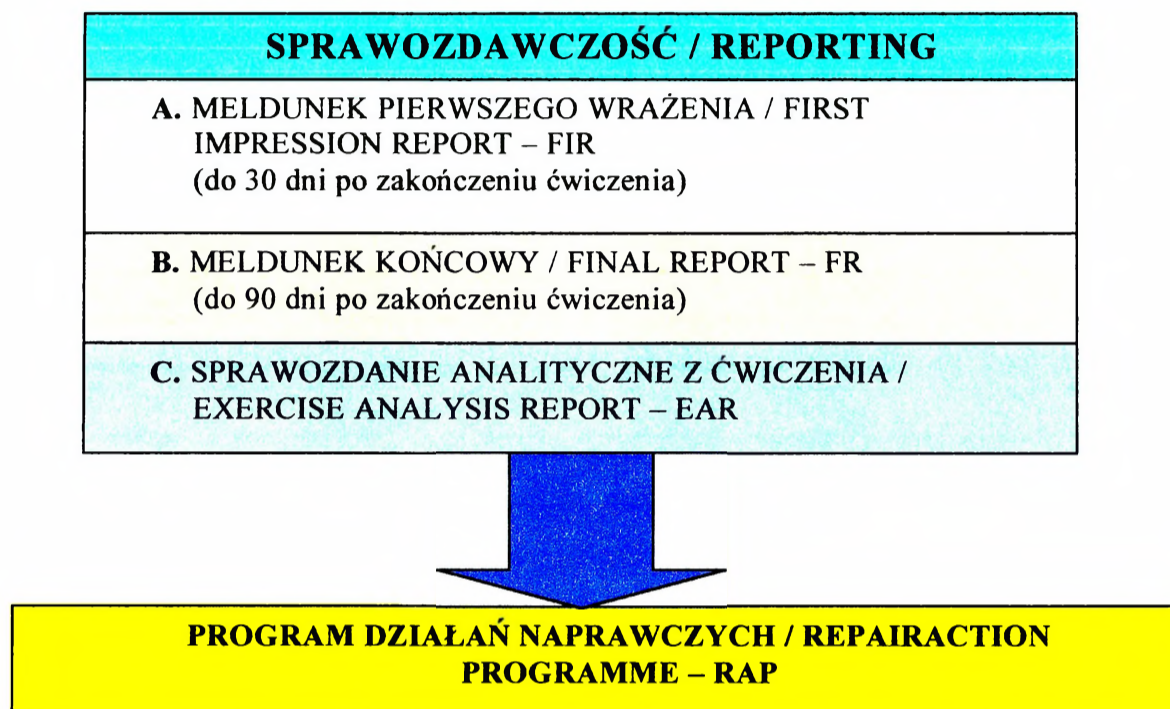
Zasadą jest, że aparat rozjemczy tworzą oficerowie posiadający dużą wiedzę teoretyczną i praktyczną oraz bogate doświadczenie operacyjno-taktyczne niezbędne do fachowej i rzetelnej oceny ćwiczenia, a w konsekwencji oceny stopnia osiągnięcia założonych celów.

Na kompleksową, końcową ocenę ćwiczenia składają się:

- rezultaty osiągnięte w rozgrywanych sytuacjach (zdarzeniach),
- efektywność dowodzenia,
- stopień wpływania (reagowania) dowódców na skuteczność wzmocnienia i wsparcia,
- poniesione straty (szkody) wpływające na możliwości bojowe pozostałych w dyspozycji sił i środków.

Kolejnym elementem oceniającym ćwiczących jest **zespół analityczno-wnioskujący**, który funkcjonuje w strukturze sztabu kierownictwa ćwiczenia (jest odpowiednikiem naszej grupy omówienia ćwiczenia). Jego zadaniem jest zbieranie doświadczeń i ocen w czasie ćwiczenia, ich analiza oraz sformułowanie wniosków na potrzeby omówienia ćwiczenia „na gorąco” (*hot wash up*), prowadzonego w dniu jego zakończenia. Ocena przebiegu ćwiczenia i wnioski końcowe są podstawą do działalności w ostatnim etapie procesu ćwiczenia.

Proces ćwiczenia kończy **sprawozdawczość** (rys. 1.10). Analiza tego okresu pozwoliła na wyspecyfikowanie rodzajów meldunków, które składane są po zakończeniu przedsięwzięcia. Dowódca prowadzący ćwiczenie w pierwszej kolejności opracowuje meldunek wstępny, tzw. **Meldunek pierwszego wrażenia** (*First Impression Report – FIR*), w którym ujmuje ocenę:



Rys. 1.10. Meldowanie po ćwiczeniach, wg standardów NATO

- stopnia osiągnięcia celów ćwiczenia,
- przebiegu procesu planowania ćwiczenia,
- sprawności przemieszczenia się dowództw i wojsk do rejonu ćwiczenia,
- funkcjonowania systemu dowodzenia, w tym osiągnięcie celu jedności dowodzenia (*Unity of Command*),
- poszczególnych faz, etapów i okresów ćwiczenia,
- zabezpieczenia administracyjnego i logistycznego,
- programu obserwatorów i wizyt oraz obsługi gości ćwiczenia,
- programu informacyjnego i funkcjonowania Centrum Informacyjnego ćwiczenia,
- inne spostrzeżenia.

Do każdej z wymienionych ocen dołączone są wnioski i propozycje niezbędne do usunięcia stwierdzonych niedociągnięć lub nieprawidłowości w celu wyeliminowania ich w następnym ćwiczeniu.

W następnej kolejności po upływie do trzech miesięcy od zakończenia ćwiczenia powstaje **Meldunek Końcowy** (*Final Report – FR*), który zawiera:

- myśl przewodnią ćwiczenia i założone cele,
- ogólną ocenę ćwiczenia i stopień osiągnięcia celów,
- wykaz uczestników ćwiczenia,
- strukturę organizacyjną ćwiczenia,
- harmonogram procesu planowania wraz z opisem i oceną poszczególnych jego przedsięwzięć,
- zbiorcze zestawienie uwag i ocen głównych aspektów organizacyjnych ćwiczenia,
- ocenę przebiegu ćwiczenia, w tym przemieszczenia dowództw (wojsk) do rejonu ćwiczenia i ich dyslokacji, funkcjonowania punktów koordynacyjnych (*Point of Contact - POC*), dokumentacji ćwiczenia, przyjętych rozwiązań operacyjno-taktycznych, zarządzania (kierowania), interoperacyjności w zakresie systemów łączności i dowodzenia, stosowania standardowych procedur operacyjnych i terminologii NATO, zasadności użycia rodzajów broni (*Rules of Engages – ROE*),
- ocenę funkcjonowania logistyki,
- ocenę przydzielonych środków finansowych,
- inne oceny według potrzeb oraz uwagi i konstruktywne wnioski.

Meldunek taki przesyłany jest do dowódców i zainteresowanych oficerów funkcyjnych sztabów ćwiczących, w celu zapoznania ich z kompleksową oceną ćwiczenia i wyrażenia swoich opinii. Mają na to czas ok. 30 dni, po których zwracają dokument wraz z ustosunkowaniem się (uwagami, wnioskami) do ćwiczenia. Należy podkreślić, że prawo do osobistego ustosunkowania się do treści meldunku mają wszystkie osoby funkcyjne ćwiczenia objęte kontrolą. Końcowa ocena ćwiczenia wraz z wnioskami przedstawiana jest do zatwierdzenia przełożonemu dowódcy (kierownika ćwiczenia).

Okres sprawozdawczości kończy **sprawozdanie analityczne z ćwiczenia** opracowane przez **zespół analityczno-wnioskujący** dowódcy planującego ćwiczenie. Treść dokumentu oparta jest na ocenach z raportów wstępnego i końcowego. Wszelkie wnioski dotyczące stwierdzonych niedociągnięć w całym procesie ćwiczenia stanowią podstawę do opracowania, tzw. *Programów działań naprawczych*.

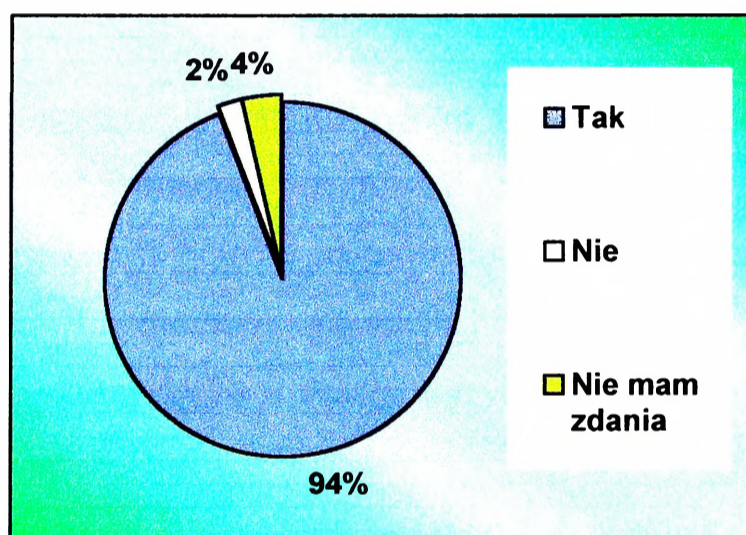
Analiza i obserwacje procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjno-taktycznych na szczeblu brygady zmechanizowanej SZ RP i standardowych procedur NATO w tym zakresie, pozwala na stwierdzenie, że różnice w procesie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń są istotne, szczególnie biorąc pod uwagę działania mające na celu osiągnięcie interoperacyjności oraz wspólnego jednoznacznego rozumienia określeń, którym odpowiadają odpowiednie czynności i przedsięwzięcia. Również forma i zasadnicze treści dokumentów planistycznych ćwiczeń realizowanych obecnie na szczeblu brygady (innych szczebli dowodzenia również) powinny ulec modyfikacji, ponieważ opracowywane obecnie nie odpowiadają standardom przyjętym w sojuszu.

Uogólniając można stwierdzić, że przeprowadzony proces badawczy wykazał szereg potrzeb w zakresie wprowadzenia zmian w klasyfikacji, a przede wszystkim w procedurze przygotowania i prowadzenia ćwiczeń polegających na dostosowaniu poszczególnych przedsięwzięć i czynności wykonywanych w ich toku do procedury natowskiej, przy wykorzystaniu narodowego dorobku w zakresie teorii i praktyki ćwiczeń. Ma to ścisły związek z wycofaniem obowiązujących instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami i wdrożeniem do praktyki szkoleniowej nowego dokumentu normatywnego, który regulował będzie w sposób ogólny wszystkie kwestie związane m.in. z procedurą przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, spójną na wszystkich szczeblach dowodzenia.

Odpowiedzi badanych respondentów potwierdziły część przedstawionej hipotezy roboczej, dotyczącą potrzeby modyfikacji przygotowania i prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego w brygadach zmechanizowanych zgodnie ze standardami i procedurami NATO. Na rysunku 1.11 przedstawiono procentowy układ odpowiedzi zawartych w ankiecie.

Wyniki badań empirycznych potwierdziły, że w odniesieniu do przyjętego przedmiotu badań oraz zidentyfikowanej sytuacji problemowej, w obszarze szkolenia

operacyjno-taktycznego i bojowego, ważną rolę odgrywają właściwe procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, stosowne do przyjętych i funkcjonujących obecnie w NATO standardów, zapewniających wymagany stopień interoperacyjności. Podczas badania opinii ekspertów za błąd uznawano powszechnie, powielanie dotychczasowych rozwiązań zawartych w obowiązujących instrukcjach oraz wskazywano na pilną potrzebę opracowania nowego (nowych) dokumentu normatywnego zawierającego zunifikowaną procedurę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń na każdym szczeblu dowodzenia. Podkreślano również fakt, że powinny one zawierać szereg narodowych, sprawdzonych i potwierdzonych w praktyce szkoleniowej rozwiązań, szczególnie na szczeblu brygady (batalionu).



Rys. 1.11. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby przygotowania i prowadzenia ćwiczeń zgodnie ze standardami i procedurami NATO

Uogólniając wyniki przeprowadzonych badań można przedstawić szereg wniosków dotyczących ustaleń sojuszniczych w zakresie szkolenia jednostek wojsk lądowych. Do zasadniczych, jednocześnie mających ważne znaczenie dla dalszego procesu badawczego, a w konsekwencji wypracowania założeń perspektywicznego systemu szkolenia dowództw i pododdziałów brygad zmechanizowanych, należy zaliczyć:

1. Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw i bojowe pododdziałów na szczeblu brygady zmechanizowanej, prowadzone zgodnie z zasadami zawartymi w dokumentach normatywnych NATO, ma decydujący wpływ na ich przygo-

towanie i osiągnięcie zdolności do prowadzenia działań, w tym do operacji połączonych, zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) i wielonarodowym.

2. W systemie szkolenia jednostek wojsk lądowych dowódcy są zasadniczym ogniwem odpowiedzialnym za wyszkolenie podległych dowództw i pododdziałów, z czego wynika, iż są głównymi organizatorami i kierownikami szkolenia w swoich jednostkach. Wymagania te narzucają na nich (dowódców) obowiązek dostosowania szkolenia do zadań przewidzianych dla jednostki lub określonego pododdziału na polu walki (w misji) oraz realizację szkolenia zgodnie z zapisami zawartymi w dokumentach normatywnych, określających sposób przygotowania jednostek wojsk lądowych.
3. Efektywne szkolenie wojsk (dowództw, pododdziałów) w czasie pokoju jest priorytetowym obowiązkiem dowódców wszystkich szczebli organizacyjnych wojsk lądowych, dlatego też muszą oni wykorzystywać każde działanie i każdą okazję do osiągnięcia maksymalnych korzyści w zakresie szkolenia, co decyduje z kolei o zdolności operacyjnej całej jednostki, a tym samym o możliwości jej wykorzystania w czasie kryzysu, konfliktu zbrojnego (wojny) lub misji.
4. Procedura planowania szkolenia, w jednostkach wojsk lądowych NATO, jest ujednolicona z procesem planowania operacyjnego, co nie stwarza problemów proceduralnych. Dlatego też należałoby dostosować proces planowania szkolenia w brygadach zmechanizowanych naszych wojsk lądowych do natowskiego, co zapewniłoby osiągnięcie jednolitych standardów NATO i nie powodowało potrzeby dodatkowego przygotowania się kadry pod względem proceduralnym.
5. Podstawową formą organizacyjną szkolenia dowództw i pododdziałów jednostek wojsk lądowych NATO są ćwiczenia wojskowe (w tym wspomagane komputerowo, prowadzone w wyspecjalizowanych ośrodkach szkoleniowych), których charakterystyka oraz sposób przygotowania i prowadzenia wynikają z aktualnych zadań jednostek w czasie kryzysu, konfliktu zbrojnego (wojny) oraz misji, a także przygotowania sił narodowych (brygad zmechanizowanych

lub ich pododdziałów) do współdziałania w strukturach koalicyjnych (sojuszniczych) i międzynarodowych.

ROZDZIAŁ 2.

OGÓLNE ZAŁOŻENIA MODYFIKACJI SYSTEMU SZKOLENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

2.1. Pojęcie i struktura systemu szkolenia brygady zmechanizowanej

Szeroko rozumiana problematyka szkolenia, przygotowująca jednostki operacyjne wojsk lądowych do realizacji zadań, jest najważniejszym zadaniem wszystkich organów dowodzenia, które zasadniczy wysiłek szkoleniowy koncentrują na przygotowaniu komórek organizacyjnych (funkcjonalnych) dowództw oraz pododdziały do realizacji zadań. W odniesieniu do Sił Zbrojnych RP, główny problem tkwi w dezaktualizacji dotychczasowych koncepcji w zakresie dostosowania systemu szkolenia dowództw i wojsk do wymagań tylko narodowych. Analiza dokumentów normatywnych oraz literatury przedmiotu pozwala na sformułowanie wniosku, że funkcjonujący system szkolenia dowództw i wojsk, wypracowany i wdrożony w połowie lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia, nie spełnia wszystkich standardów szkoleniowych obowiązujących armie NATO.

Przystępując do prac badawczych w obszarze systemu szkolenia brygad zmechanizowanych przyjęto, że celem jego funkcjonowania powinno być przygotowanie kadry dowódczo-sztabowej dowództw (brygady, batalionów – równorzędnych) do planowania i kierowania działaniami taktycznymi oraz bojowe pododdziałów do ich prowadzenia, w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym, na obszarze własnego kraju i poza jego granicami. A skoro tak to wiedza i umiejętności dowódców oraz oficerów sztabów muszą zapewnić efektywne i racjonalne podejmowanie decyzji o użyciu pododdziałów w każdej sytuacji, zgodnie ze stojącymi przed nimi celami operacyjnymi i potrzebami realizacji założeń, dzięki którym cele te zostaną osiągnięte.

Obecnie, w wyniku zwiększenia wymagań w zakresie wyszkolenia dowództw i wojsk, zasadne staje się dokonanie analizy i porównań w celu określenia, czy funkcjonujący obecnie system szkolenia brygady zmechanizowanej jest w stanie zapewnić przygotowanie oraz wykonanie tak szerokiego spektrum zadań, a jeśli nie, to wobec tego, co należy w nim zmodyfikować (zmienić)?

Ewolucja szkolenia dowództw i wojsk oraz stosowanych w nim form i metod szkolenia wskazuje na potrzebę dokonania analizy jego struktury wewnętrznej. Kwestie te dość często są przedstawiane w wydawnictwach popularnonaukowych, dokumentach normatywnych, pracach naukowo-badawczych, poglądach i opiniach prezentowanych podczas konferencji (seminariów) naukowych i wykładów oraz opublikowanych, jako prace studyjne i artykuły w czasopismach wojskowych. Można jednak zaobserwować występujące w nich różnice i rozbieżności dotyczące poszczególnych elementów systemu szkolenia wojskowego w ogóle. Ponadto w literaturze przedmiotu, wynikach badań i materiałach źródłowych nie zamieszczono definicji systemu szkolenia brygady, a także nie uzasadniono, czy faktycznie proces szkolenia dowództwa i wojsk (pododdziałów) stanowi swego rodzaju system.

Otoczająca nas rzeczywistość postrzegana jest przez współczesną naukę w sposób całościowy. Jednak w badaniach całości bardzo złożonych zachodzi potrzeba wyodrębniania z nich mniejszych całości (części) ze względu na zadania i powiązania między nimi. To z kolei wywołuje potrzebę posługiwania się ogólnym pojęciem czegoś, co składa się z określonego zbioru elementów, które są ze sobą powiązane odpowiednimi relacjami. Pojęciu temu najczęściej nadaje się nazwę systemu.

Podejście systemowe, jakie przyjęto stosować w prowadzonych rozważaniach, odznacza się bardzo dużą przydatnością do badania obiektów i procesów przygotowania oraz prowadzenia walki zbrojnej, a więc także procesu szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego¹⁵.

Współcześnie w znaczeniu ogólnym **system** jest definiowany jako:

- *skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną statym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych; zasady organizacji czegoś, ogół przepisów, poglądów, reguł obowiązujących,*

¹⁵ *Słownik języka polskiego*, tom III, Warszawa 1981, 387.

- stosowanych w jakiejś dziedzinie, według których coś jest wykonywane; określony sposób, metoda postępowania, wykonywania jakiejś czynności*¹⁶;
- *skoordynowany układ elementów, zbiór tworzący pewną całość uwarunkowaną stałym, logicznym uporządkowaniem jego części składowych; koncepcja takiej całości*¹⁷.

W prakseologii i teorii zarządzania systemy stanowią:

- *elementy (przynajmniej dwa) powiązane ze sobą relacjami i tworzące całość jakościowo różną od sumy elementów; zbiór elementów, mający określoną strukturę, tworzący całość o innych cechach niż cechy elementów*¹⁸.

Z punktu widzenia tematu niniejszej pracy ważne jest, jak system definiowany jest w znaczeniu wojskowym. I tak np. w *Leksykonie Wiedzy Wojskowej* określany jest jako:

- *wszelki, skoordynowany wewnętrznie i wykazujący określoną strukturę układ elementów; zespół sposobów (metod) działania, wykonywania złożonych czynności; całokształt zasad organizacyjnych, ogół norm i reguł obowiązujących w danej dziedzinie; całościowy i uporządkowany zespół zadań powiązanych z sobą określonymi stosunkami logicznymi; problematyką systemu w sensie najogólniejszym zajmuje się prakseologia i cybernetyka*¹⁹.

Jeżeli chodzi o szkolenie wojsk system zdefiniowany został jako:

- *wszelki, skoordynowany wewnętrznie i wykazujący określoną strukturę układ elementów, który widziany od zewnątrz jest całością, a rozpatrywany od wewnątrz – zbiorem, do którego przynależność warunkują związki wzajemnej zależności między wszystkimi jego elementami. Ogół elementów systemu (w tym rozumieniu) nazywa się jego składem, a ogół relacji (związków) między elementami uwarunkowanych przez ich przynależność do systemu – jego strukturą; zespół sposobów (metod) działania, wykonywania złożonych czynności; całokształt zasad organizacyjnych, ogół norm i reguł*

¹⁶ *Słownik języka polskiego*, tom III, Warszawa 1981, 387.

¹⁷ *Słownik wyrazów obcych*, Warszawa 1980, s. 723.

¹⁸ T. Pszczołkowski: *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław 1978, s. 237.

¹⁹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, wyd. cyt., s. 426.

*reguł obowiązujących (stosowanych) w jakiejś dziedzinie; całościowy uporządkowany zespół zadań powiązanych ze sobą określonymi stosunkami logicznymi, w tym znaczeniu nazywana jest każda teoria metodologicznie poprawna i dotycząca dostatecznie obszernego fragmentu rzeczywistości*²⁰.

Na uwagę zasługuje fakt, że podobne definicje zawierają również opracowania z zakresu organizacji dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, określające system jako *wyodrębniony z otoczenia zbiór elementów materialnych lub abstrakcyjnych wzajemnie powiązanych, które można rozpatrywać jako całość, charakteryzującą się cechami, jakich nie posiada żaden z jego elementów*²¹.

Na podstawie analizy powyższych definicji można stwierdzić, że nasze otoczenie składa się z wielu systemów działania, a każdy z nich realizuje inne cele. Granice między poszczególnymi systemami są często mało precyzyjne, a ich elementy bywają zbyt ogólnie określone. Jeśli bowiem jako system potraktować dowolną całość zorganizowaną, to nasuwa się wniosek, że możemy wyodrębnić **systemy działania** oraz systemy niebędące systemami działania, tzw. **systemy ogólne**. Systemy działania odróżnia od systemów ogólnych to, że działają w nich ludzie jako podmioty działania²².

Synteza wniosków cząstkowych wynikających z analizy poszczególnych definicji pojęcia „system” wykazała, że jako system działania możemy rozpatrywać również system szkolenia wojsk lądowych. W związku z tym, mając na uwadze powyższe stwierdzenie można przyjąć, że w ogólnym rozumieniu system szkolenia to: *cele i treści szkolenia oraz zespół elementów takich jak: kadra szkoląca, szkoleni; formy i metody szkolenia, środowisko materialne i organizacja procesu szkolenia oraz wzajemne powiązania i relacje między nimi, służący osiągnięciu założonych celów szkolenia.*

Przeprowadzone badania wskazują, że różnice występujące między systemami szkolenia poszczególnych armii NATO, wynikają jedynie z odrębności tradycji

²⁰ Słownik podstawowych terminów wojskowych. MON, Warszawa 1977, s. 32.

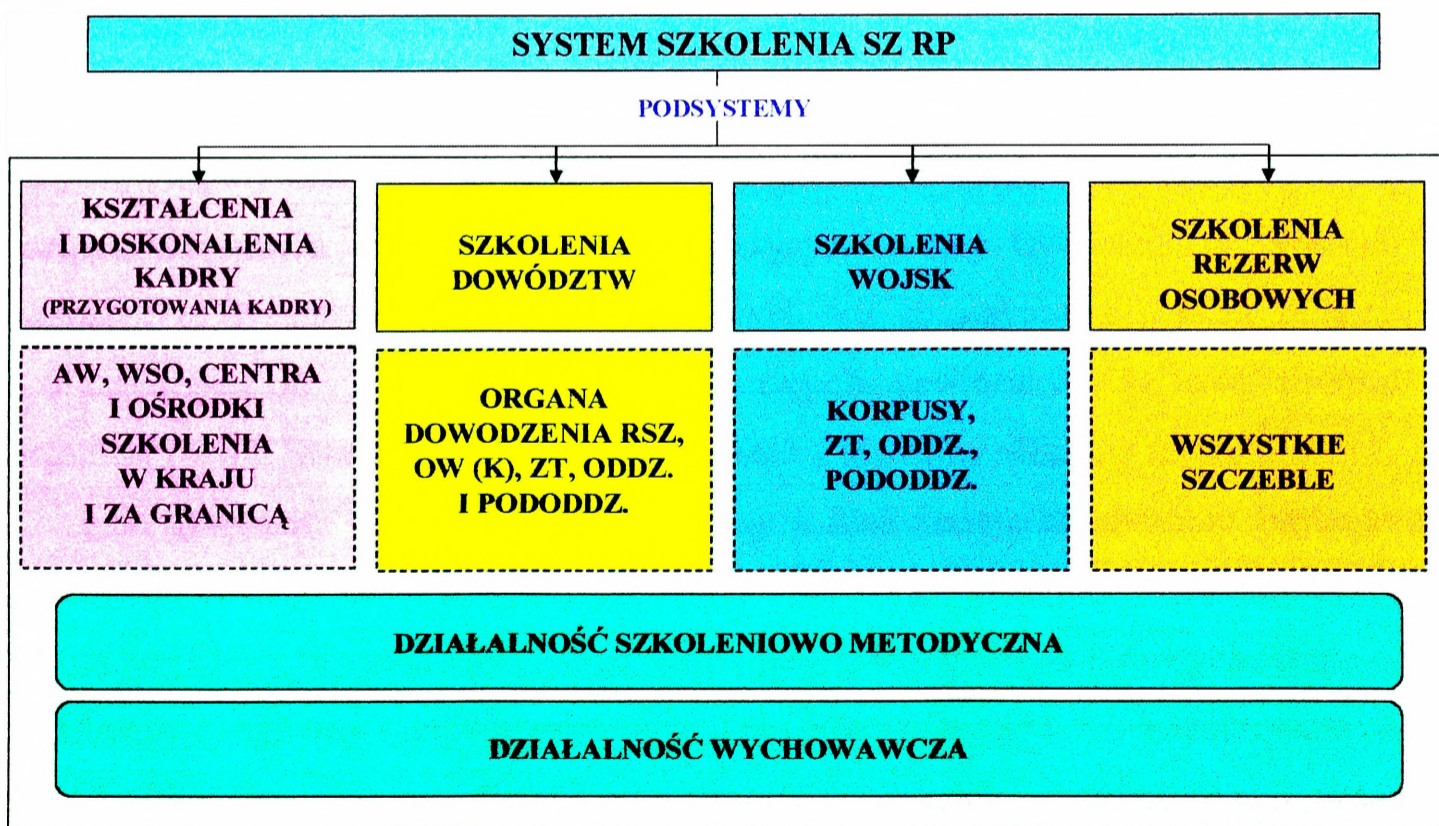
²¹ Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, cz. 1. Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych. (oprac. zbior.), Warszawa 1998, s. 17.

²² Por. M. Huzarski, W. Kaczmarek: *Obrona i natarcie dywizji*, Warszawa 1997, s. 23.

szkolenia poszczególnych armii, ich bazy szkoleniowej, zasobności i doktryny określonego państwa. **Każda armia sojuszu posiada swój narodowy system szkolenia**, który jednocześnie spełnia wymogi szkolenia koalicyjnego (sojuszniczego), a jego definicja jest interpretowana podobnie jak przedstawiona powyżej.

Niektórzy teoretycy wojskowi twierdzą, że obecny system szkolenia Sił Zbrojnych RP, opiera się na czterech podsystemach, które stanowią jednocześnie zasadnicze jego filary. Są to: **podsystem szkolenia profesjonalnego** – realizowany w uczelniach wojskowych oraz ośrodkach szkolenia, **podsystem szkolenia dowództw** – realizowany głównie w jednostkach operacyjnych szczebla brygada (batalion), **podsystem szkolenia wojsk** oraz **podsystem wychowania w wojsku**. Wymienione podsystemy, same w sobie, stanowią systemy niższego rzędu wraz ze swoimi elementami, strukturą i wzajemnymi implikacjami²³.

Przeprowadzone badania wskazują jednak, iż trwające obecnie prace nad przebudową struktury systemu szkolenia SZ RP zmierzają do określenia nowych, odpowiadających współczesnym uwarunkowaniom podsystemów, wśród których można wyróżnić (rys.2.1).



Rys. 2.1. Struktura systemu szkolenia SZ RP (projekt SG WP, 2004 r.)

²³ Zob. J. Halik: *System szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP*, Warszawa 2001.

W przedstawionej strukturze systemu szkolenia SZ RP działalność metodyczno-szkoleniowa oraz wychowawcza stanowi integralną część systemu. Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż taki układ wewnętrzny systemu szkolenia (podobnie jak ma to miejsce w systemie dowodzenia) powinien funkcjonować od najwyższego do najniższego szczebla dowodzenia – w przeciwnym razie nie możemy rozpatrywać go jako systemu. W takim też ujęciu należałoby rozpatrywać system szkolenia wojsk lądowych, który powinien być również wkomponowany, jako część systemu szkolenia sił zbrojnych, w jego strukturę wewnętrzną i funkcjonować w oparciu o takie same podsystemy. W związku z tym zasadne staje się pytanie: *czy tak skonstruowany wewnętrznie system szkolenia może funkcjonować na szczeblu brygady zmechanizowanej?*

Analiza literatury i materiałów źródłowych wykazała, że system szkolenia wojsk lądowych należałoby postrzegać w aspekcie instytucjonalnym, czyli ujmującym system jako układ dowództw, związków taktycznych, oddziałów (brygad) i pododdziałów, powołanych do realizacji określonych celów sił zbrojnych w różnych stanach funkcjonowania państwa, w tym także podczas ewentualnego konfliktu zbrojnego. Podejście takie jest ze wszech miar uzasadnione, ponieważ dowództwa na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych w okresie pokoju stają się instytucjami szkolącymi, których zasadniczym celem jest przygotowanie kadry dowódczo-sztabowej i wojsk do działania na wypadek zagrożenia, kryzysu i wojny. Upoważnia to z kolei do wniosku, że system szkolenia wojsk lądowych (sił zbrojnych) to system złożony z niezależnych od siebie, lecz w znacznym stopniu powiązanych ze sobą, struktur organizacyjnych tworzących określone podsystemy (systemy niższego rzędu).

Taki systemem o znaczeniu podstawowym funkcjonuje na szczeblu **brygady zmechanizowanej**, która jest zasadniczą jednostką organizacyjną wojsk lądowych. W czasie pokoju brygada zmechanizowana, jako oddział wojsk lądowych, stanowi podstawowe ogniwo systemu szkolenia. Dowództwa brygad zmechanizowanych oraz batalionów (równorzędnych) są natomiast najbardziej rozwiniętymi i typowymi modelami strukturalnymi oraz funkcjonalnymi budowy organów dowodzenia i kierowania. Ponadto brygada zmechanizowana jest tym ogniwem, gdzie

precyzowane są zasadnicze cele szkoleniowe oraz realizowane treści szkoleniowe pozwalające te cele osiągnąć.

Podejście systemowe, jakie wykorzystano w toku badań wykazało, że szkolenie dowództwa brygady, batalionów (równorzędnych) oraz pododdziałów brygady możemy rozpatrywać jako systemy (podsystemy) funkcjonujące w ramach szerszego systemu, jaki stanowi realizowany w brygadzie zmechanizowanej system szkolenia. Należy jednak w tym miejscu zastrzec, że choć podsystemy (systemy funkcjonujące w ramach szerszego systemu) są do pewnego stopnia autonomiczne, nie można jednak zapominać o ich wzajemnych relacjach i powiązaniach. W związku z tym nasuwa się wniosek, że nie można rozpatrywać systemu szkolenia dowództw i pododdziałów na szczeblu brygady, pomijając ich wpływ oraz zależności na i od pozostałych podsystemów szkolenia. Wiąże się to również ze zmianami i modyfikacjami chociażby jednego z ich elementów, który może mieć znaczenie dla określonego lub pozostałych podsystemów funkcjonujących w systemie szkolenia całej brygady.

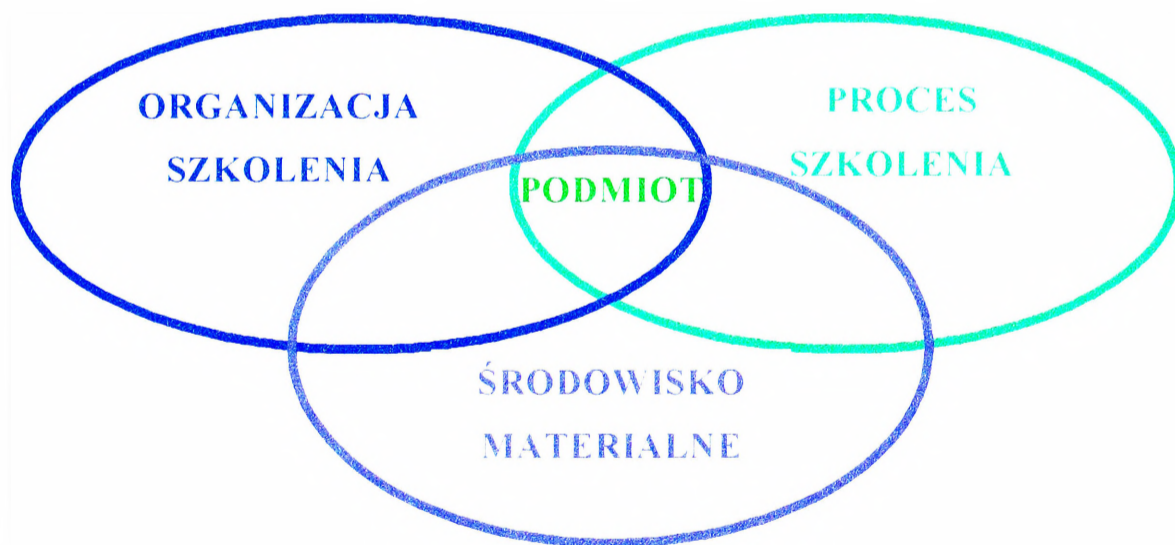
Przeprowadzone badania dowodzą również, że czynnikiem decydującym o możliwości rozpatrywania procesu szkolenia brygady, jako swego rodzaju systemu jest to, że jego struktura powinna odzwierciedlać podstawowe elementy systemu szkolenia wojsk lądowych i sił zbrojnych. Relacje i powiązania między poszczególnymi elementami uzależnione są wyłącznie od miejsca brygady w strukturze organizacyjnej (funkcjonalnej) związku taktycznego (operacyjnego).

Podsumowując dotychczasowe rozważania można postawić tezę, że **proces szkolenia dowództw i pododdziałów na szczeblu brygady zmechanizowanej realizowany jest w ramach określonego systemu działania**. Z prakseologicznego punktu widzenia spełnione są bowiem wszystkie kryteria i warunki stawiane temu systemowi. A więc dowództwa i pododdziały na szczeblu brygady:

- są obiektami rzeczywistymi,
- realizują celowe działania,
- są lub mogą być współużyteczne w powiązaniu z innymi systemami funkcjonującymi w wojsku (np. systemem dowodzenia),
- mogą składać się z innych podsystemów,

- stwarzają warunki działania (szkolenia) sobie i innym systemom, będąc zabezpieczane tak przez siebie, jak i inne systemy (np. system zabezpieczenia logistycznego),
- mogą się zmieniać (np. w zakresie struktur organizacyjnych) i doskonalić (szkolić), czyli są systemem rozwijającym się,
- proces ich doskonalenia (szkolenia) trwa w czasie i ma skończoną trwałość (kiedyś się kończy),
- środki materiałowo-techniczne i finansowe przeznaczone na ich doskonalenie (szkolenie) zużywają się i wymagają odnowy (uzupełnienia)²⁴.

Uogólnienie przedstawionych powyżej wyników badań, poddanych szczegółowej weryfikacji, pozwoliło sformułować następującą definicję systemu szkolenia brygady zmechanizowanej: *jest to zespół, wzajemnie powiązanych ze sobą relacjami, elementów takich jak: organizacja szkolenia, proces szkolenia oraz środowisko materialne, służących osiągnięciu założonych celów szkoleniowych, które są wyznacznikiem przygotowania jednostki do planowania, kierowania i prowadzenia działań zgodnie z jej przeznaczeniem* (rys. 2.2.).



Rys. 2.2. Struktura systemu szkolenia brygady zmechanizowanej
Opracowanie własne

Przedstawione elementy sugerują pewną odrębność i samodzielność. Tak oczywiście nie jest, gdyż są one ze sobą ściśle powiązane wzajemnymi relacjami

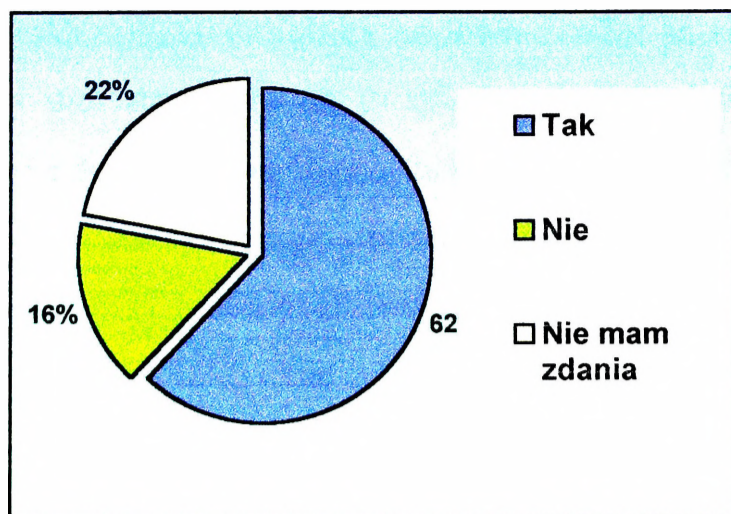
²⁴ Por. P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983, s. 38.

i wspólnie stanowią określoną strukturę systemu (zbioru elementów). Wyeksponowanie poszczególnych elementów systemu pozwoli, w dalszej części rozważań, na szczegółową ich charakterystykę z uwzględnieniem ich wzajemnych implikacji w toku procesu szkolenia, w ramach określonego systemu szkolenia.

Przy takim ujęciu problemu, ważne jest jednoznaczne rozumienie przedstawionej wewnętrznej struktury systemu szkolenia brygady zmechanizowanej. Na podstawie przeprowadzonych badań można założyć, iż:

- **organizacja szkolenia** to przede wszystkim podmioty szkolenia, a więc dowództwa (organa dowodzenia), pododdziały (wojska), w tym rezerwy osobowe stanowiące integralną część wszystkich organów dowodzenia i pododdziałów, to również poziom i układy szkolenia, określone cele i treści oraz formy i metody szkolenia,
- **proces szkolenia** to kierowanie działalnością szkoleniową, do której zaliczyć można: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolę szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw oraz szkolenia bojowego pododdziałów, a także działalności metodyczno-szkoleniowej. Są to zatem przedsięwzięcia szkoleniowe realizowane przy zastosowaniu najbardziej efektywnych form i metod szkolenia, przygotowujące dowództwa (dowódców) i pododdziały do planowania, kierowania i prowadzenia działań militarnych i niemilitarnych na poziomie i w układzie określonym w organizacji szkolenia oraz realizacji procesu szkolenia,
- **środowisko materialne**, które jest nieodzownym elementem funkcjonowania systemu szkolenia. Są to przede wszystkim infrastruktura szkoleniowa, oprzyrządowanie procesu szkolenia oraz koszty szkolenia.

Przedstawioną propozycję struktury systemu szkolenia, funkcjonującego na szczeblu brygady zmechanizowanej, poparło sześćdziesiąt dwa procent ankietowanych oficerów, zapoznanych wcześniej z ogólnymi założeniami takiego rozwiązania (rys. 2.3). Za zasadną uznało ją większość ekspertów, stwierdzając w swoich opiniach, że problem ten wymaga jednak przeprowadzenia szczegółowych badań oraz poddaniu pod dyskusję w ramach przyszłych konferencji (sympozjów) naukowych.



Rys. 2.3. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące propozycji struktury wewnętrznej systemu szkolenia brygady zmechanizowanej

Uogólniając przeprowadzone badania można stwierdzić, iż w systemie szkolenia brygad zmechanizowanych, zarówno SZ RP jak i innych armii NATO, zasadniczą rolę spełnia **szkolenie operacyjno-taktyczne i bojowe**. Właściwa realizacja tego szkolenia wiedzie bezpośrednio do osiągnięcia zdolności działania jednostek w systemie narodowym oraz niezbędnego stopnia interoperacyjności w zakresie współdziałania w ramach sojuszu i misji wielonarodowych.

2.2. Podmiot szkolenia

Na podstawie definicji systemu szkolenia brygady, w dalszej części procesu badawczego, poddano szczegółowej analizie propozycję jego struktury wewnętrznej, a badaniom empirycznym wpływ poszczególnych elementów systemu na szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady, dowództw batalionów (równorzędnych) oraz bojowe pododdziałów, a także przygotowanie metodyczne kierowników ćwiczeń (zajęć) i instruktorów (szkolących).

Pierwszy i najważniejszy element organizacji szkolenia to podmiot szkolenia. Stanowią go dowództwo brygady, dowództwa batalionów (równorzędnych) oraz pododdziały brygady. Podmiot szkolenia, w zależności od rodzaju i etapu szkolenia realizowanego w jednostce możemy podzielić na szkolących i szkolonych.

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w wyniku badań, a także praktyka szkoleniowa wskazują, że **szkolący** odpowiedzialni są za kierowanie działalnością szkoleniową podwładnych. Są to oficerowie i podoficerowie (dowódcy), którzy, na podstawie **kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej**, gwarantują właściwą realizację procesu szkolenia operacyjno-taktycznego, bojowego oraz działalności metodyczno-szkoleniowej, przede wszystkim poprzez właściwy dobór, a także praktyczne wykorzystanie odpowiednich treści, form i metod dla osiągnięcia założonych celów szkolenia. Od właściwego przygotowania szkolących, zarówno merytorycznego, jak i metodycznego zależy, w dużym stopniu, rezultat (efektywność) szkolenia. Mają oni również decydujący wpływ na przystosowanie środowiska materialnego m. in. infrastruktury szkoleniowej do potrzeb szkolenia.

Szkoleni, obok szkolących, są również podstawowym podmiotem, bez którego trudno rozpatrywać szkolenie w kategoriach systemowych, a jeszcze trudniej w kategoriach praktycznego urzeczywistniania systemu szkolenia. Na uwagę zasługuje fakt, że o efektywności wysiłków kadry (oficerów, podoficerów) szkolącej decyduje aktywność intelektualna i zaangażowanie szkolonych oraz ich właściwe przygotowanie do recepcji oddziaływań, w wyniku których zdobywają określoną wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania konkretnych zadań szkoleniowych i bojowych.

Przygotowanie kadry (oficerów, podoficerów), pojedynczych żołnierzy i kompleksowe pododdziałów do prowadzenia skutecznych działań taktycznych (operacyjnych) wiąże się z koniecznością ciągłego doskonalenia metodycznego dowódców wszystkich szczebli. Jedynie ono zapewnia sprawne (w określonym czasie) i efektywne przekazywanie podwładnym wiedzy oraz ukształtowanie ich umiejętności i nawyków niezbędnych do wykonania zadań na współczesnym polu walki lub w czasie misji²⁵.

Doskonalenie umiejętności metodycznych kadry dowódczej można osiągnąć tylko dzięki planowym i systematycznie realizowanym przedsięwzięciom o cha-

²⁵ Por. *Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w Siłach Zbrojnych RP*. Szkol. 692/89, s. 5.

rakterze metodycznym, przygotowanym i prowadzonym w ramach działalności metodyczno-szkoleniowej na wszystkich szczeblach dowodzenia SZ RP.

Uogólniając można stwierdzić, iż z faktu, że proces szkolenia powinien prowadzić do pożądanych zmian – osiągnięcia celu szkolenia – wynika szczególna odpowiedzialność szkolących za kierowanie procesem szkolenia, w tym ukierunkowanie go na racjonalną organizację działań szkolonych. Kadra szkoląca, przede wszystkim dowódcy, odpowiedzialna jest za programową działalność szkoleniową jednostki (pododdziałów) i uzyskane w tym zakresie efekty szkoleniowe. W myśl zasady „**dowodzisz – szkolisz – odpowiadasz**”, to właśnie dowódcy poszczególnych szczebli organizacyjnych brygady szkolą i odpowiadają za realizację procesu szkolenia.

2.3. Organizacja szkolenia

2.3.1. Układ i struktura szkolenia

Procesem badawczym, w odniesieniu do organizacji szkolenia na szczeblu brygady zmechanizowanej, objęto treści zawarte w zasadniczych dokumentach normatywnych, regulujących kompleksowo kwestie układu szkolenia organów dowodzenia na wszystkich szczeblach sił zbrojnych – *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP*, wprowadzanym do użytku służbowego 1 stycznia 2005 roku oraz *Programie szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*. Głównym założeniem pierwszego z wymienionych dokumentów jest **kompleksowe unormowanie procesu programowania, planowania oraz organizacji szkolenia dowództw i sztabów w całych siłach zbrojnych**²⁶, natomiast drugi stanowi podstawę do organizowania procesu szkolenia bojowego w cyklu dwunastomiesięcznym.

Wnioski otrzymane w toku prowadzonej analizy procesu szkolenia dowództw (brygada – batalion/dywizjon), a także pododdziałów wskazują, że nie są to jedyne dokumenty normujące układ szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego. Oprócz zapisów normatywnych za podstawę szkolenia dowództw przyjmuje się

²⁶ *Organizacja szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1)*, Warszawa 2004, s. 5.

rozkaz dowódcy związku taktycznego (operacyjnego) do działalności wojsk ZT (ZO) w danym roku, wytyczne do szkolenia, zadanie główne brygady, batalionu (równorzędnego) oraz kompetencyjny zakres odpowiedzialności szkoleniowej.

Synteza treści wymienionych dokumentów pozwala na sformułowanie wniosku, że szkolenie operacyjno-taktyczne organizowane jest cyklicznie poprzez różne odmiany, formy i rodzaje ćwiczeń, określone również w *Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w SZ RP*²⁷. Cykl szkoleniowy dla dowództw obejmuje okres trzyletni, mający zapewnić organizację i realizację ćwiczeń dowódczo-sztabowych, ćwiczeń z wojskami oraz treningów sztabowych z jednoczesnym zachowaniem równomiernej częstotliwości przedsięwzięć na szczeblu brygady w skali roku.

Jako fundamentalne zasady szkolenia zasadniczego dowództw w cyklu trzyletnim zapisy normatywne podają przestrzeganie zasady stopniowania trudności (hierarchizacja ćwiczeń), rzeczową ocenę dowództwa po zrealizowaniu cyklu szkolenia oraz szkolenie rezerw osobowych na potrzeby uzupełniania dowództw.

Wprowadzenie tego dokumentu do wykorzystania służbowego pozwoli na dokonanie zmian w organizacji i realizacji cyklicznych przedsięwzięć szkoleniowych dowództw na szczeblu brygada/batalion/dywizjon, a co najważniejsze pozwoli na ich właściwe programowanie i planowanie odpowiadające faktycznym potrzebą z jednoczesnym zachowaniem standardów NATO.

Zasadniczą zmianą, w stosunku do dotychczasowego układu szkolenia organów dowodzenia, jest rozdzielenie przedsięwzięć szkoleniowych realizowanych w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym. Podział taki wynika z założeń zawartych w „Programie szkolenia dowództw i sztabów Dowództwa Połączonych Sił Zbrojnych NATO w Europie” (*ACE Command and Staff Training Programme – ACSTP*).

W takim ujęciu, **szkolenie operacyjno-taktyczne** obejmuje:

1. Szkolenie dowództw w układzie narodowym – przedsięwzięcia szkoleniowe realizowane wyłącznie z udziałem dowództw SZ RP, obejmujące

²⁷ Zob. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP (DD/7.1.1)*, Warszawa 2004.

proces kompleksowego przygotowania organów dowodzenia wszystkich szczebli organizacyjnych w celu osiągnięcia zdolności do:

- wykonywania zadań obronnych na terytorium RP lub innego państwa NATO,
 - realizacji zadań reagowania kryzysowego,
 - wykonywania zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju,
 - reagowania na zagrożenia pozamilitarne.
2. Szkolenie dowództw w układzie sojuszniczym – obejmujące udział wydzielonych komponentów SZ RP w ćwiczeniach organizowanych przez dowództwa sojusznicze w celu osiągnięcia, utrzymania i potwierdzenia wysokiego stopnia interoperacyjności i zdolności obronnych NATO.
3. Szkolenie dowództw w układzie międzynarodowym – udział komponentów SZ RP w ćwiczeniach i innych przedsięwzięciach szkoleniowych wynikających z umów bilateralnych i wielostronnych na zasadzie oddzielnych porozumień międzynarodowych w celu podnoszenia zdolności do realizacji wspólnych operacji reagowania kryzysowego m. in. z zakresu:
- zapobiegania konfliktom,
 - wsparcia pokoju,
 - budowy pokoju,
 - przeciwdziałania zagrożeniom terrorystycznym,
 - operacji humanitarnych,
 - niebojowych operacji ewakuacyjnych,
 - operacji poszukiwawczo-ratowniczych.

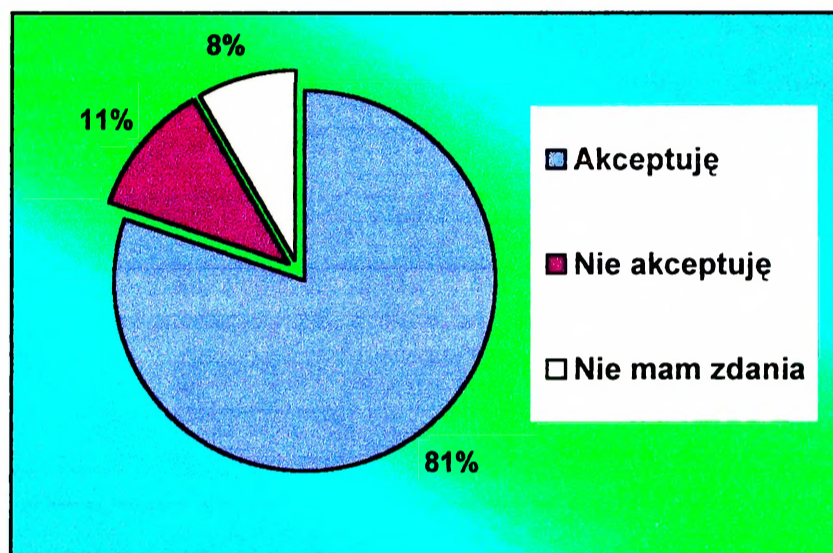
W myśl tych założeń, w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego na szczeblu brygady, można zorganizować co roku:

- jedno ćwiczenie dowódczo-sztabowe,
- jedno ćwiczenie z wojskami,
- nie mniej niż dwa treningi sztabowe,
- dwa wewnętrzne treningi sztabowe dowództw batalionów (dywizjonów).

Przedstawione założenia szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw na szczeblu brygady zostały zweryfikowane w toku prowadzonych badań empirycznych, w któ-

rych ponad 80 % respondentów oraz wszyscy eksperci opowiedzieli się za rozgraniczeniem przedsięwzięć szkoleniowych przygotowujących dowództwa do realizacji zadań w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym oraz zmianami w jego organizacji. Szczegółowe proporcje przedstawiono na rysunku 2.4.

Zapewnienie właściwej efektywności szkolenia operacyjno-taktycznego kadry dowództw brygad, batalionów/dywizjonów zależy, przede wszystkim, od określenia jego celów w czasie corocznej odprawy zadaniowej; ustalenia struktury przedmiotowej, tematyki zajęć oraz terminów szkolenia i liczby godzin, koordynacji szkolenia i wykorzystania obiektów szkoleniowych oraz kontroli i oceny wyszkolenia.



Rys. 2.4. Procentowy układ odpowiedzi dotyczących akceptacji proponowanych rozwiązań w zakresie struktury i układu szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw brygad/batalionów (dywizjonów)

Konkludując powyższe rozważania można postawić wniosek, że przedstawiony układ organizacji szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw powinien zapewnić efektywne przygotowanie kadry do realizacji przedsięwzięć szkoleniowych, które prowadzone z odpowiednią częstotliwością gwarantowałyby utrzymanie permanentnej kondycji operacyjno-taktycznej dowództw brygad, batalionów/dywizjonów do prowadzenia działań bojowych (operacji), misji i rozwiązywania sytuacji kryzysowych w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym.

Kolejnym etapem badań była analiza obecnych założeń w zakresie układu (struktury) szkolenia bojowego pododdziałów brygady. Na jej podstawie można stwierdzić, iż szkolenie pododdziałów ukierunkowane jest przede wszystkim na kształtowanie umiejętności bojowych, zachowań indywidualnych i zespołowych żołnierzy oraz

specyficznych cech żołnierskich niezbędnych w służbie wojskowej okresu pokoju, kryzysu i wojny.

Szkolenie bojowe to działalność szkoleniowa w zakresie wybranych przedmiotów prowadzona w pododdziałach i oddziałach w celu przygotowania żołnierzy do prowadzenia działań taktycznych indywidualnie i zespołowo²⁸. Ma ono na celu przygotowanie do prowadzenia działań taktycznych oraz wykonywania różnorodnych zadań na współczesnym polu walki. W szkoleniu bojowym najistotniejszym przedmiotem jest szkolenie taktyczne, które integruje pozostałe przedmioty szkolenia. Stanowi podstawę przygotowania wojsk do kompleksowego wykorzystania wiedzy i umiejętności w czasie wykonywania zadań bojowych.

Struktura szkolenia bojowego w zależności od okresu szkolenia i miejsca jego prowadzenia jest inna (rys. 2.5):



Rys. 2.5. Podział szkolenia bojowego

Źródło: *Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*, Warszawa 1998

1. Szkolenie specjalisty (4 miesiące) obejmuje:

- **szkolenie podstawowe** (1 miesiąc), podczas którego odbywa się ujednolicony programowo, w skali wojsk lądowych, szkolenie żołnierza w zakresie funkcji prostych (w jednostkach wojskowych). W tym czasie kandydaci na dowódców drużyn (załóg), działonowych i kierowców wozów bojowych szkolą się w szkołach podoficerskich i młodszych specjalistów,
- **przygotowanie żołnierza specjalisty** (3 miesiące) trwa w jednostkach wojskowych i w ośrodkach szkolenia (elewi szkoleni na dowódców drużyn i załóg, działonowych i kierowców wozów bojowych).

²⁸ *Leksykon Wiedzy Wojskowej*, Warszawa 1979, s. 432.

2. Szkolenie drużyny (załogi)/plutonu (5 miesięcy).

3. Szkolenie kompanii/batalionu (2 miesiące).

Długość drugiego i trzeciego okresu szkolenia ustala dowódca batalionu²⁹, zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej.

W przedstawianym cyklu przewiduje się dwukrotne szkolenie batalionu na poligonie:

- pierwsze w okresie szkolenia drużyny/plutonu – 10-14 dni szkoleniowych,
- drugie w okresie szkolenia kompanii/batalionu – 14-20 dni szkoleniowych.

Ponadto uzupełnieniem szkolenia bojowego w zakresie doskonalenia techniki działania żołnierzy i pododdziałów w specyficznym terenie miejskim oraz dowódców w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu w nim walki jest dziesięciodniowe szkolenie w Centralnym Ośrodku Zurbanizowanym (COZ). Szkolenie w tym ośrodku realizują pododdziały „ogólnowojskowe” z pododdziałami rodzajów wojsk w okresie zgrywania plutonu – kompanii i batalionu.

W cyklu szkolenia wydziela się również okres na roczną obsługę sprzętu (w zależności od potrzeb 2-4 tygodnie). Jest to okres ruchomy, a o czasie jego realizacji i trwania decyduje dowódca batalionu, po uzgodnieniu z dowódcą brygady. W przypadku, gdy obsługa roczna sprzętu trwa mniej niż 4 tygodnie, pozostały czas dowódca przeznacza na: działalność metodyczno-szkoleniową, rozbudowę garnizonowej infrastruktury szkoleniowej, wykorzystanie urlopów wypoczynkowych i inne przedsięwzięcia.

W poszczególnych okresach cyklu szkoleniowego, na szkolenie bojowe wojsk przeznacza się określoną ilość ogólnego czasu i tak:

- w okresie szkolenia podstawowego – 60%,
- w okresie szkolenia specjalisty – 62%,
- w okresie szkolenia drużyny/plutonu – 74%,
- w okresie szkolenia kompanii/batalionu – 96%.

W toku programowego szkolenia bojowego najwięcej czasu przeznacza się na taktykę. Jest ona bowiem głównym przedmiotem integrującym pozostałe przedmioty

²⁹ Zob. *Program szkolenia ...*, wyd. cyt.

i działy szkoleniowe. Stanowi także podstawę przygotowania wojsk do kompleksowego wykonywania zadań na polu walki lub w misji. W ramach szkolenia taktycznego, w celu efektywnego i racjonalnego wykorzystania czasu oraz środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia, a także obiektów szkoleniowych, dopuszcza się łączenie określonych treści tematycznych. Przykładem tego może być realizacja zadań związanych z doskonaleniem osiągania wyższych stanów gotowości bojowej, które organizuje i przeprowadza się praktycznie w ramach godzin przeznaczonych na szkolenie bojowe.

Ogólny czas szkolenia programowego pododdziałów uzupełniają takie przedsięwzięcia jak:

- zdobywanie przez żołnierzy klas specjalistów, które są stymulatorem osiągnięcia najwyższych kwalifikacji żołnierskich,
- zajęcia sportowe organizowane w formie zawodów, które stanowią uzupełnienie programowego szkolenia z wychowania fizycznego i służą wyrabianiu cech motorycznych niezbędnych każdemu żołnierzowi na polu walki,
- imprezy kulturalno-oświatowe i rekreacyjne.

Układ szkolenia, zadania oraz problematykę szkoleniową pododdziałów skadowanych i o niepełnych stanach określają ich dowódcy zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej (KZOS). W doborze tematyki szkolenia rezerw osobowych powinno się uwzględniać przede wszystkim potrzeby wynikające z taktycznego przeznaczenia pododdziałów. Szkolenie kadry dowódczej może być realizowane w ramach 2-3 dniowych kursów poprzedzających ćwiczenia taktyczne pododdziałów. Natomiast szkolenie żołnierzy rezerwy odbywa się przede wszystkim w ramach ćwiczeń krótkotrwałych (12-18 dni) do szczebla kompanii, włączając ich do ćwiczeń wyższego szczebla³⁰.

2.3.2. Cele i treści szkolenia

Badanie kolejnego elementu organizacji szkolenia – **celów szkolenia**, przeprowadzono głównie w oparciu o dokumenty normatywne opracowane przez Sztab

³⁰ E. Szwagrzyk; *Jak szkolić...*, „Przegląd Wojsk Lądowych” nr 1/1998.

Generalny WP i Dowództwo Wojsk Lądowych oraz coroczne wytyczne do szkolenia wojsk wydawane przez wyższych przełożonych. W wyniku tych badań można wysnuć wniosek, że **cele szkolenia dowództwa brygady, dowództw batalionów (równorzędnych) oraz pododdziałów wynikają z zadań operacyjnych i taktycznych jednostki**. Potwierdziło to również porównanie celów szkolenia wybranych brygad zmechanizowanych z zadaniami głównymi, zawartymi w ich planach zasadniczych przedsięwzięć.

Dalsze badania wykazały, że w procesie szkolenia brygady, w ramach którego realizowane są różnorodne cele – poznawcze, wychowawcze, kształcące oraz psychomotoryczne – najczęściej problemów, kadry szkolącej, stwarza ich opercjonalizacja, innymi słowy wyrażanie ich w formie zadań szkoleniowych, których realizacja (wykonanie lub nie wykonanie) będzie możliwe do sprawdzenia i oceny przez dowódcę, kierownika ćwiczeń lub zajęć. Zatem cele szkoleniowe powinny wyznaczać (określać) zakres wiedzy, umiejętności oraz nawyków niezbędnych do opanowania przez szkolonych i wyrażać się w kategoriach czynnościowych, czyli organizacji i realizacji działalności szkoleniowej kadry szkolącej³¹.

Z analizy zadań, jakie stoją w aktualnych uwarunkowaniach przed brygadami zmechanizowanymi wynika, że w bardzo ogólnym ujęciu problemu cele szkoleniowe powinny być podporządkowane pod dwie grupy zadań, tj. **zadania realizowane w sferze działań militarnych i niemilitarnych**. Obie grupy zadań mogą być realizowane na terytorium kraju lub poza jego granicami, na terytorium państw NATO lub poza tym obszarem. Wpływa to na ogólne **treści szkolenia** operacyjno-taktycznego i bojowego, na których dobór mają również wpływ czynniki charakterystyczne dla poszczególnych stanów państwa (czasu pokoju, okresu kryzysu i wojny), do działania w których przygotowywane powinny być jednostki (rys. 2.6).

³¹ Por. A. Juncewicz, *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady Sił Zbrojnych RP* (rozprawa doktorska), Warszawa 2002.



Rys. 2.6. Czynniki wpływające na dobór treści szkolenia
Opracowanie własne

Przeprowadzone badania wskazują, że z punktu widzenia szkolenia realizowanego w brygadzie zmechanizowanej, najbardziej istotne wymagania doboru i układu treści szkolenia to potrzeby dydaktyczne wynikające przede wszystkim z konieczności przestrzegania warunków systematyczności i korelacji.

Systematyczność w treściach szkoleniowych to taki ich układ, który wykazuje zgodność z wewnętrzną logiką danego przedmiotu szkolenia. Natomiast z korelacją mamy do czynienia wtedy, gdy eksponowane są związki zachodzące między poszczególnymi przedmiotami szkolenia, przypisując jednemu z nich szczególną rolę w zaznajamianiu szkolonych z daną dziedziną wiedzy. W szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym takimi przedmiotami są sztuka operacyjna, taktyka i dowodzenie, które integrują pozostałe przedmioty szkolenia wojskowego.

Jak wskazuje praktyka szkoleniowa, przestrzegając warunków systematyczności i korelacji wewnętrznej oraz międzyprzedmiotowej, w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym, najczęściej stosuje się układy treści szkolenia **liniowy, koncentryczny i spiralny**³².

³² Zob. Cz. Kupisiewicz, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, Warszawa 1996, s. 70.

Układ treści liniowy to takie ułożenie treści (tematów), które tworzą ciąg ściśle ze sobą powiązanych i warunkujących się wzajemnie ogniw, realizowanych tylko jeden raz w ciągu roku (cyklu, okresu) szkolenia.

W układzie treści koncentrycznym te same treści powtarzane są co pewien czas, co pozwala rozszerzyć stopniowo ich zakres, wzbogacając o nowe elementy (treści), pogłębiając tym samym ich wzajemne związki i zależności z już przerebionymi. Układ taki jest najczęściej stosowany w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw.

W spiralnym układzie treści, szkoleni nie tracąc z „pola widzenia” problemu zasadniczego, stopniowo wzbogacają i pogłębiają zakres dotyczących go informacji. Jest to układ ze wszech miar korzystny, gdyż pozwala na przyswajanie wiedzy oraz ćwiczenie umiejętności bez przerw, tak jak to jest w układzie koncentrycznym lub liniowym.

Oprócz wymagań dydaktycznych o doborze treści szkolenia decydują również określone koncepcje programowe zwane również teoriami doboru treści szkolenia. Spośród wielu różnorodnych teorii doboru tych treści do najbardziej znanych zalicza się: materializm dydaktyczny i formalizm, utylitaryzm, teorię problemowo-kompleksową, strukturalizm, egzemplaryzm, materializm funkcjonalny oraz teorię programowania dydaktycznego. Na podstawie analizy treści szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, można stwierdzić, że w ich doborze stosowana jest teoria materializmu funkcjonalnego. Zakłada ona, że podmiot szkolący powinien opanować treści, które wyznaczają układ czynności na zajmowanych stanowiskach, pełnionych funkcjach.

Kolejnym ważnym wnioskiem jest to, że na treści szkolenia składa się całościowość podstawowych wiadomości i umiejętności z różnych przedmiotów, przewidzianych do opanowania i doskonalenia. Natomiast dobór tych przedmiotów oraz zakres treści uwarunkowany jest celami wynikającymi z zadań operacyjno-taktycznych, predyspozycjami kadry szkolącej oraz warunkami szkoleniowymi jednostki. Ze względu na współczesne uwarunkowania powinny one wynikać z koncepcji obronnej państwa oraz narodowej i sojuszniczej doktryny obronnej,

a także odpowiadać określonym wymaganiom natury społecznej, zawodowej, naukowej i dydaktycznej.

2.3.3. Formy i metody szkolenia

Istotnych wniosków, dla procesu badawczego, dostarczyła analiza **form i metod szkolenia** – kolejnych ważnych elementów organizacji szkolenia. Ogólnie można stwierdzić, że szkolenie operacyjno-taktyczne i bojowe w zależności od treści, a także z uwagi na konieczność realizacji specyficznych zadań i celów szkolenia, charakteryzuje się swoistym układem form organizacyjnych oraz metod szkolenia. Decyduje o tym charakter zadań, do jakich przygotowywana jest brygada, zwłaszcza na czas kryzysu, okres wojny czy też misji. Stosowane w szkoleniu formy i metody występują w ścisłych wzajemnych związkach i zależnościach, przy czym określonej formie szkolenia odpowiada właściwa metoda lub kompleks metod szkolenia, np.: w **ćwiczeniach wojskowych** stosowane są różnego rodzaju **metody działania praktycznego**.

Analiza literatury i materiałów źródłowych wykazała, że zgodnie z przyjętym w polskiej dydaktyce poglądem, podobnie jak w innych państwach NATO, formy szkolenia rozumiane są jako organizacyjna strona przedsięwzięć (zajęć), która w zależności od celów dydaktycznych określa również warunki, w jakich będzie się szkolenie odbywać. Decydują o tym czynniki o charakterze czasowym, przestrzennym i materialnym³³. Z tego też względu wyróżnia się formy proste i złożone.

Do form prostych zaliczamy przedsięwzięcia szkoleniowe o jednorodnej tematyce i strukturze metodycznej, prowadzone w ramach jednej lub kilku jednostek lekcyjnych, w jednakowych warunkach organizacyjnych. Natomiast formy złożone to przedsięwzięcia szkoleniowe, które charakteryzują się interdyscyplinarnością i kompleksowością. Cechą charakterystyczną jest ich skomplikowany charakter organizacyjny oraz różnorodność, co do czasu, miejsca i dydaktycznego środowi-

³³ Zob. J. Zakrzewski: *Wybrane zagadnienia ...*, wyd. cyt., s.101.

ska materialnego. Na tej podstawie można przyjąć, że **wszystkie rodzaje i odmiany ćwiczeń wojskowych, stosowanych w szkoleniu, to formy złożone.**

Metody szkolenia to, zgodnie z przyjętymi w dydaktyce ogólnej i wojskowej definicjami, systematycznie stosowany sposób pracy dowódcy, kierownika, szefa, który umożliwia szkolonym opanowanie wiedzy, umiejętności i nawyków stosowanych w praktyce oraz rozwijania zdolności poznawczych i zainteresowań osobistych. Jest to podstawą do stwierdzenia, że metody szkolenia określają wewnętrzną stronę procesu szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego w brygadzie, gdyż stwarzają warunki bezpośredniego kontaktu kadry szkolącej i szkolonych³⁴.

Obserwacja zajęć i analiza planów szkoleniowych wybranych brygad zmechanizowanych oraz osobiste doświadczenia w tym zakresie wskazują, że do najczęściej stosowanych metod, w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym, a także działalności metodyczno-szkoleniowej, należą metody słowne, pogładowe – oparte na różnych odmianach obserwacji i pokazu – oraz metody praktyczne. Do metod stosowanych w ćwiczeniach wojskowych zalicza się grupę metod – **gier dydaktycznych**, wśród których najczęściej wykorzystuje się metody: symulacyjną, inscenizacyjną i sytuacyjną.

Przedstawiając wyniki badań odnośnie podziału i charakterystyki form szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw na szczeblu brygady, wskazać należy na fakt, że zarówno w Siłach Zbrojnych RP, jak i innych armiach NATO, najważniejszą (podstawową) formą szkolenia dowództw są ćwiczenia. W ćwiczeniach rozwiązywane są różne problemy operacyjno-taktyczne, które zazwyczaj mają charakter złożony i kompleksowy. Dzięki temu osiągnane są określone cele szkoleniowe.

Analiza procesu szkolenia operacyjno-taktycznego wybranych dowództw brygad wykazała, że w **szkoleniu zasadniczym** wykorzystuje się powszechnie ćwiczenia, których klasyfikację i charakterystykę zawarto w obowiązujących dotychczas instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami

³⁴ Tamże, s. 102.

i sztabami oraz taktycznych z wojskami. Należą do nich dwie zasadnicze odmiany ćwiczeń: **ćwiczenia bez udziału wojsk – ćwiczenia dowództw i sztabów** oraz **ćwiczenia z udziałem wojsk – ćwiczenia z wojskami** (rys. 2.7).

Ćwiczenia bez udziału wojsk (dowództw i sztabów) są główną, praktyczną formą szkolenia dowódców oraz oficerów komórek organizacyjno-funkcjonalnych sztabów brygad, batalionów (dywizjonów) w terenie lub pomieszczeniach, w czasie których doskonalone są umiejętności indywidualnego i zespołowego działania, a także rozwiązywania problemów dotyczących prowadzenia, wsparcia i zabezpieczenia działań operacyjno-taktycznych.

Wśród ćwiczeń bez udziału wojsk, prowadzonych na szczeblu dowództwa brygady, dowództw batalionów (dywizjonów) wyróżnia się (rys. 2.7):

- ćwiczenia grupowe,
- treningi sztabowe,
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe,
- gry taktyczne.

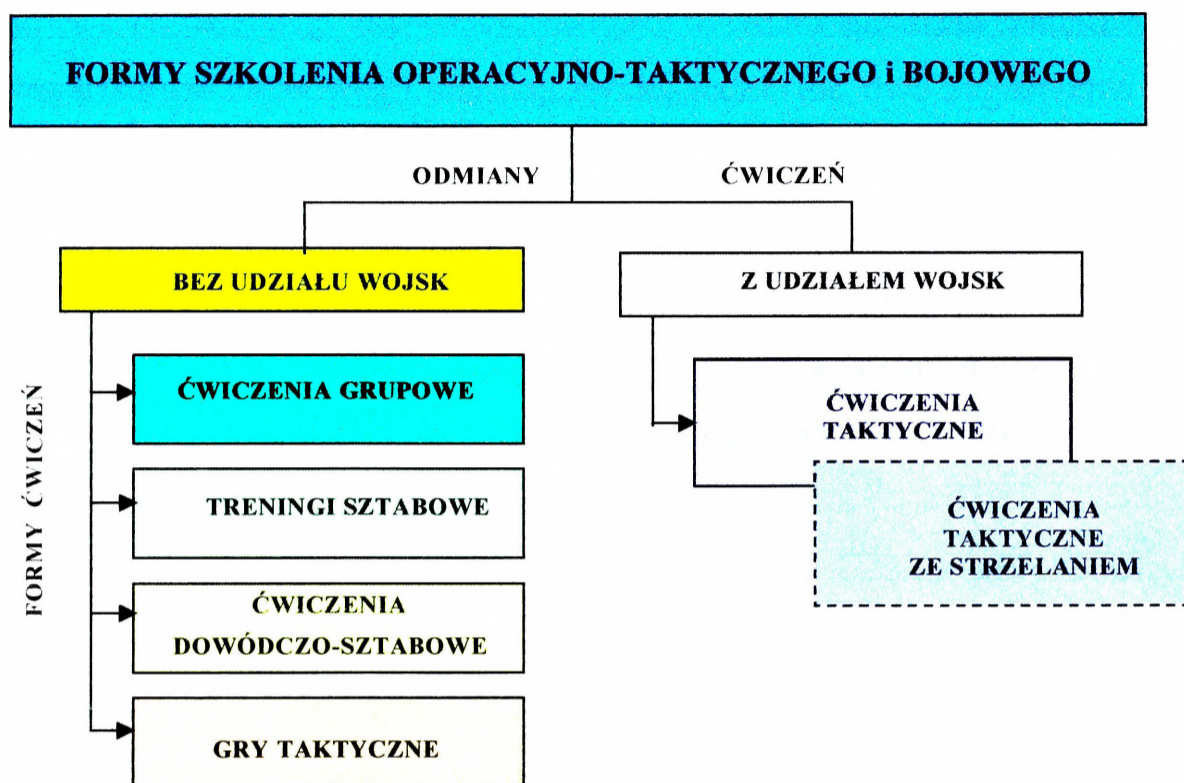
Ćwiczenia grupowe³⁵ stosowane są w szkoleniu indywidualnym oficerów dowództwa brygady, batalionów (dywizjonów). Ich celem jest pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz nauczanie lub doskonalenie umiejętności praktycznych w rozwiązywaniu problemów operacyjno-taktycznych, a także wykonywanie określonych czynności dowódczych i sztabowych na określonych stanowiskach służbowych.

Istotą ćwiczeń grupowych jest to, że wszyscy szkoleni oficerowie pod kierownictwem dowódcy (zastępcy dowódcy, szefa sztabu, szefa logistyki, kierownika sekcji) występują w jednej roli i rozwiązują zadania na tle jednolitej dla wszystkich sytuacji operacyjno-taktycznej.

Treścią tych ćwiczeń jest planowanie, organizowanie i prowadzenie działań operacyjno-taktycznych w różnych sytuacjach przez określoną osobę funkcyjną ćwiczącego dowództwa.

³⁵ Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*. SG WP 1448/95, s. 10. B. Szulc i inni, *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, Warszawa 1993, s. 30.

Ćwiczenia grupowe są jednym z najprostszych ćwiczeń i nie wymagają dużego wysiłku organizacyjnego. Składają się z jednego lub kilku zajęć prowadzonych w pomieszczeniach lub w terenie – gdy dotyczy np. problematyki rekonesansu, stawiania zadań itp.



Rys. 2.7. Klasyfikacja ćwiczeń stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw i bojowym pododdziałów

Źródło: *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP. SG WP.* Warszawa 1995

Szczegółowa analiza ćwiczeń grupowych oraz porównanie ich z ćwiczeniami stosowanymi w szkoleniu operacyjno-taktycznym w innych armiach sojuszu pozwoliła na wysnucie wniosku, że mają one wiele cech wspólnych z ćwiczeniami – pracą na mapach w terenie (*Gelandebesprechungen*) realizowanymi w Bundeswehrze.

Kolejną formą ćwiczeń wykorzystywaną powszechnie w szkoleniu dowództwa brygady, batalionów (dywizjonów) jest **trening sztabowy**. W ramach tego ćwiczenia doskonalili się praktyczne umiejętności indywidualne oficerów w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, usprawnia pracę zespołową wewnątrz poszczególnych sekcji sztabu oraz zgrywa działalność całego sztabu dowództwa.

Obserwacja bezpośrednia i udział w wielu treningach sztabowych wskazują, że ich istotą jest wykonywanie przez oficerów (sekcje, sztab) określonych czynności (zadań) sztabowych zgodnie z zajmowanym stanowiskiem służbowym, na tle umownej (określonej) sytuacji, aż do osiągnięcia pozytywnego stopnia ich opanowania, pod kierownictwem przełożonego (dowódcy, zastępcy dowódcy lub szefa sztabu).

Treścią treningu sztabowego jest najczęściej jedno lub dwa zagadnienia szkoleniowe dotyczące zbierania, studiowania i analizowania danych do decyzji (zamiaru) dowódcy, wariantowania sposobów użycia pododdziałów, w tym prowadzenia kalkulacji operacyjno-taktycznych, opracowania dokumentów planistycznych, wykonywania zadań sztabowych w terenie w zakresie organizowania dowodzenia, współdziałania, wsparcia i zabezpieczenia działań, posługiwania się środkami automatyzacji dowodzenia, przekazywania dowodzenia itp.³⁶.

Obecnie treningi sztabowe w zależności od tematów i celów szkoleniowych są organizowane i prowadzone w pomieszczeniach stałych bądź w terenie z praktycznym rozwinięciem stanowisk dowodzenia, z zastosowaniem środków łączności albo bez ich wykorzystania. Praktyka szkoleniowa wskazuje, że większość treningów sztabowych prowadzonych na szczeblu brygady ma charakter dwuszczeblowy. Oprócz ćwiczącego sztabu brygady biorą w nich również udział dowództwa batalionów (dywizjonów).

W treningu sztabowym główną metodą szkolenia jest metoda działania praktycznego polegająca na powtarzaniu określonych czynności, aż do osiągnięcia odpowiedniego stopnia umiejętności lub określonych nawyków.

Przedstawiona charakterystyka treningu sztabowego oraz wnikliwa analiza ćwiczeń Wojsk Lądowych USA i Niemiec pozwala na wysnucie wniosku, że swoją ogólną charakterystyką zbliżony jest on do ćwiczeń na mapach (*Map Exercise – MAPEX*) realizowanych przez dowództwa szczebli taktycznych armii USA i ćwiczeń na mapach (*Planubungen*) prowadzonych z dowództwami brygad i batalionów Bundeswehry.

Następnymi ćwiczeniami poddanymi badaniom były **ćwiczenia dowódczo-sztabowe**³⁷. W czasie ich praktycznej realizacji doskonali się umiejętności pracy oficerów dowództw w zespołowym rozstrzygnięciu problemów operacyjno-taktycznych

³⁶ Tamże, s. 31.

³⁷ Tamże, s. 33.

oraz zagadnień z zakresu dowodzenia pododdziałami, w tym planowania, organizowania, prowadzenia, wsparcia i zabezpieczenia działań.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych zespół ćwiczący stanowi jednolity w swej strukturze, etatowy organ dowodzenia, a każdy ćwiczący pełni funkcję zgodną z zajmowanym przez niego stanowiskiem służbowym. Ćwiczące dowództwa rozmieszcza się w pomieszczeniach lub w terenie po rozwinięciu stanowiska dowodzenia (jego elementów) w sposób umowny bez uwzględniania norm i założonej sytuacji, co z kolei umożliwia dowolność jej doboru pod względem rejonu prowadzenia działań. Sytuacja operacyjno-taktyczna, na kanwie której realizuje się ćwiczenie, jest logicznym ciągiem zdarzeń jakie mogą zaistnieć w rzeczywistości. Również obieg informacji rozpoznawczych, od przełożonego, podległych pododdziałów i sąsiadów jest ciągły, a czas operacyjny jest równy czasowi astronomicznemu. W ćwiczeniu dopuszcza się również stosowanie ze względów organizacyjnych, tzw. przerw i przeskoków operacyjnych, które z kolei pozwalają na realizację tylko wybranych problemów (zagadnień).

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych szerokie zastosowanie mają metody sytuacyjne, problemowe i praktycznego działania, wyrabiające u ćwiczących wyobraźnię operacyjno-taktyczną oraz zdolność przewidywania złożonych problemów realizacji różnorodnych zadań.

Dokonana charakterystyka ćwiczeń dowódczo-sztabowych pozwala na stwierdzenie, że w standardowym wydaniu ćwiczenie to można porównać z ćwiczeniami stanowisk dowodzenia (*Command Post Exercise – CPX*) realizowanymi w armii USA.

Szczegółowa analiza ćwiczeń dowódczo-sztabowych i ćwiczeń dowódczych w terenie, prowadzonych w innych armiach NATO, pozwoliła na wysnucie istotnego dla przyszłego procesu badawczego wniosku. Jest nim brak stosowania na szczeblu brygady nowoczesnych środków wspomagających proces ćwiczeń, tzw. ćwiczeń dowódczo-sztabowych ze wspomaganie komputerowym, określanych w nomenklaturze NATO ćwiczeniami syntetycznymi (*Synthetic Exercise – SYNEX*), które są traktowane jako rodzaj ćwiczeń stanowisk dowodzenia – CPX (*Command Post Exercise*). Powszechnie stosowanym w państwach NATO ćwiczeniem syntetycznym jest *Computer Assisted Exercise – CAX*, w którym komputery tworzą środowisko opera-

cyjne i symulują działania bojowe. Działania przeciwnika oraz wojsk własnych generowane są elektronicznie i poprzez wyposażenie komputerów w odpowiednie systemy symulacyjne docierają do ćwiczących dowództw, rozwiązujących złożone problemy i sytuacje.

Stosowanie takich ćwiczeń w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw na szczeblu brygady pozwoliłoby, wzorem innych armii sojuszu, na znaczne ograniczenie kosztów praktycznej realizacji procesu szkolenia. Zastosowanie metod symulacyjnych w szkoleniu dowództw można rozpatrywać również jako czynnik sprzyjający podwyższaniu jakości i efektywności tego szkolenia, a także jako środek umożliwiający pokonanie wszelkich ograniczeń w prowadzeniu ćwiczeń.

Kolejnym analizowanym ćwiczeniem stosowanym obecnie w szkoleniu dowództw, nie ujętym w obowiązujących instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń, jest **ćwiczenie dowódczo-sztabowe z udziałem wojsk**³⁸. Jest ono kombinacją ćwiczenia dowódczo-sztabowego z ćwiczeniem taktycznym. Do praktyki szkoleniowej zostało wprowadzone w 1998 roku rozkazem Dowódcy Wojsk Lądowych. W ćwiczeniu tym wybrane pododdziały brygady wykonują zadania taktyczne (operacyjne) stanowiące zasadniczą problematykę przedsięwzięcia lub określone jego epizody na podstawie decyzji (zamiaru) wypracowanego przez dowództwo brygady w toku pierwszej części ćwiczenia – dowódczo-sztabowego. Jak wskazuje praktyka szkoleniowa, na szczeblu brygady ćwiczenie takie może być organizowane i prowadzone nawet ze wzmocnionym batalionem. O udziale określonych pododdziałów w ćwiczeniu decyduje dowódca planujący je.

Na podstawie wprowadzenia do praktyki szkoleniowej ćwiczenia dowódczo-sztabowego z udziałem wojsk można postawić wniosek, że wzorem innych armii NATO, coraz częściej dopuszczać się będzie kombinację ćwiczeń, co niewątpliwie sprzyja zwiększeniu realności szkolenia, a tym samym efektywniejszemu przygotowaniu dowództw do realizacji zadań planowania, organizowania, wsparcia i zabezpieczenia oraz kierowania działaniami w toku walki (operacji), misji itp.

³⁸ Zob. W. Fabisiński: *Ćwiczenia dowódczo-sztabowe z batalionem zmechanizowanym „Luty-98”*. Przegląd Wojsk Lądowych nr 8/1998, s. 113.

Jak wykazała analiza planów zasadniczych przedsięwzięć na rok wybranych brygad zmechanizowanych najrzadziej stosowanym ćwiczeniem, w praktyce szkoleniowej dowództw brygad, jest **gra taktyczna**. Umożliwia ona szkolenie dowództw w realnych sytuacjach operacyjno-taktycznych i w warunkach oddziaływania przeciwnika. Celem gier taktycznych jest utrwalanie oraz doskonalenie umiejętności i nawyków oficerów w działaniu zespołowym na rzecz racjonalnego dowodzenia (kierowania) podległymi elementami ugrupowania bojowego brygady, batalionu (dywizjonu) w okresie przygotowania i prowadzenia walki w zmieniającej się sytuacji uzależnionej od działań przeciwnika.

Treścią gier taktycznych jest poszukiwanie racjonalnych sposobów walki z realnym przeciwnikiem oraz rozpatrywanie różnych koncepcji i wariantów użycia wojsk, a także kształtowanie wyobraźni i zdolności przewidywania w zmieniających się sytuacjach współczesnego pola walki³⁹. Jednakże zmieniające się funkcje i zadania sił zbrojnych coraz częściej wymuszają konieczność podejmowania problematyki planowania i prowadzenia działań zaprowadzania i utrzymania pokoju w toku różnego rodzaju misjach (operacjach) pokojowych.

Wieloletnia praktyka szkoleniowa wskazuje, że najbardziej efektywna jest gra taktyczna zorganizowana i prowadzona w terenie. Umożliwia ona wówczas nabywanie wprawy w działaniu zespołowym, kierowaniu działaniami podległych szczebli dowodzenia, organizacji przemieszczania stanowisk dowodzenia, rozwijania węzłów łączności itp. Ten rodzaj ćwiczenia stwarza również możliwość sprawdzenia prawidłowej organizacji oraz funkcjonowania w praktyce różnych (odmiennych) koncepcji rozmieszczenia w terenie stanowisk dowodzenia oraz wypracowania efektywniejszych sposobów pracy sztabów. W celu urealnienia sytuacji operacyjno-taktycznej oraz zmuszenia ćwiczących dowództw do przestrzegania zasad ochrony i obrony stanowisk dowodzenia, w grach mogą być wykorzystane grupy pozoracji, które w roli grup specjalnych i rozpoznawczo-dyweryyjnych przeciwnika będą utrudniać pracę dowództw i zakłócać łączność dowodzenia (system informacji).

³⁹ Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń ...*, wyd. cyt., s. 8.

Aby sprawdzić realność przeprowadzonych kalkulacji operacyjno-taktycznych, zwłaszcza w wymiarze czasowo-przestrzennym, w grach mogą brać udział pododdziały. W zależności od ich liczby i zadań, jakie będą wykonywać, mówimy o epizodycznym udziale wojsk lub udziale oznaczonych wojsk⁴⁰.

Gry taktyczne są skomplikowanym rodzajem ćwiczeń, dlatego ich przygotowanie i prowadzenie wymaga dużego doświadczenia zespołu autorskiego i kierownictwa. Mimo, że swą efektywnością ustępują ćwiczeniom z wojskami, to jako forma szkolenia dowództw są najefektywniejsze. Potwierdza to również praktyka szkoleniowa innych armii NATO, gdzie najbardziej zbliżonym ćwiczeniem do gry taktycznej w Bundeswehrze jest obecnie ćwiczenie szkieletowe (*Rahmensubungen*).

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła wysnuć kolejny wniosek dotyczący gry taktycznej, a mianowicie, że charakterystyka tego ćwiczenia, zawarta w *Instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, odpowiada charakterystyce **ćwiczenia szkieletowego**⁴¹. Stosowane ono było w szkoleniu operacyjno-taktycznym od lat trzydziestych do połowy lat pięćdziesiątych minionego stulecia. W ćwiczeniach tych brały udział dowództwa wraz z pododdziałami zabezpieczenia stanowiące niejako „szkielet” systemu dowodzenia i kierowania określonej brygady (oddziału). Ćwiczące dowództwa były rozmieszczane w terenie, zgodnie z umowną sytuacją taktyczną i przyjętymi normami.

Celem ćwiczeń szkieletowych było doskonalenie umiejętności dowodzenia przez ćwiczących, w ujęciu systemowym, w naturalnych warunkach, tj. z wykorzystaniem etatowych środków łączności i transportu oraz warunków terenowych.

Treścią ćwiczeń szkieletowych były głównie problemy organizowania i praktycznej realizacji dowodzenia. Dlatego też prowadzono je najczęściej jako ćwiczenia dwu i wieloszczeblowe z wykorzystaniem grup podgrywających, a czasem i pozoracji.

W celu sprawdzenia realności prowadzonych kalkulacji operacyjno-taktycznych i podejmowanych decyzji w ćwiczeniach szkieletowych brały również udział podod-

⁴⁰ Por. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ...*, wyd. cyt., s. 34 i 35.

⁴¹ Tamże, s. 34.

działy. W zależności od ich liczby i zadań, jakie spełniały wyróżniano ćwiczenia szkieletowe z epizodycznym udziałem wojsk i z oznaczonymi wojskami⁴².

Następną formą szkolenia operacyjno-taktycznego, poddaną gruntownym badaniom, są **ćwiczenia z udziałem wojsk**⁴³. Umożliwiają one praktyczne doskonalenie umiejętności wszystkich dowódców w dowodzeniu podległymi wojskami (pododdziałami) oraz zgrywanie sztabów i pododdziałów w procesie planowania, organizowania i prowadzenia działań bojowych (operacyjno-taktycznych) oraz realizacji innych zadań, np. w misji. W toku ich realizacji ćwiczący, dążąc do wykonania określonego zadania, na tle umownej sytuacji realnie zbliżonej do rzeczywistych działań operacyjno-taktycznych, praktycznie rozwiązują złożone problemy występujące na polu walki lub na obszarze misji. Co prawda instrukcja nie eksponuje ćwiczeń, których treścią jest problematyka działań w misjach (operacjach) pokojowych, akcjach humanitarnych, itp., ale wynika to głównie z tego, że była opracowana w czasie kiedy przygotowanie dowódców i kadry sztabów do realizacji tego typu zadań nie było konieczne. Badania wykazały jednak, że mimo funkcjonowania sił zbrojnych w nowych uwarunkowaniach, w dalszym ciągu zasadniczym celem ćwiczeń taktycznych jest zgrywanie działania w ramach dowództwa (brygady, batalionu, dywizjonu, kompanii) w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki oraz kształtowanie cech charakteru niezbędnych dowódcy, oficerowi sztabu, żołnierzowi w walce.

Szczegółowa analiza charakterystyki ćwiczeń taktycznych z wojskami pozwala na wysnucie kilku wniosków. Pierwszym, a jednocześnie zasadniczym jest to, że w ćwiczeniach tych oprócz ćwiczących dowództw (dowódców, sztabów) biorą udział wojska, a więc wyznaczone pododdziały, w tym stosownie do ćwiczącego szczebla dowodzenia, pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie. Zadaniem ich jest wsparcie, wzmocnienie i zabezpieczenie ćwiczących pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych.

Drugi wniosek dotyczy treści ćwiczeń taktycznych. Charakteryzują się one dużą różnorodnością zagadnień szkoleniowych, które obecnie nie zawsze wynikają z prze-

⁴² Tamże, s. 35.

⁴³ Zob. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych ...*, wyd. cyt. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ...*, wyd. cyt., s. 35.

znaczenia ćwiczących pododdziałów, a także szerokiej problematyki planowania, organizowania i prowadzenia działań w czasie wojny, pomijając jednak okresy kryzysu i pokoju.

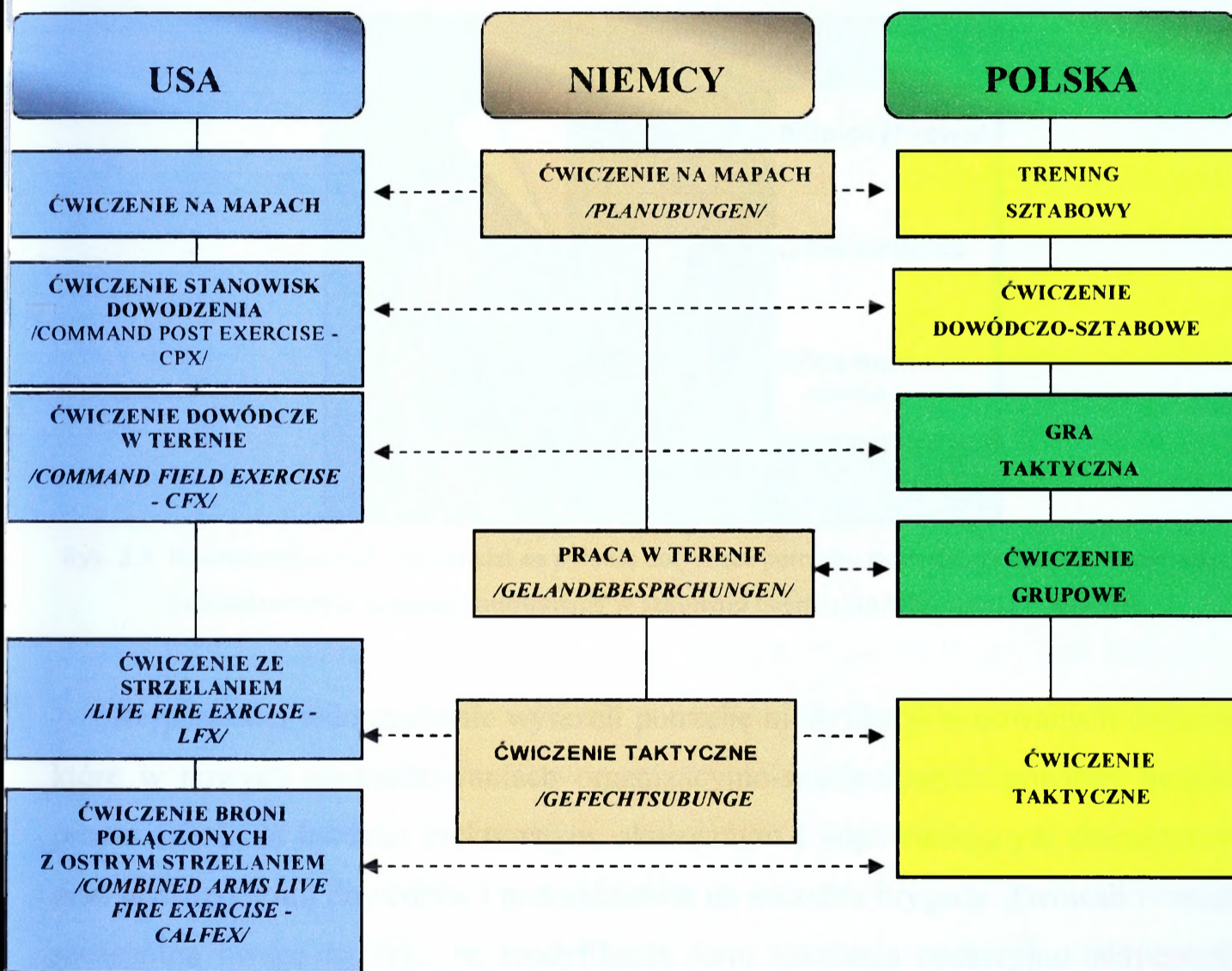
Kolejny wniosek dotyczy ćwiczeń taktycznych, w toku których prowadzone są strzelania. W ćwiczeniach tych oprócz zadań operacyjno-taktycznych, ćwiczące dowództwa (dowódcy) oraz pododdziały (oddziały) praktycznie planują, organizują i kierują systemem ognia wszystkich organicznych, przydzielonych i wspierających środków ogniowych. Ćwiczenia te stanowią jednocześnie ostateczny sprawdzian umiejętności dowódczych i sztabowych w zakresie kierowania walką w pełnym wymiarze operacyjno-taktycznym i ogniowym.

Porównanie ćwiczeń taktycznych z wojskami realizowanymi w Wojskach Lądowych SZ RP z ćwiczeniami taktycznymi stosowanymi w szkoleniu operacyjno-taktycznym w innych armiach NATO pozwoliło na sformułowanie wniosku, że mają one wiele cech wspólnych z ćwiczeniami ze strzelaniem (*Live Fire Exercise – LFX*) i ćwiczeniami broni połączonych z ostrym strzelaniem (*Combined Arms Live Fire Exercise – CALFEX*), stosowanymi w armii USA oraz z ćwiczeniami taktycznymi (*Gefechtsübungen*) prowadzonymi z oddziałami i pododdziałami Bundeswehry.

Analiza zasadniczych form ćwiczeń operacyjno-taktycznych dowództw na szczeblu brygady wykazała, że każde z ćwiczeń, stosowanych na tym szczeblu dowodzenia w SZ RP, posiada odpowiednik wśród ćwiczeń realizowanych w procesie szkolenia w armii USA i Niemiec (rys. 2.8). Można jednak wysnuć wniosek, że mimo podobieństw zasadniczą różnicę w analizowanych ćwiczeniach stanowią ich cele i treści. Bowiem ćwiczenia realizowane w ramach systemów szkolenia operacyjno-taktycznego armii USA i Niemiec ukierunkowane są na przygotowanie dowództw i całych jednostek (pododdziałów) do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i okresie wojny w systemie narodowym, sojuszniczym i wielonarodowym.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę na fakt, że zarówno w armii amerykańskiej, jak i niemieckiej, w odróżnieniu od SZ RP, w klasyfikacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych [głównie na szczeblu brygady (oddziału)] istnieje zdecydowanie więcej ćwiczeń z udziałem wojsk niż ćwiczeń prowadzonych wyłącznie z dowództwami. Świadczy to, co potwierdzają opinie oficerów tych armii (studentów AON), że

w wymienionych armiach podczas realizacji szkolenia operacyjno-taktycznego na szczeblu brygady (jednostki, pododdziału) większy nacisk kładzie się na praktyczne przygotowanie dowództw i wojsk (pododdziałów) do prowadzenia działań bojowych (operacji), czy realizacji innych zadań, np. misji pokojowych. Ćwiczenia stosowane w Wojskach Lądowych SZ RP, mimo podobieństw do przyjmowanych w innych armiach NATO, nie zapewniają w pełni odpowiedniego przygotowania dowództw do przyszłych działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych w systemie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym, poza artykułem 5 Traktatu Waszyngtońskiego.



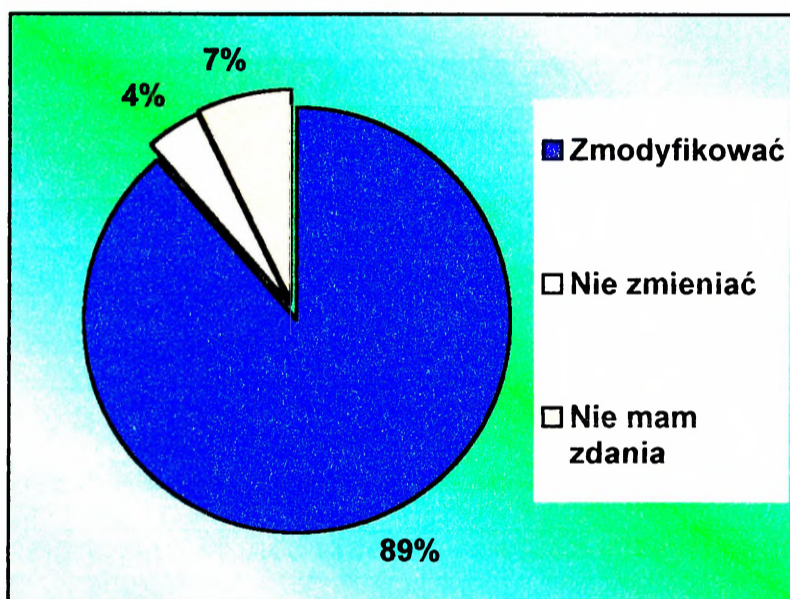
Rys. 2.8. Ćwiczenia armii USA i Niemiec – odpowiedniki stosowanych na szczeblu brygady w SZ RP

Źródło: opracowanie własne

W związku z tym konieczna staje się modyfikacja klasyfikacji ćwiczeń, która definiowałaby określone ćwiczenie, a w szczególności charakteryzowała je i umiej-

scawiała ze względu na cel i treść oraz organizację i sposób prowadzenia. Zdaniem ekspertów (załącznik 2), wspomniana modyfikacja powinna ujmować również doświadczenia z przygotowania i uczestnictwa znacznej części kadry, dowództw i pododdziałów w różnego rodzaju misjach pokojowych, akcjach humanitarnych, itp.

Przedstawione wyniki dociekań naukowych potwierdzili również uczestnicy seminarium naukowego⁴⁴. To także wynik stanowiska respondentów w czasie badań ankietowych. Na rysunku 2.9 przedstawiono procentowy układ odpowiedzi zawartych w ankiecie.



Rys. 2.9. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby modyfikacji obecnej klasyfikacji i charakterystyki ćwiczeń stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym

Respondenci jednoznacznie wyrażali potrzebę modyfikacji stosowanych ćwiczeń, które w nowych uwarunkowaniach organizacyjno-szkoleniowych powinny uczynić proces szkolenia bardziej efektywnym, skutecznym i odpowiadającym charakterowi oraz przeznaczeniu dowództw i pododdziałów na szczeblu brygady. Zwracali również szczególną uwagę na fakt, że modyfikacja form szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego powinna zapewnić przygotowanie dowództw i pododdziałów do szerokiej gamy zadań realizowanych w czasie kryzysu, wojny i różnego rodzaju misji. Szczegółowe wyniki badań empirycznych przedstawione zostały w załącznikach 1 i 2.

⁴⁴ Zob. *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów wojsk lądowych w aspekcie interoperacyjności*. Materiały z seminarium naukowego przeprowadzonego w dniu 23 marca 2001 roku, Warszawa 2001.

Uogólniając wyniki przeprowadzonych badań dotyczących form szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego można stwierdzić, że zdecydowana większość oficerów, wśród których były prowadzone badania, wyraziła potrzebę ich modyfikacji, kwestionując jednocześnie obowiązujące zapisy normatywne zawarte w instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz taktycznych z wojskami, a także *Zasadach organizacji szkolenia dowództw i sztabów SZ RP*.

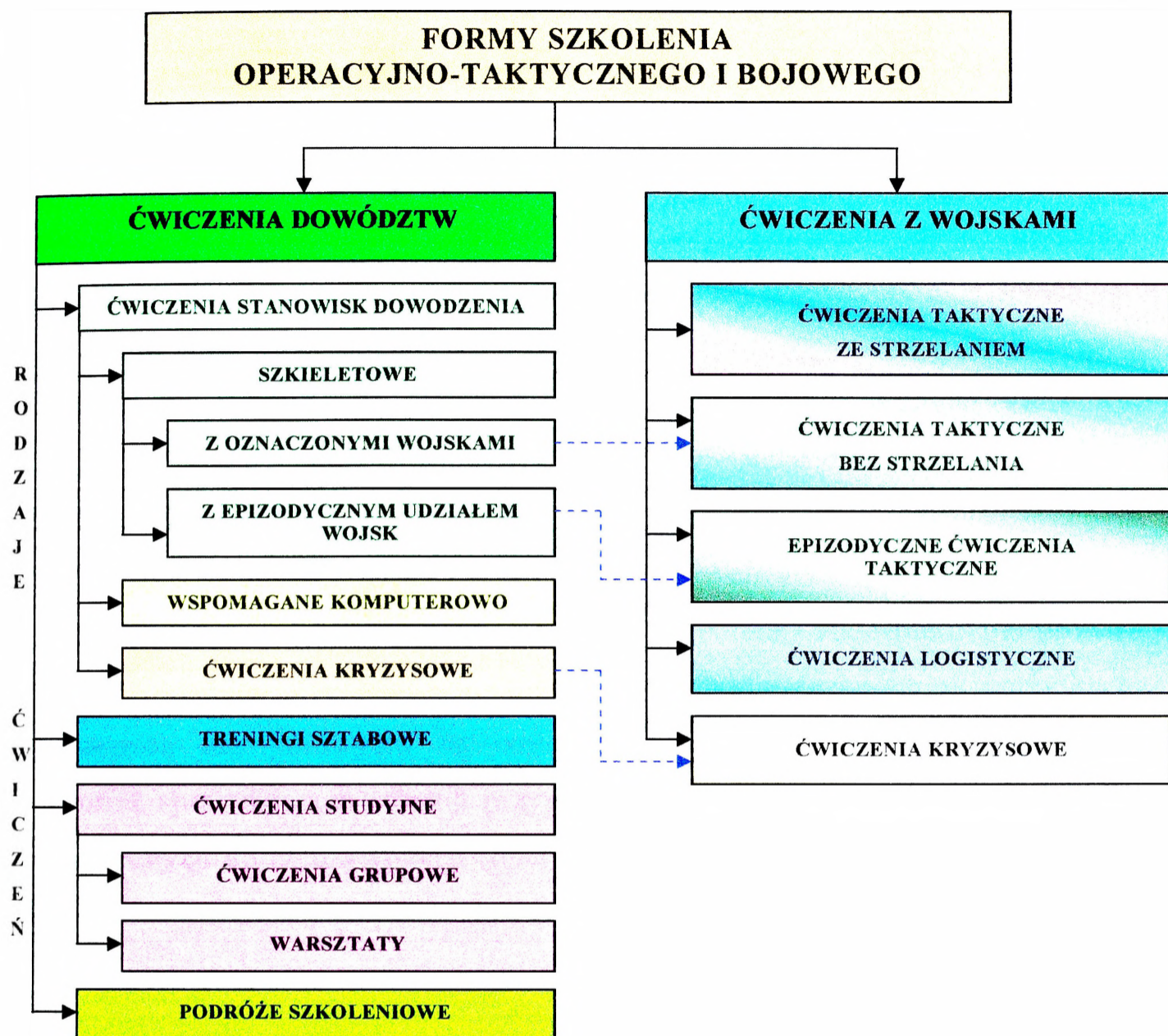
Przedstawione wnioski potwierdzają również część hipotezy roboczej w treści traktującej o potrzebie dokonania modyfikacji (zmian) zmian w zakresie form organizacyjnych szkolenia dowództw i pododdziałów na szczeblu brygady.

Powyższe rozważania i wyniki przeprowadzonych badań są zasadniczym powodem do podjęcia próby przyjęcia takiego podziału ćwiczeń oraz takiej ich charakterystyki, które odpowiadałyby narodowym potrzebom szkolenia dowództw i pododdziałów brygady zmechanizowanej, a jednocześnie zapewniały właściwy stopień interoperacyjności w zakresie przygotowania ich do prowadzenia współczesnych działań (operacji, misji).

Proponuje się, aby ćwiczenia w Wojskach Lądowych SZ RP podzielone były na dwa główne typy: **ćwiczenia dowództw** i **ćwiczenia z wojskami** (rys. 2.10). Poza tą zasadniczą klasyfikacją powinna ulec zmianie również specyfikacja (charakterystyka) poszczególnych rodzajów ćwiczeń, która może przedstawiać się następująco:

Ćwiczenia dowództw to taka forma szkolenia, której zasadniczym celem będzie przygotowanie i doskonalenie etatowych dowództw, w tym dowództw brygad, batalionów (dywizjonów) do prowadzenia działań operacyjno-taktycznych, w misji oraz rozwiązywania problemów kryzysowych, realizowanych w strukturach narodowych, sojuszniczych i międzynarodowych.

W ćwiczeniach tych działanie dowództw będzie odbywało się w ramach stanowisk dowodzenia (SD) z wykorzystaniem systemów łączności wewnętrznej i zewnętrznej – między stanowiskami dowodzenia. Mogłyby być prowadzone również metodą gry taktycznej w warunkach polowych, jako część ćwiczeń z wojskami (pododdziałami) lub w warunkach stacjonarnych, jako ćwiczenia wspomagane komputerowo.



Rys. 2.10. Klasyfikacja ćwiczeń (propozycja)

Źródło: opracowanie własne

Treścią tych ćwiczeń może być rozwiązywanie problemów przygotowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych, w misji i akcjach humanitarnych, w tym podejmowanie decyzji, kalkulacji, opracowania planów oraz rozkazów, a ponadto wymiana informacji zgodnie z obowiązującymi procedurami dowodzenia.

Ćwiczące dowództwa mogłyby pracować na rozwiniętych w terenie stanowiskach dowodzenia w warunkach zbliżonych do panujących w operacji, misji lub w stałych pomieszczeniach – stacjonarnych ośrodkach dowodzenia.

Za zasadnicze rodzaje ćwiczeń dowództw można przyjąć: ćwiczenia stanowisk dowodzenia, w tym szkieletowe (z oznaczonymi wojskami, z epizodycznym udziałem wojsk) i wspomagane komputerowo, ćwiczenia kryzysowe, treningi sztabowe, ćwiczenia studyjne oraz podróże szkoleniowe.

Ćwiczenia stanowisk dowodzenia to taki rodzaj ćwiczeń, których **celem** jest doskonalenie umiejętności dowódców i oficerów sztabów brygad, batalionów (dywizjonów) w zespołowym rozwiązywaniu problemów operacyjno-taktycznych operacji, różnego rodzaju misji i akcji humanitarnych oraz dowodzenia, w tym planowania, organizowania i prowadzenia oraz wsparcia i zabezpieczenia prowadzonych działań na stanowiskach dowodzenia, rozmieszczonych w warunkach stacjonarnych lub polowych, na realnych lub zmniejszonych odległościach. Są również sprawdzianem stopnia przygotowania dowództw do pracy w warunkach zbliżonych do rzeczywistych (pola walki, w misji, akcji), w tym do udziału w ćwiczeniach z wojskami (pododdziałami).

W ćwiczeniach stanowisk dowodzenia zespół ćwiczący – stanowiący etatowy organ dowodzenia wojskami (pododdziałami) – usprawnia i doskonali pracę, a każdy oficer pełni funkcję zgodnie z zajmowanym stanowiskiem służbowym.

Sytuacje, na których oparty jest scenariusz ćwiczenia, są logicznym ciągiem zdarzeń, jakie mogą powstać (zaistnieć) na rzeczywistym polu walki, w misji, akcji, itp. Również obieg informacji powinien być zbliżony do realizowanego w realnych działaniach. W ćwiczeniach stanowisk dowodzenia, podobnie jak obecnie w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, można stosować przerwy operacyjne, które ze względów organizacyjnych wprowadza kierownik ćwiczenia, a także przeskoki operacyjne w celu realizacji wybranych problemów w ustalonym przez kierownika czasie ćwiczenia.

Można przyjąć, że **treścią** tych ćwiczeń będzie rozwiązywanie problemów organizacji i prowadzenia działań – operacji, misji, akcji, itp., w tym zgrywanie zespołów funkcjonalnych dowództwa na stanowisku dowodzenia; organizacja

obiegu informacji zgodnie z przyjętymi standardami i procedurami; przygotowanie kalkulacji czasowo-przestrzennych, planów i rozkazów; optymalne wykorzystanie systemów dowodzenia i łączności; rozwijanie, zwijanie i przemieszczanie stanowisk dowodzenia; synchronizacja działań z współdziałającymi dowództwami w rejonie operacji, misji, akcji. Ich tematyka powinna wynikać z przeznaczenia brygady (batalionu), a także charakteru współczesnych zadań i prowadzonych działań. Zazwyczaj ćwiczenia te będą posiadały charakter kompleksowy.

Z punktu widzenia efektywności, a także kosztów szkolenia dowództw brygad (batalionów, dywizjonów) perspektywicznym rozwiązaniem jest realizacja ćwiczeń stanowisk dowodzenia jako **ćwiczeń szkieletowych** (z oznaczonymi wojskami i z epizodycznym udziałem wojsk), **wspomaganych komputerowo** oraz **ćwiczeń kryzysowych**.

Ćwiczenia szkieletowe to przedsięwzięcia, w których biorą udział dowództwa brygad wraz z batalionem dowodzenia i pododdziałami zabezpieczenia oraz dowództwa batalionów (dywizjonów). Rozwinięte w terenie stanowiska dowodzenia tworzą w tym ćwiczeniu, tzw. „szkielet” systemu dowodzenia i kierowania określonej brygady (oddziału). Są więc to ćwiczenia nie mniej niż dwóch szczebli dowodzenia w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia i łączności.

Celem ćwiczeń szkieletowych jest doskonalenie umiejętności i nawyków działania zespołowego, składającego się na działanie dowództwa brygady (oddziału) i dowództw batalionów (dywizjonów) na rzecz racjonalnego praktycznego dowodzenia pododdziałami w okresie przygotowania i kierowania działaniami w ciągle zmieniającej się sytuacji.

Treścią tych ćwiczeń powinno być rozwiązywanie problemów organizowania i praktycznego prowadzenia działań (operacji, misji) oraz dowodzenia w ich toku w różnych sytuacjach.

Ćwiczenia szkieletowe z oznaczonymi wojskami to ćwiczenia, w których oprócz dowództwa brygady (batalionu, dywizjonu) biorą również udział (ćwiczą) pododdziały w zmniejszonym (oznaczonym) składzie, imitujące pododdziały

o pełnym uкомплекtowaniu i wyposażeniu (zgrupowania wojsk). Pododdziały te mogą brać udział w całości ćwiczenia lub w jego części.

Ćwiczenia szkieletowe z epizodycznym udziałem wojsk to ćwiczenia, w których oprócz dowództwa brygady (batalionu, dywizjonu) będą brały udział (ćwiczyły) pododdziały w etatowym lub zbliżonym do niego składzie w celu realizacji jednego lub kilku (ale nie wszystkich) etapów ćwiczenia lub przećwiczenia określonych zagadnień szkoleniowych w myśl podjętych decyzji.

Ćwiczenia stanowisk dowodzenia wspomagane komputerowo to ćwiczenia, w których wykorzystuje się modele komputerowe – programy symulujące środowisko walki, misji, akcji, a także wspierające działanie podgrywki i kierownictwa ćwiczenia, w celu uzyskania informacji dla osiągnięcia przez ćwiczących założonych celów ćwiczenia. Ćwiczenia tego rodzaju mogą być prowadzone metodą gry taktycznej o dużej szczegółowości, a w perspektywie po utworzeniu odpowiednich sieci komputerowych z dowództwami brygad rozmieszczonymi nawet w różnych miejscach w jednym czasie. Do odzwierciedlenia prowadzonych działań wykorzystywana jest komputerowa symulacja walki lądowej, powietrznej i morskiej. Ćwiczenia takie prowadzi się w specjalnie przygotowanych stacjonarnych ośrodkach szkolenia.

W ogólnie scharakteryzowanych rodzajach ćwiczeń stanowisk dowodzenia wspomaganych komputerowo, dzięki zastosowaniu odpowiednich modeli symulacji komputerowych związanych z rzeczywistym i przewidywanym działaniem jednostek, ćwiczące dowództwa miałyby możliwość bieżącego monitorowania efektów prowadzonych działań w określonych rejonach oraz bezpośredniego wpływania na ich przebieg przez odpowiednie wykorzystanie (użycie) posiadanych sił i środków walki.

Ćwiczenia kryzysowe – forma szkolenia, w której braliby udział oprócz dowództwa brygady, dowództw batalionów (dywizjonów) i wojsk (pododdziałów) także przedstawiciele władz cywilnych terenowej administracji państwowej, samorządów terytorialnych, a także formacje niemilitarne przeznaczone do wykonywania zadań w okresie kryzysu.

W ćwiczeniach kryzysowych na szczeblu brygady mogłaby następować koordynacja działań władz cywilnych określonego województwa powiatu i gminy w zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof, niesieniu pomocy humanitarnej, działań poszukiwawczych i ratowniczych, a także działań mających na celu wsparcie lub wymuszanie pokoju przy użyciu siły oraz rozgradzanie zwaśnionych stron.

Treścią ćwiczeń kryzysowych powinny być zagadnienia dotyczące rozwiązywania problemów wsparcia pokoju, likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof, organizacji i niesienia pomocy humanitarnej, a także prowadzenie działań poszukiwawczych i ratowniczych.

Ćwiczenia wsparcia pokoju to ćwiczenia przygotowujące dowództwa brygad (batalionów) do realizacji zadań prewencyjnych lub policyjno-restrykcyjnych.

Celem tych ćwiczeń może być nabywanie i doskonalenie wiedzy teoretycznej, a także umiejętności praktycznych oficerów dowództwa (poszczególnych sekcji sztabu) w czasie przygotowania do udziału w misjach, prowadzonych w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym.

W ćwiczeniach tych dowództwa na podstawie określonej w scenariuszu ćwiczenia sytuacji, doskonalą się w zakresie rozwiązywania problemów związanych z ochroną i obroną określonych obszarów (pasów, stref) oraz utrzymania porządku w wyniku działań patrolowych, prewencyjnych i obronnych.

Treścią tych ćwiczeń mogą być przedsięwzięcia wykonywane przez dowództwo brygady (batalionu) w misji w zakresie utrzymania pokoju, a szczególnie: wypracowanie decyzji (zamiaru) ochrony i obrony wyznaczonych pasów, stref; stawiania zadań dowódcą pododdziałów; organizowania działań w różnych sytuacjach zagrożenia pokoju (akcje terrorystyczne, przemyt broni, itp.).

Ćwiczenia w likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof to ćwiczenia, w ramach których ćwiczące dowództwa brygad (batalionów) oraz przedstawiciele sztabów kryzysowych, tworzonych na bazie struktur organów samorządowych, terenowej administracji państwowej i WSzW, a także formacji OT i pozamilitarnych, szkolić się będą w rozwiązywaniu problemów (zadań) w likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof.

Celem tych ćwiczeń byłoby zgrywanie działania dowództwa brygad (batalionów) ze sztabem kryzysowym w rozwiązywaniu problemów związanych z likwidacją skutków klęsk żywiołowych i katastrof.

Treścią tych ćwiczeń jest wykonywanie przedsięwzięć i czynności w zakresie kierowania akcjami usuwania skutków katastrof (np.: powodzi, huraganów, pożarów, katastrof lotniczych, skażenia terenu, itp.), praktyczne wykonywanie przez ćwiczące dowództwo i sztab kryzysowy oraz współdziałające jednostki OT i układu pozamilitarnego zadań w rejonach klęsk żywiołowych i katastrof.

Ćwiczenia w organizowaniu i niesieniu pomocy humanitarnej to rodzaj ćwiczeń, których celem może być przygotowanie dowództw brygad (batalionów) w zakresie rozwiązywania problemów organizacji i prowadzenia akcji humanitarnych w sytuacji konfliktu zbrojnego, klęsk i katastrof, we współdziałaniu z jednostkami OT i siłami układu pozamilitarnego.

Za zasadnicze treści tych ćwiczeń można uznać praktyczne działanie ćwiczących dowództw w zakresie monitoringu, organizowania, prowadzenia i kierowania akcjami humanitarnymi w różnorodnym terenie i sytuacjach zagrożenia; wypracowania zamiaru użycia sił i środków wydzielonych do akcji, a także prognozowania rozwoju sytuacji.

Ćwiczenia w prowadzeniu działań poszukiwawczych i ratowniczych to rodzaj ćwiczeń, których celem może być praktyczne przygotowanie dowództw brygad (batalionów) do kierowania akcją poszukiwawczą i ratowniczą w sytuacji zagrożenia spowodowanego katastrofami na lądzie, wodzie i w powietrzu.

Treść tych ćwiczeń to przede wszystkim doskonalenie umiejętności prowadzenia oceny sytuacji powstałej w wyniku klęsk żywiołowych i katastrof oraz poszukiwanie rozwiązań w zakresie udzielania pomocy poszkodowanym; monitoringu i prognozowania skutków klęsk żywiołowych i katastrof w zakresie poszukiwania i ratownictwa; praktycznego organizowania i kierowania akcjami poszukiwawczymi i ratowniczymi; opracowania wariantów przygotowania i działania pododdziałów do prowadzenia akcji poszukiwawczych i ratowniczych w różnych sytuacjach zagrożenia.

Kolejnym zasadniczym rodzajem ćwiczenia powinien być **trening sztabowy**, który można uznać za najczęściej stosowane ćwiczenie przez dowództwa brygady, batalionów (dywizjonów). Jego główny cel to wszechstronne doskonalenie praktycznych umiejętności profesjonalnych oficerów sztabu brygady, batalionu, dywizjonu w zakresie wykonywania obowiązków na etatowych stanowiskach, a przede wszystkim zgrywanie wszystkich osób funkcyjnych sztabu, poszczególnych sekcji w wypracowaniu danych (kalkulacji) i wariantów działania niezbędnych do podjęcia decyzji oraz zamiaru przez dowódcę.

Treningi sztabowe mogą być prowadzone w pomieszczeniach stałych lub w terenie na rozwiniętym stanowisku dowodzenia jako ćwiczenia dwuszczeblowe, jednostronne, organizowane przez dowódcę brygady lub jednoszczeblowe organizowane przez dowódców batalionów (dywizjonów).

Treścią treningów sztabowych jest: zbieranie, studiowanie i analiza danych do decyzji oraz zamiaru dowódcy, dokonywanie kalkulacji operacyjno-taktycznych i wariantowanie sposobów użycia pododdziałów, opracowanie dokumentów planistycznych i mobilizacyjnych, prowadzenie rekonesansu, organizacja synchronizacji oraz rozpoznania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego działań, a także doskonalenie umiejętności w posługiwaniu się informatycznymi środkami dowodzenia i łączności.

Podróże szkoleniowe to rodzaj ćwiczeń z dowództwami brygad, batalionów (dywizjonów), za cel których można przyjąć badanie (obserwację) terenu w celu poszerzenia wiadomości o jego właściwościach operacyjno-taktycznych, pod kątem przypuszczalnych przyszłych działań, zapoznanie uczestników podróży z przebiegiem walk stoczonych w danym terenie (obszarze) w przeszłości i wynikających z nich wniosków i doświadczeń.

Podróże szkoleniowe należałoby traktować jako doskonalenie umiejętności oceny położenia i podejmowania decyzji z jednoczesnym uwzględnieniem warunków terenowych, rozwiązywanie problemów operacyjno-taktycznych w rzeczywistym terenie, doskonalenie umiejętności dokonywania analiz i ocen wpływu terenu na prowadzenie różnych rodzajów działań (misji).

Ćwiczenia studyjne realizowane jako ćwiczenia grupowe i warsztaty to forma szkolenia angażująca niewielką liczbę uczestników – dowódców, oficerów sztabów brygad (batalionów, dywizjonów). Można przyjąć, że przygotowywałyby oficerów dowództwa brygady (batalionu, dywizjonu) do praktycznego rozwiązywania problemów operacyjno-taktycznych, misji, akcji, itp. Powinny również przygotowywać kadrę dowództw do realizacji zadań na konkretnych stanowiskach (funkcjach) i w ramach poszczególnych sekcji sztabu w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych, treningach sztabowych i ćwiczeniach z wojskami.

Treścią tych ćwiczeń jest praktyczne wypracowanie decyzji (zamiaru), stawianie zadań, organizowanie działań w różnych sytuacjach pola walki i misji. Wypracowane przez ćwiczących oficerów (zespoły) koncepcje działań oraz sformułowane i wrysowane na mapę (szkic) decyzje (warianty użycia pododdziałów), a także opracowane rozkazy, zarządzenia i meldunki mogą być poddawane ogólnej dyskusji. W jej toku ćwiczący oficerowie uzasadnialiby swoje rozwiązania, konfrontowali z rozwiązaniami innych oficerów (zespołów), a popełnione przez nich błędy byłyby korygowane i wyjaśniane przez kierownika ćwiczenia.

Drugi typ ćwiczeń to **ćwiczenia z udziałem wojsk**, tzw. „żywe” (rys. 2.10). Podobnie jak ćwiczenia dowództw stanowią one zasadniczą, jednocześnie najbardziej złożoną formę organizacyjną szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw brygad, batalionów (dywizjonów) oraz bojowego wojsk (pododdziałów).

Można wysnuć wniosek, że **ćwiczenia z udziałem wojsk** to forma szkolenia, której zasadniczym celem będzie zgrywanie działania dowództw z działaniem wojsk (pododdziałów) w terenie, w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistych działań (operacji, w misji) i warunków (sytuacji) kryzysowych.

W charakteryzowanych ćwiczeniach oprócz ćwiczących dowództw biorą udział wyznaczone pododdziały, w tym pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie. Zwiększenie realizmu działań prowadzonych w tego typu ćwiczeniach odbywa się poprzez podgrywanie działania niećwiczących dowództw, sił przełożonego i sąsiadów oraz pozorowanie działania przeciwnika przez pododdziały (grupy) pozoracji.

Treścią ćwiczeń z wojskami jest prowadzenie przez ćwiczące pododdziały działań bojowych (walki) oraz wszelkich działań w misji, efektywne wykorzystanie systemu rozpoznania, dowodzenia i ognia, planowanie i koordynacja wsparcia ogniowego, działań logistycznych i zabezpieczenia bojowego, a także rozbudowa inżynieryjna terenu (rejonu działań).

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem jako najbardziej realistyczna forma szkolenia dowództw brygad, batalionów (dywizjonów) i pododdziałów w praktycznym dowodzeniu i kierowaniu ogniem wszystkich organicznych, przydzielonych i wspierających środków ogniowych w czasie przygotowania i kierowania walką.

Celem tych ćwiczeń jest doskonalenie dowództw w organizowaniu systemu ognia i kierowania nim, a także kompleksowego zgrywania systemu ognia brygady (pododdziałów) w różnych rodzajach działań.

Można sądzić, że **treścią** tych ćwiczeń będzie: praktyczne wykonywanie zadań taktycznych (operacyjnych) i ogniowych, doskonalenie zasad i warunków prowadzonych strzelań, właściwe przygotowanie sprzętu bojowego i uzbrojenia oraz indywidualnego i zespołowego żołnierzy do strzelania, dowóz i rozdział oraz ładowanie amunicji, a także walka z desantami przeciwnika.

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem stanowią jednocześnie ostateczny sprawdzian umiejętności dowódczych w zakresie kierowania działaniami w pełnym wymiarze operacyjno-taktycznym i ogniowym.

Ćwiczenia taktyczne bez strzelania to forma szkolenia umożliwiającą dowództwu brygady, batalionów (dywizjonów) praktyczne doskonalenie umiejętności w dowodzeniu podległymi pododdziałami, a także zgrywanie dowództw i pododdziałów w przygotowaniu i prowadzeniu działań.

Celem ćwiczenia taktycznego bez strzelania będzie zgrywanie działania dowództwa brygady i dowództw batalionów, dywizjonów z działaniem pododdziałów w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistych, a także doskonalenie umiejętności i nawyków, odporności fizycznej i psychicznej oraz kształtowanie cech charakteru.

Treścią tych ćwiczeń powinno być praktyczne wykonywanie zadań wynikających z przeznaczenia ćwiczących dowództw i pododdziałów.

Ćwiczenia taktyczne bez strzelania jako forma praktycznego działania dowództwa brygady, dowództw batalionów, dywizjonów oraz wojsk (pododdziałów) może być wykorzystywane do zweryfikowania poprawności i przydatności obowiązujących założeń operacyjno-taktycznych, sprawdzenia wprowadzonych struktur organizacyjnych dowództw i pododdziałów, a także stopnia efektywności funkcjonowania systemów dowodzenia, zabezpieczenia bojowego i logistycznego.

Epizodyczne ćwiczenia taktyczne to rodzaj ćwiczenia, które może być wykorzystywane w praktycznym szkoleniu dowództw brygad (batalionów, dywizjonów) i wojsk (pododdziałów) w terenie z wykorzystaniem środków dowodzenia i walki. Ćwiczące dowództwa i wojska (pododdziały) realizują w toku ćwiczenia zadania w pełnym składzie, ale w ograniczonej – **epizodycznej sytuacji**, zmierzając do doskonalenia (przećwiczenia) określonych czynności i zachowań niezbędnych do prowadzenia współczesnych działań militarnych, jak i niemilitarnych.

Za **zasadniczy cel** epizodycznych ćwiczeń taktycznych można przyjąć praktyczne doskonalenie proceduralnych czynności wynikających z określonej sytuacji lub podjętej decyzji (zamiaru) oraz zadań postawionych przez przełożonego. Ćwiczenie to może również przygotować dowództwa i wojska (pododdziały) do udziału w ćwiczeniach taktycznych bez i ze strzelaniem.

Treścią tego ćwiczenia będzie zatem rozwiązywanie problemów działań, stanowiących epizod (fragment) kompleksowego działania dowództw i wojsk (pododdziałów) w określonej scenariuszem ćwiczenia sytuacji.

Kolejna forma szkolenia operacyjno-taktycznego to **ćwiczenia logistyczne** stosowane w szkoleniu dowództwa i pododdziałów logistycznych brygady. Z dużym prawdopodobieństwem należy sądzić, że **celem** tych ćwiczeń będzie zgrzywanie działania poszczególnych elementów systemu logistycznego brygady, przede wszystkim w zakresie zabezpieczenia materiałowo-technicznego, ewakuacji, transportu i zabezpieczenia medycznego.

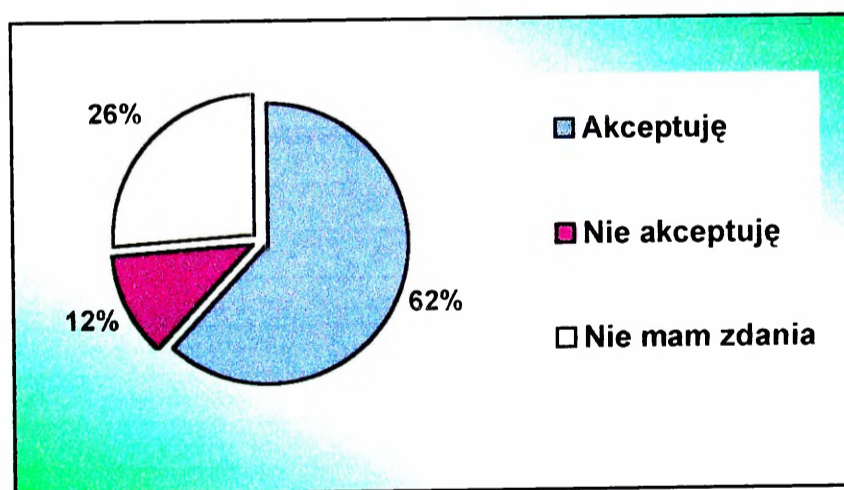
W ćwiczeniach logistycznych dowództwo brygady oraz pododdziały logistyczne, zgodnie z przewidywanymi dla nich zadaniami wynikającymi z określonej

w scenariuszu ćwiczenia sytuacji, rozwiązują praktycznie problemy zabezpieczenia logistycznego działających wojsk (pododdziałów).

Treścią ćwiczeń jest zatem organizacja pracy elementów zabezpieczenia logistycznego brygady, prowadzenie działań zgodnie z założoną sytuacją logistyczną, rozwiązywanie problemów zabezpieczenia materiałowego, technicznego i medycznego w sytuacjach niedoboru środków materiałowych, ewakuacja żołnierzy i sprzętu ze stref zagrożeń i działań oraz doskonalenie pracy sztabowej związanej z organizacją i kierowaniem zabezpieczeniem logistycznym.

Ćwiczenia kryzysowe scharakteryzowane w grupie ćwiczeń dowództw, należy również sklasyfikować wśród ćwiczeń z wojskami, ponieważ oprócz dowództwa brygady, batalionów (dywizjonów) mogą w nich brać udział wyznaczone do określonych działań pododdziały. Realizowałyby (ćwiczyły) one wówczas decyzje i praktycznie wykonywały zadania postawione przez ćwiczące dowództwa.

Przedstawioną propozycję klasyfikacji i specyfikacji ćwiczeń szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw brygad poparła większość uczestników seminarium naukowego⁴⁵, eksperci, a także 62 % spośród ankietowanych oficerów (rys. 2.11)⁴⁶.



Rys. 2.11. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące akceptacji proponowanej klasyfikacji i charakterystyki poszczególnych rodzajów ćwiczeń

Na podstawie przeprowadzonych badań i propozycji podziału oraz specyfikacji ćwiczeń szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego można wysnuć wniosek, że cechą charakterystyczną przedstawionych rozwiązań jest możliwość realizacji

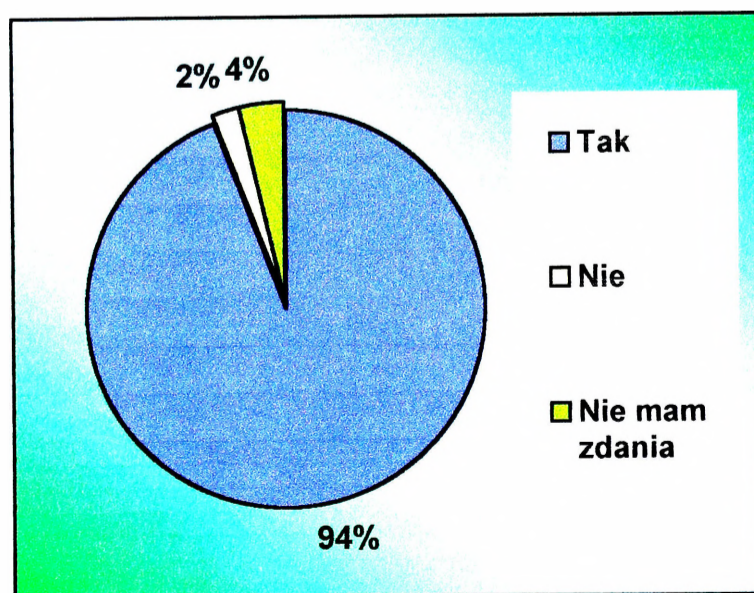
⁴⁵ *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów ...* . Materiały z seminarium naukowego ..., wyd. cyt.

⁴⁶ Szczegółowe wyniki badań przedstawiono w załączniku 1 i 2.

wspólnych zamierzeń szkoleniowych, w tym przede wszystkim ćwiczeń stanowisk dowodzenia wspomaganych komputerowo, ćwiczeń kryzysowych oraz ćwiczeń z wojskami, a także jednoznaczne rozumienie wielu kwestii z nimi związanych, pozwalających na odpowiednie przygotowanie dowództw i pododdziałów do wykonywania zadań w układzie narodowym, sojuszniczym oraz międzynarodowym.

Proces badawczy wykazał także szereg potrzeb w zakresie wprowadzenia zmian w procedurze przygotowania i prowadzenia ćwiczeń polegających na dostosowaniu poszczególnych przedsięwzięć i czynności wykonywanych w ich toku do procedury natowskiej, **przy wykorzystaniu narodowego dorobku w zakresie teorii i praktyki ćwiczeń**. Ma to ścisły związek z wycofaniem obowiązujących instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami i wdrożeniem do praktyki szkoleniowej nowego dokumentu normatywnego, który regulował będzie w sposób kompleksowy wszystkie kwestie związane m.in. z procedurą przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, spójną na wszystkich szczeblach dowodzenia.

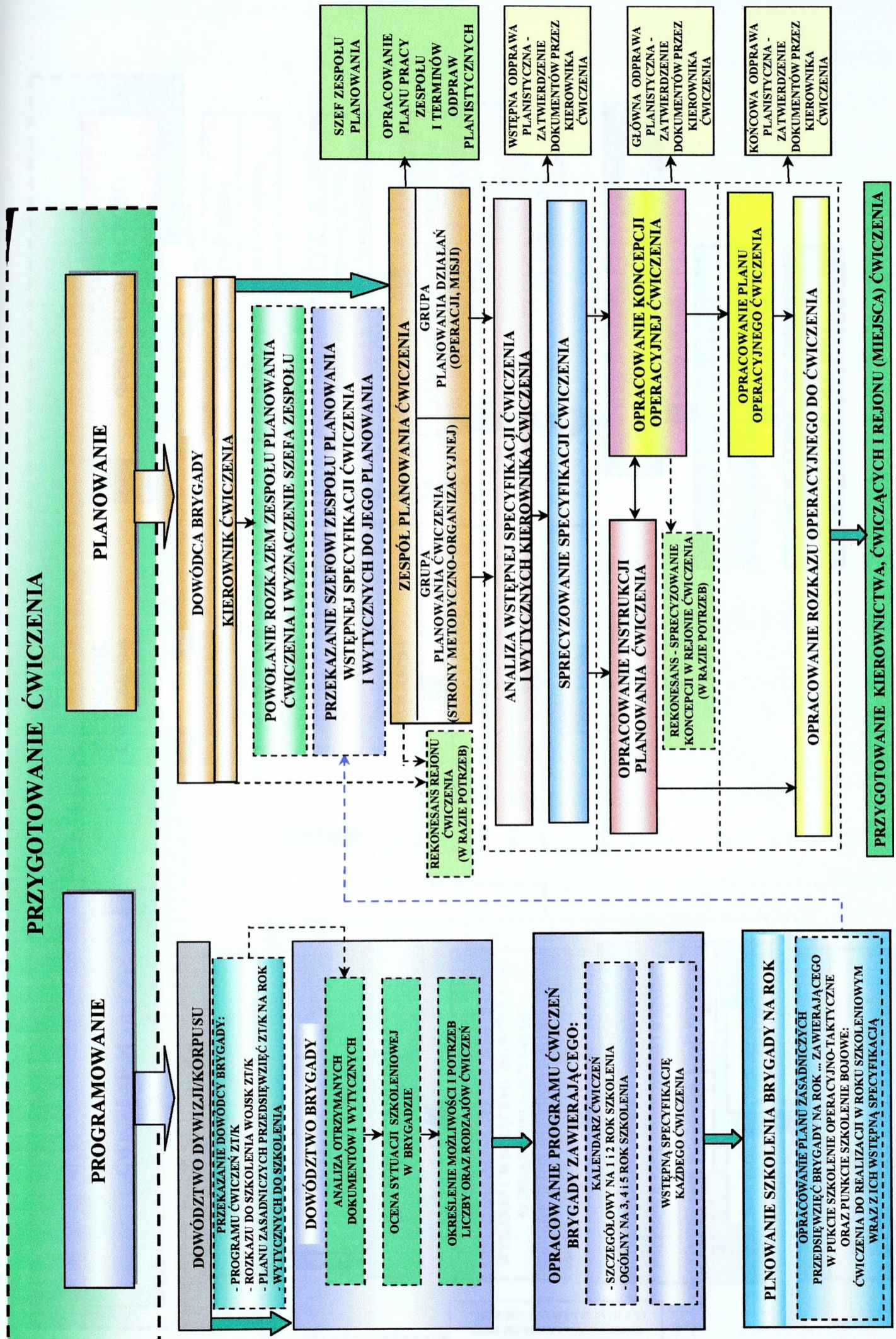
Odpowiedzi badanych respondentów potwierdziły część przedstawionej hipotezy roboczej, dotyczącą potrzeby modyfikacji przygotowania i prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego w zakresie procedur przygotowania i prowadzenia ćwiczeń. Na rysunku 2.12 przedstawiono procentowy układ odpowiedzi zawartych w ankiecie.



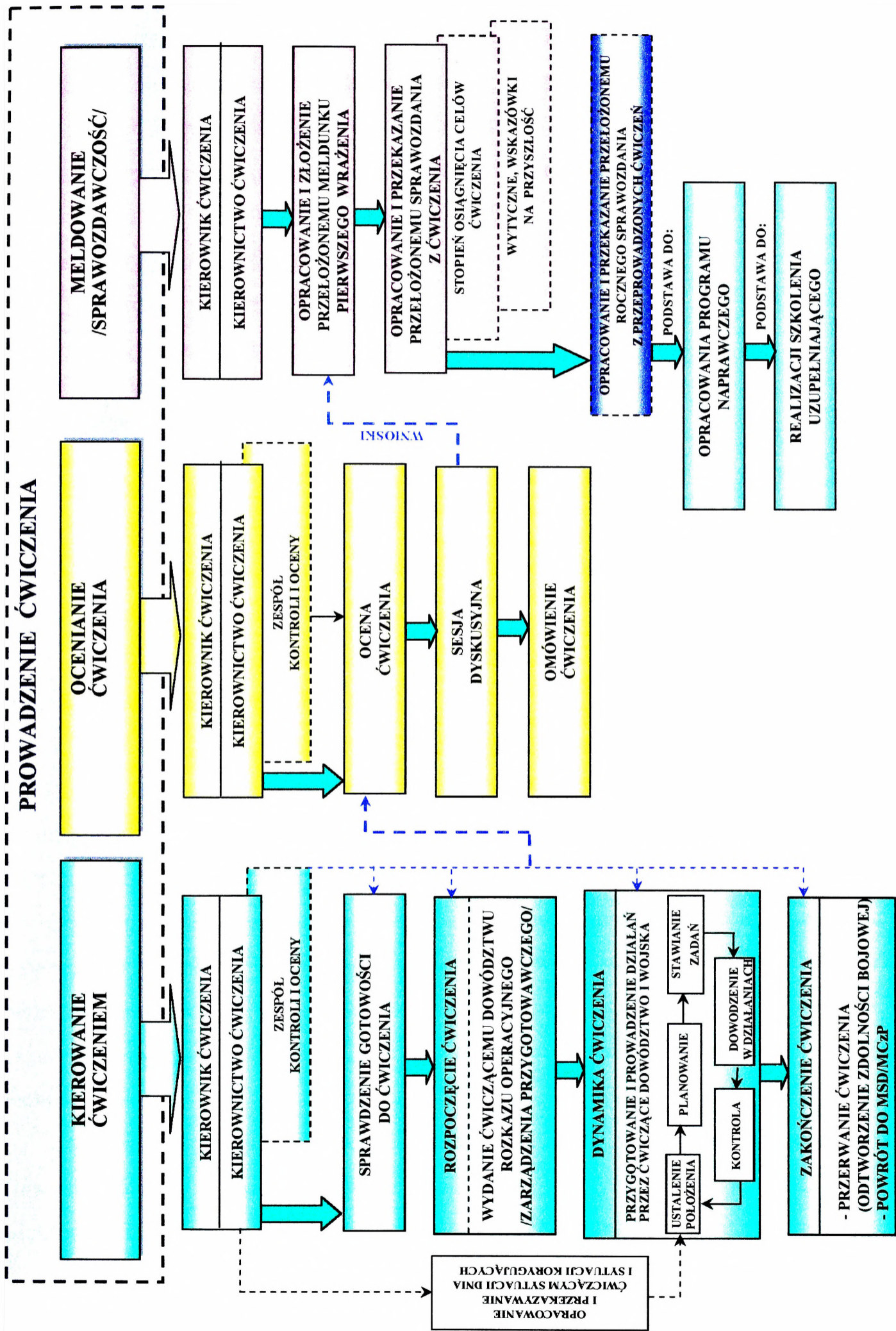
Rys. 2.12. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby modyfikacji procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń

Przedstawione wyniki badań empirycznych utwierdzają w przekonaniu, że w odniesieniu do przyjętego przedmiotu badań oraz zidentyfikowanej sytuacji problemowej, w obszarze szkolenia realizowanego na szczeblu brygady zmechanizowanej, ważną rolę odgrywają właściwe procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń, stosowne do przyjętych i funkcjonujących obecnie w NATO standardów, zapewniających wymagany stopień interoperacyjności. Podczas badania opinii ekspertów za błąd uznawano powszechnie, powielanie dotychczasowych rozwiązań zawartych w obowiązujących instrukcjach oraz wskazywano na pilną potrzebę opracowania nowego (nowych) dokumentu normatywnego zawierającego zunifikowaną procedurę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń na każdym szczeblu dowodzenia. Podkreślano również fakt, że powinny one zawierać szereg narodowych, sprawdzonych i potwierdzonych w praktyce szkoleniowej rozwiązań, szczególnie na szczeblu brygady (batalionu).

Uwzględniając powyższe rozważania oraz wyniki przeprowadzonych badań można zaproponować wariant nowego układu procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń na szczeblu brygady zmechanizowanej SZ, RP, który jest zbliżony do stosowanego w NATO (rys. 2.13 i 2.14).



Rys. 2.13. Proces przygotowania ćwiczenia (proponycja)
Opracowanie własne



Rys. 2.14. Proces prowadzenia ćwiczenia (propozycja)
Opracowanie własne

2.4. Działalność metodyczno-szkoleniowa

Nieodzownym elementem w systemie szkolenia brygady zmechanizowanej jest działalność metodyczno-szkoleniowa. Przygotowanie metodyczne dowódców do szkolenia wojsk na szczeblach taktycznych, w głównej mierze zależy od doboru odpowiednich form organizacyjnych i stosowanych w ich ramach metod.

Analiza procesu szkolenia w brygadzie zmechanizowanej wskazuje, że zasadniczymi formami organizacyjnymi przedsięwzięć realizowanych w ramach działalności metodyczno-szkoleniowej są:

- instruktaże do zajęć (ćwiczeń),
- metodyczne zajęcia (ćwiczenia) grupowe,
- zajęcia i kursy instruktorsko-metodyczne,
- zajęcia (ćwiczenia) instruktażowo-metodyczne i metodyczne zajęcia pokazowe,
- narady szkoleniowo-metodyczne,
- opracowanie materiałów i pomocy szkoleniowo-metodycznych oraz samokształcenie metodyczne.

Z wymienionymi formami organizacyjnymi działalności metodyczno-szkoleniowej ściśle związane są trzy zasadnicze grypy metod stosowanych w ramach zajęć i ćwiczeń, a mianowicie słowna, pogładowa i praktyczna.

Instruktaże do zajęć lub ćwiczeń są najprostszą formą pracy metodycznej z podwładnymi. Mimo tego mają podstawowe znaczenie w zwiększeniu skuteczności i efektywności szkolenia programowego w pododdziałach.

Celem instruktaży jest doskonalenie umiejętności metodycznych podwładnych dowódców (instruktorów), uzgodnienie ich postępowania podczas zajęć (ćwiczeń), przekazanie ustalonych treści, a także sprawdzenie przygotowania do prowadzenia szkolenia oraz umiejętności korzystania z obiektów bazy szkoleniowej i sprzętu technicznego.

Istotą instruktaży jest omówienie organizacji zajęć, wskazanie roli dowódców (instruktorów) w czasie ich prowadzenia oraz praktyczne przerobienie z nimi niektórych trudniejszych zagadnień szkoleniowych z danego tematu.

Treścią instruktaży jest przekazanie mającym prowadzić zajęcia (ćwiczenie) podwładnym, wyczerpujących informacji o temacie, celu zajęć (ćwiczenia) i zagadnieniach szkoleniowych oraz udzielenie wytycznych, co do organizacji i metod (sposobów) ich przeprowadzenia.

Jak wskazuje praktyka szkoleniowa, o przebiegu instruktażu i czasie jego trwania decyduje zakres tematyczny oraz stopień złożoności przebiegu zajęcia, a także zasób wiedzy i umiejętności jego uczestników. Niewątpliwy wpływ na organizację instruktażu ma również doświadczenie dowódcy prowadzącego (kierownika zajęcia). Te czynniki determinują również szczegółowość instruktażu, która w głównej mierze zależy od jego celu.

Jeżeli celem instruktażu jest nauczenie niezbędnych czynności, omawianie nowych treści programowych i przerabianie nowych sposobów realizacji zagadnień szkoleniowych, wówczas instruktaż będzie szczegółowy. Innym razem, gdy celem będzie doskonalenie umiejętności już nabytych, instruktaż może mieć charakter ogólny i sprowadzać się do ustaleń organizacyjnych, zaopatrzenia materiałowo-technicznego i przypomnienia przepisów bezpieczeństwa. Tak więc może być on bardzo krótki. Z tego względu najczęściej prowadzi się go do kilku kolejnych zajęć⁴⁷.

Układ oraz treści instruktażu mogą być różne, jednak metodyka postępowania dowódcy – kierownika zajęć (ćwiczenia) podczas jego przygotowania i prowadzenia powinna być następująca:

1. Przekazanie wytycznych do instruktażu (1-2 dni przed jego przeprowadzeniem). Określa: czas i miejsce instruktażu, obowiązujący ubiór i oprządzenie, zaopatrzenie materiałowo-techniczne, niezbędną do opanowania literaturę (instrukcje, podręczniki, metodyki).
2. Właściwy instruktaż do zajęć (ćwiczenia) prowadzi w trzech zasadniczych częściach:

W części pierwszej – wstępnej (organizacyjno-metodycznej), sprawdza stopień przygotowania uczestników instruktażu. Następnie określa datę i czas trwania

⁴⁷ M. Smokowski: *Instruktaż do zajęć*. „Przegląd Wojsk Lądowych” nr 3/1998, s. 99.

zajęć, temat i cel, miejsce (rejon) ich przeprowadzenia oraz formę organizacyjną. W dalszej kolejności podaje zagadnienia szkoleniowe oraz stronę organizacyjną ich realizacji, a także zabezpieczenie materiałowo-techniczne każdego z nich (limity środków bojowych, pozoracji pola walki, kilometrów, motogodzin itp.).

W tej części prowadzący instruktaz powinien dążyć do jednoznacznego zrozumienia przez uczestników tematu, celów i treści przyszłego zajęcia (ćwiczenia) oraz metodycznego postępowania podczas jego przygotowania i realizacji.

W części drugiej – głównej, zwanej też teoretyczno-praktyczną, dowódca (kierownik zajęcia) omawia pod względem organizacyjnym i metodycznym zagadnienia szkoleniowe w kolejności realizacji podczas zajęć. Może to robić w całości lub epizodycznie, inscenizując ich przebieg. W tym zakresie ustala: sytuację taktyczną, cel i treść zagadnień szkoleniowych, czas i miejsce realizacji, formę organizacyjną i metody szkolenia, ilość niezbędnych pomocy szkoleniowych i środków materiałowych oraz odpowiedzialnych za ich pobranie. Ponadto omawia warunki bezpieczeństwa, sprawdza i przypomina poprawność instruowania przez instruktorów (na przykładzie jednego z nich), zwraca uwagę na popełniane błędy i usuwa je.

Podczas instruktazu dowódca (kierownik zajęcia) może występować osobiście w roli prowadzącego zagadnienie lub rolę tę pełni wyznaczony przez niego instruktor. Pozostali uczestnicy występują w roli szkolonych.

W czasie przerabiania poszczególnych zagadnień szkoleniowych (epizodów ćwiczenia) ustalane i ujednolicane są ich teoretyczne treści oraz optymalne praktyczne rozwiązania metodyczne, co do sposobu ich przekazania podwładnym.

W części głównej instruktazu prowadzący powinien dążyć do utrwalenia i jednoznacznego interpretowania merytorycznych treści zagadnień oraz ukształtowania uczestników w zakresie jednolitego sposobu działania, w celu najskuteczniejszego wykorzystania teorii w praktyce szkoleniowej. Na przykład w przypadku przyszłych zajęć (ćwiczeń) taktycznych, instruktaz do nich powinien dać uczestnikom wyobrażenie, z jednej strony o charakterze pola walki (misji) i stosowania w różnych sytuacjach zasad taktycznych (walki), z drugiej zaś o sposobach prowadzenia na tym tle zagad-

nień szkoleniowych z wykorzystaniem sprzętu i środków bojowych w realnych warunkach terenowych.

W części trzeciej instruktażu – końcowej, zwanej również zadaniową, dowódca prowadzący w formie wytycznych ustala zakres przygotowania się instruktorów do zajęcia (ćwiczenia), w tym także termin opracowania i zatwierdzenia planów pracy. Ponadto stawia zadania w zakresie przygotowania żołnierzy do przedsięwzięcia (dodatkowe szkolenie, ubiór, wyposażenie itp.) oraz odpowiada na pytania i wyjaśnia wszelkie wątpliwości.

Kontrola stopnia przygotowania zajęć (1-2 dni przed jego rozpoczęciem).

Przeprowadzone badania, a także osobiste doświadczenie autora pracy w tym zakresie wskazują, że instruktaż spełni swoją rolę tylko wtedy, kiedy po jego zakończeniu instruowani rozumieją temat i cel, swoją rolę i miejsce we wszystkich fazach i etapach zajęcia (ćwiczenia) oraz opanują teoretyczne i praktyczne aspekty realizacji zagadnień szkoleniowych. Efektywność instruktażu warunkuje ponadto:

- po pierwsze – należyte przygotowanie się do instruktażu dowódcy prowadzącego (kierownika zajęcia lub ćwiczenia). Polega to na analizie tematu zajęcia, sprecyzowaniu jego celów oraz określeniu treści (zagadnień szkoleniowych) i sposobów oraz możliwości ich realizacji, w tym stopnia profesjonalnego przygotowania instruowanych i stanu posiadanych środków zabezpieczenia materiałowo-technicznego. Przed przystąpieniem do instruktażu prowadzący powinien również zapoznać się z programem szkolenia oraz wytycznymi i ustaleniami przełożonych, a także dokonać analizy sytuacji szkoleniowej i przestudiować obowiązującą literaturę tematu. W wyniku takiego przygotowania powstaje w jego świadomości metodyczny model zajęcia (ćwiczenia) i adekwatny do tego sposób przeprowadzenia instruktażu. Kończącym etapem przygotowania się do niego powinno być opracowanie krótkiego planu-konspektu,
- po drugie – przygotowanie się do instruktażu jego uczestników. Polega ono na przestudiowaniu zalecanej literatury, przemyśleniu i wypracowaniu propozycji merytoryczno-metodycznej koncepcji zajęcia oraz ustaleniu

kontrowersyjnych zagadnień wymagających wyjaśnienia i ustalenia sposobu ich realizacji podczas instruktażu,

- po trzecie – przeprowadzenie instruktażu w tym miejscu, w którym będzie prowadzone zajęcie (ćwiczenie) i jego kolejne zagadnienia. W wyjątkowych wypadkach instruktaż do zajęć w terenie może być przeprowadzony przy stole plastycznym lub piaskownicy.

Jak już wspomniano, instruktaż do zajęć (ćwiczeń) może być prowadzony różnymi metodami. Zależy to w głównej mierze od tematu i celu oraz poziomu skomplikowania i trudności zagadnień szkoleniowych, a także od organizacji i sposobu przeprowadzenia konkretnego zajęcia (ćwiczenia). Na szczeblu drużyny (załogi) i plutonu, instruktaż prowadzi się zazwyczaj *metodą dyrektywną* (przekazu). Na wyższych szczeblach od kompanii (równorzędnej) wzwyż wskazane jest prowadzić instruktaże *metodą kolegiąlną* (aktywizującą), która ma na celu zaangażowanie jego uczestników polegające m. in. na prezentowaniu przez nich własnych rozwiązań i koncepcji prowadzenia zajęć (ćwiczeń) lub *metodą pokazu*. Różnice między tymi metodami ilustruje rysunek 2.15.

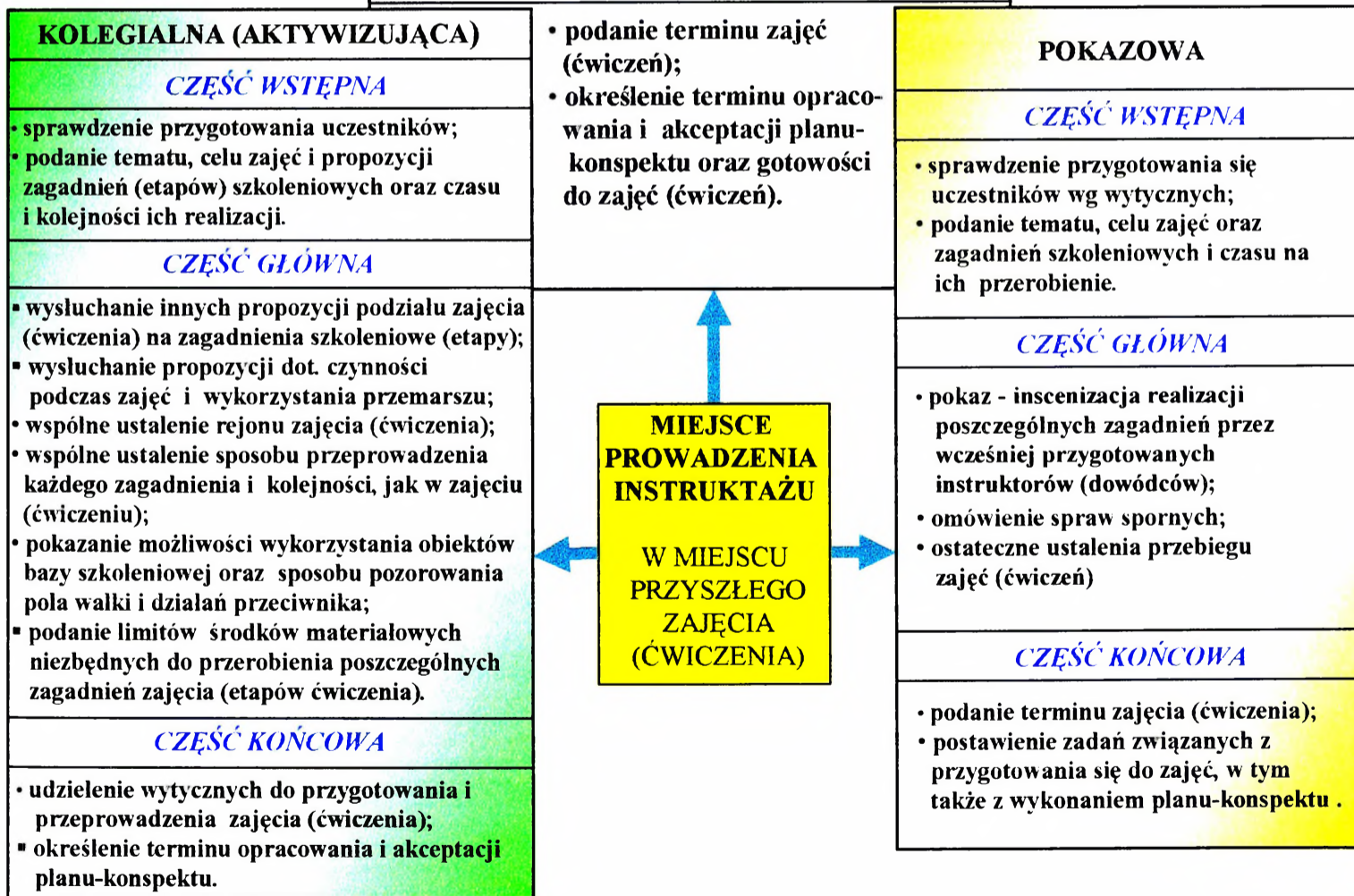
Metodyczne zajęcia (ćwiczenia) grupowe są formą przygotowania i doskonalenia umiejętności metodyczno-szkoleniowych dowódców niższych szczebli (kompanii, baterii) oraz instruktorów (dowódców plutonów, drużyn, załóg) w zakresie organizacji i prowadzenia szkolenia bojowego, w tym szczególnie taktycznego.

Celem metodycznych zajęć (ćwiczeń) grupowych jest pogłębienie wiedzy teoretycznej i doskonalenie umiejętności praktycznych podwładnych dowódców w zakresie samodzielnego rozwiązywania problemów przygotowania i prowadzenia szkolenia.

**CEL INSTRUKTAŻU:
PRZYGOTOWANIE BEZPOŚREDNIO PODLEGŁYCH
DOWÓDCÓW DO PROWADZENIA ZAJĘĆ (ĆWICZEŃ)**



METODA PROWADZENIA INSTRUKTAŻU
DYREKTYWNA
<i>CZEŚĆ WSTĘPNA</i>
<ul style="list-style-type: none"> • sprawdzenie przygotowania się uczestników; • podanie tematu, celu zajęć oraz zagadnień szkoleniowych i czasu ich realizacji.
<i>CZEŚĆ GŁÓWNA</i>
<p>Określenie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizacji zajęć; • czasu realizacji zagadnień (etapów); • sposobu przeprowadzenia poszczególnych zagadnień; • zabezpieczenia materiałowo-technicznego; • zakresu przygotowania się do zajęć (ćwiczeń).
<i>CZEŚĆ KOŃCOWA</i>



Rys. 2.15. Metody prowadzenia instruktażu
Opracowanie własne

Analiza przebiegu metodycznych zajęć (ćwiczeń) grupowych pozwala stwierdzić, że w odróżnieniu od zajęć (ćwiczeń) grupowych o charakterze szkoleniowym i ćwiczeń grupowych stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadry dowództw, ich treścią są wybrane tematy i zagadnienia metodyczne oraz wykonywanie przez biorących w nich udział określonych czynności związanych z przygotowaniem się do zajęć taktycznych (np. opracowanie planu-konspektu, planu-pracy, mapy z sytuacją taktyczną, szkicu terenu itp.), a także pokazanie i ustalenie jednakowego sposobu ich prowadzenia w pododdziałach.

Istotą metodycznych zajęć (ćwiczeń) grupowych jest to, że wszyscy uczestnicy występują w tej samej roli i rozwiązują takie same problemy lub wykonują te same zadania, na tle przyjętej sytuacji szkoleniowej związanej z tematem zajęcia (ćwiczenia).

Dowódca prowadzący metodyczne zajęcia (ćwiczenie) grupowe na wstępie powinien podać temat, określić cele i ogólny czas szkolenia, ustalić zagadnienia oraz sytuację taktyczną (szkoleniową). Następnie powinien sprecyzować problemy i określić czas na ich rozwiązanie, w tym także na opracowanie niezbędnych dokumentów bojowych lub ich fragmentów.

Po upływie określonego czasu kierownik zajęcia (ćwiczenia) grupowego wysłuchuje dwóch-trzech szkolonych, którzy przedstawiają własne rozwiązania lub wykonane dokumenty. Każde wystąpienie (prezentacja dokumentu lub czynności) powinno być omówione z uczestnikami, ze szczególnym uwzględnieniem pozytywnych i negatywnych stron przyjętego rozwiązania oraz oceny metodycznego postępowania podczas rozwiązywania problemu. Jeżeli szkoleni, z różnych przyczyn, nie potrafią samodzielnie rozstrzygnąć zadanego problemu, kierownik zajęcia (ćwiczenia), poprzez stawianie odpowiednich pytań powinien zaktywizować grupę i dzięki odpowiedziom na nie wyegzekwować poprawne rozwiązanie problemu.

Gdy prowadzący dowódca (kierownik) stwierdzi, że mimo wszystko cel zajęcia (ćwiczenia) nie zostanie osiągnięty, powinien osobiście przedstawić prawidłowe rozwiązanie problemu, pokazać wzorcowo opracowany dokument lub sposób wykonania określonych czynności.

Na niższych szczeblach dowodzenia, w tego typu zajęciach (ćwiczeniach), często stosuje się metodę dyrektywnego rozwiązania rozpatrywanych problemów. Czynniki decydującymi o stosowaniu takiej metody są przede wszystkim możliwości percepcyjne uczestników oraz czas przeznaczony na osiągnięcie określonych celów szkoleniowych.

Zajęcia instruktorsko-metodyczne są formą szkolenia metodycznego dowódców plutonów, drużyn, załóg, obsług i sekcji. Ich celem jest przygotowanie oraz doskonalenie do prowadzenia programowych zajęć z pododdziałami.

Istotą zajęć instruktorsko-metodycznych jest udzielenie praktycznych wskazówek metodycznych, co do sposobów organizacji przygotowania zajęć i ćwiczeń, a także uczenie określonych czynności oraz postępowania dowódców (instruktorów) w czasie ich realizacji. W zależności od przyjętego celu zajęć, ich uczestnicy mogą występować w dwóch rolach, raz w roli instruktorów, a innym razem w roli szkolonych.

Prowadzący zajęcia instruktorsko-metodyczne dowódca wyższego szczebla powinien odpowiednio wcześniej przygotować uczestników poprzez udzielenie im instruktażu i wydanie wytycznych dotyczących przeczytania wskazanej literatury oraz opracowania planów pracy na podany temat.

Analiza przebiegu zajęć instruktorsko-metodycznych pozwala wyodrębnić trzy części ich realizacji. Są to:

- **część wstępna** zajęć, w której prowadzący sprawdza stopień przygotowania się do nich uczestników, a następnie podaje temat, cel zajęć, czas i zagadnienia szkoleniowe. Określa także organizację zajęć i metody (sposoby) realizacji wymienionych zagadnień,
- **część główna** zajęć instruktorsko-metodycznych, czyli praktyczna realizacja zagadnień szkoleniowych prowadzonych przez instruktorów wyznaczonych spośród uczestników. Po zakończeniu każdego zagadnienia (epizodu zajęć), prowadzący wysłuchuje opinii (uwag) uczestników (szkolonych) i ocenia działanie instruktora, eksponując dobre i złe strony jego wystąpienia. Następnie udziela wskazówek metodycznych i merytorycznych oraz dokonuje ostatecznych ustaleń organizacyjnych, które powinny być obowiązujące

ce w szkoleniu programowym pododdziałów. W taki sam sposób prowadzący zajęcia dowódca postępuje podczas przerabiania następnych zagadnień szkoleniowych lub epizodów zajęcia (ćwiczenia). W uzasadnionych przypadkach, sposób realizacji zagadnienia (epizodu) może być pokazany przez prowadzącego szkolenie i powtórzony przez kilku szkolonych w celu jego perfekcyjnego opanowania.

- **część końcowa** zajęć instruktorsko-metodycznych obejmująca ocenę przygotowania uczestników, postawienie zadań, udzielenie odpowiedzi na ewentualne pytania oraz wydanie wytycznych i wskazówek metodycznych dotyczących przeprowadzenia zajęcia (ćwiczenia) na ten temat w pododdziałach.

Kolejną formą działalności metodyczno-szkoleniowej są **kursy instruktorsko-metodyczne**. Stanowią formę zorganizowanego (grupowego) szkolenia dowódców w zakresie organizacji i prowadzenia programowych zajęć (ćwiczeń) w pododdziałach. Celem kursów jest zapoznanie uczestników z najnowszymi osiągnięciami metodycznymi i przygotowanie ich do realizacji programu szkolenia oraz praktycznego działania w roli kierowników zajęć (instruktorów) w nadchodzącym (nowym) okresie szkoleniowym, w tym także podniesienie na wyższy poziom ich wiedzy oraz umiejętności organizacyjnych i metodycznych niezbędnych w czasie realizacji szkolenia programowego w pododdziałach.

Istotą każdego kursu jest to, że składa się on z kilku lub kilkunastu zajęć instruktorsko-metodycznych lub instruktorskich i jest organizowany dla kadry dowódczej reprezentującej jednakowy poziom przygotowania ogólnego i fachowego, np. kurs dowódców plutonów, kurs dowódców kompanii.

Praktyka szkoleniowa wskazuje, że problematyka kursów instruktorsko-metodycznych organizowanych na szczeblu brygady dotyczy najczęściej sposobów realizacji programowych zajęć szkoleniowych sprecyzowanych pod kątem celów szkoleniowych wynikających z zadania głównego na dany rok. W tym kontekście powinna obejmować przede wszystkim pokazanie najskuteczniejszych form organizacyjnych i metod szkolenia prowadzących do osiągnięcia wspomnianych celów szkoleniowych. Ponadto treści zajęć instruktorsko-metodycznych powinny zawie-

rać wszelkie nowości oraz perspektywiczne metody szkolenia wojsk i wytyczne w tym zakresie wyższych przełożonych, jak również uwzględniać niedociągnięcia instruktorsko-metodyczne stwierdzone w minionym okresie szkoleniowym. Niekiedy, jeżeli zajdzie taka potrzeba, w ramach kursu może być przeprowadzona kontrola (sprawdzian) wiadomości i umiejętności kadry, np. z taktyki, regulaminów, wyszkolenia ogniowego, fizycznego itp.

Kursy instruktorsko-metodyczne mogą być prowadzone według różnych rozwiązań organizacyjnych. Analiza ich realizacji pozwala stwierdzić, że bardzo dobre efekty przynosi organizowanie ich w dwóch etapach:

- pierwszym, obejmującym problematykę ogólną, dotyczącą wszystkich uczestników kursu,
- drugim, obejmującym problematykę specjalistyczną.

Tak w pierwszym, jak i w drugim etapie wskazane jest, aby poszczególne zajęcia prowadzone w ramach kursu odbywały się w grupach szkoleniowych utworzonych z dowódców rodzajów wojsk i służb logistycznych. Najlepsze efekty szkoleniowe przynoszą zajęcia prowadzone na przy koszarowych (garnizonowych) placach ćwiczeń lub w ośrodkach szkolenia poligonowego.

Następną najskuteczniejszą formą metodycznego przygotowania przyszłych dowódców – kierowników szkolenia bojowego wojsk, w tym przede wszystkim zajęć i ćwiczeń taktycznych są **zajęcia (ćwiczenia) instruktorsko-metodyczne**. Ich celem jest zaprezentowanie dowódcom najlepszego sposobu przeprowadzenia najbardziej skomplikowanych tematów programowych, jakimi są zajęcia, a zwłaszcza ćwiczenia taktyczne z wojskami oraz doskonalenie ich umiejętności organizacyjnych i metodycznych w tym zakresie.

Zgodnie z zasadami metodycznymi prowadzone są z wykorzystaniem pododdziału, który jako pierwszy w nadchodzącym okresie szkoleniowym będzie realizował zasadniczy temat programowy na danym szczeblu dowodzenia⁴⁸. Na przykład, dowódca brygady organizuje i prowadzi ćwiczenie instruktorsko-

⁴⁸ Pod pojęciem zasadniczy temat programowy rozumie się ćwiczenie taktyczne prowadzone na zakończenie okresu szkolenia kompanii - batalionu.

metodyczne z dowódcami batalionów na kanwie ćwiczenia taktycznego jednej z kompanii.

Przygotowanie kierownika ćwiczenia kompanijnego (dowódcy batalionu) należy do kompetencyjnych obowiązków dowódcy brygady (prowadzącego ćwiczenie instruktażowo-metodyczne), który powinien udzielić mu szczegółowych wytycznych, co do tematu, celów szkoleniowych ćwiczenia, czasu i miejsca przeprowadzenia przedsięwzięcia oraz składu ćwiczących. Może także zapoznać go ze swoją wstępną koncepcją metodyczno-taktyczną ćwiczenia kompanijnego, w tym danymi dotyczącymi głównych zagadnień szkoleniowych i ich podziału na etapy, podziału czasu na realizację głównych zagadnień szkoleniowych, sposobu realizacji poszczególnych etapów i zagadnień, ogólnej struktury organizacyjnej ćwiczenia, sposobu rozpoczęcia i zakończenia ćwiczenia, podgrywania sytuacji oraz pozorowania pola walki i działań przeciwnika, a także przydziału środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia naliczonych zgodnie z normami przewidywanymi na realizację określonego tematu⁴⁹.

Tak poinstruowany dowódca batalionu sam przygotowuje się do przeprowadzenia przedsięwzięcia. W pierwszej kolejności, na podstawie programu szkolenia i wytycznych dowódcy brygady oraz dokonanego rekonesansu w terenie, precyzuje koncepcję metodyczno-taktyczną i przedstawia ją w postaci *Planu przeprowadzenia zajęcia (ćwiczenia) z kompanią* do akceptacji przełożonemu. Następnie udziela instruktażu i wytycznych (w terenie) dowódcy kompanii, która jako pierwsza będzie realizowała określony temat taktyczny. W czasie przygotowania przedsięwzięcia przez dowódcę kompanii, wskazana jest pomoc ze strony dowódcy batalionu w zakresie metodycznych i merytorycznych rozwiązań problemów, dotyczących zwłaszcza przebiegu ćwiczenia zgodnie z planem oraz wzorowych sposobów realizacji poszczególnych zagadnień szkoleniowych, co do miejsca i czasu.

W toku ćwiczenia instruktażowo-metodycznego, prowadzący je dowódca brygady wraz z uczestniczącymi w nim dowódcami batalionów – kierownikami przyszłych ćwiczeń kompanijnych (oprócz dowódcy, który realizuje temat) obser-

⁴⁹ Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Szkol. 772/95, s. 37.

wują jego działanie oraz ćwiczącego pododdziału. Dowódca brygady omawia na bieżąco jego przebieg, etapy i realizowane zagadnienia od rozpoczęcia do zakończenia. Sam lub kolegiálně wraz z uczestnikami akcentuje dobre i złe strony działania zarówno dowódcy batalionu – kierownika ćwiczenia, jak również pozostałych dowódców i ćwiczących wojsk. Następnie ustala organizację oraz metody przeprowadzenia zasadniczych zagadnień (epizodów) ćwiczenia.

Ustalenia poczynione przez dowódcę brygady w toku ćwiczenia instruktażowo-metodycznego powinny być obowiązujące dla wszystkich kierowników kompanijnych ćwiczeń taktycznych realizujących ten temat w nadchodzącym okresie (roku) szkoleniowym.

Zajęcia (ćwiczenia) instruktażowo-metodyczne często są utożsamiane, zwłaszcza przez młodszą i mniej doświadczoną kadre, z zajęciami instruktorsko-metodycznymi. Co prawda istnieją pewne podobieństwa między tymi formami działalności metodyczno-szkoleniowej, jednak podstawowe kryteria, które je charakteryzują różnią się w sposób zasadniczy. Szczególne różnice uwidocznione są w celu, doborze treści, kolejności realizacji zagadnień tematu i roli, jaką pełnią uczestnicy zajęć (ćwiczeń). Dlatego nie można ich utożsamiać, mylić i stosować zamiennie (rys. 2.16).

Metodyczne zajęcia (ćwiczenia) pokazowe są formą działalności metodyczno-szkoleniowej, która ma na celu pokazanie (przedstawienie) ich uczestnikom optymalnych sposobów organizacji i prowadzenia programowych zajęć szkoleniowych, które są trudne do zaprezentowania poprzez inne formy tej działalności.

Istotą metodycznych **zajęć (ćwiczeń) pokazowych** jest to, że wszystkie czynności (działania) dowódców (instruktorów) lub techniki bojowej są przedstawione w sposób poglądowy, wzbogacony komentarzem prowadzącego zajęcia.

ZAJĘCIA INSTRUKTORSKO-METODYCZNE	ZAJĘCIA (ĆWICZENIA) INSTRUKTAŻOWO- METODYCZNE
PORÓWNANIE ZE WZGLĘDU NA:	
<i>CEL I SZCZEBEL PROWADZENIA</i>	
Szkolenie młodszej kadry dowódczej (dowódców drużyn i plutonów) w zakresie przygotowania ich do prowadzenia programowych zajęć w roli instruktorów.	Przygotowanie dowódców od kompanii wzwyż do organizacji i prowadzenia zajęć (ćwiczeń) w roli ich kierownika.
<i>DOBÓR TREŚCI (ZAGADNIENÍ)</i>	
Może być dowolnie dobrany według programu szkolenia.	Musi wyrażać logiczny ciąg czynności i działań zgodnych z zasadami taktyki oraz realizmem pola walki (misji).
<i>KOLEJNOŚĆ REALIZACJI ZAGADNIENÍ TEMATU</i>	
Nie muszą być realizowane wszystkie i po kolei.	Muszą być realizowane wszystkie według określonego układu zajęcia lub etapów ćwiczenia.
<i>ROLĘ UCZESTNIKÓW ZAJĘĆ (ĆWICZEŃ)</i>	
Wszyscy uczestnicy mogą występować raz w roli ćwiczących innym razem w roli instruktora lub kierownika. Prowadzący omawia zajęcia oraz udziela wskazówek i wytycznych co do metodycznego postępowania instruktorów i ich działania podczas zajęć programowych.	Kieruje dowódca określonego szczebla. Zajęcie (ćwiczenie) prowadzi jego bezpośredni podwładny ze swoim pododdziałem. Pozostali uczestnicy (przyszli kierownicy szkolenia) obserwują działanie i wymieniają poglądy na ten temat z dowódcą kierującym. On zaś, na zakończenie ustala i określa obowiązujący sposób przeprowadzenia tematu i zagadnień zajęcia (etapów ćwiczenia).

Rys. 2.16. Podobieństwa i różnice między zajęciami instruktorsko-metodycznymi a instruktorsko-metodycznymi
Opracowanie własne

Analiza programów i planów szkolenia wybranych brygad zmechanizowanych pozwala stwierdzić, że metodyczne zajęcia pokazowe stosuje się najczęściej do zaprezentowania nowych metod prowadzenia zajęć, w tym technicznych środków wspomagających proces szkolenia (symulatory, trenażery itp.), a także możliwości taktyczno-technicznych oraz użytkowania i obsługi nowoczesnego sprzętu uzbrojenia.

Jak każde inne zajęcia powinny być one bardzo starannie przygotowane. Zarówno dowódca prowadzący temat, jak i instruktorzy prezentujący poszczególne zagadnienia muszą posiadać wysokie umiejętności organizatorskie i metodyczne oraz merytoryczną wiedzę w zakresie pokazywanej problematyki, sprzętu uzbrojenia itp. Pododdział uczestniczący w pokazie powinien być wcześniej wyćwiczony i prezentować w najlepszy (wzorowy) sposób wykonywane indywidualnie i zespołowo czynności (komendy, polecenia, procedury). Zaś wykorzystywany w czasie pokazu sprzęt, uzbrojenie lub inne środki techniczne powinny być w najwyższym stopniu sprawne i w pełni prezentować swoje możliwości. Zabezpieczenie materiałowe metodycznych zajęć pokazowych powinno odpowiadać normom ustalonym dla danego tematu.

Ze względu na mniejsze znaczenie w stosunku do innych form stosowanych w procesie przygotowania metodycznego kadry dowódczej, metodyczne zajęcia pokazowe powinny być organizowane sporadycznie, tylko wtedy, kiedy zajdzie taka potrzeba. O potrzebie ich zorganizowania i przeprowadzenia każdorazowo decyduje dowódca zgodnie ze swoim kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej, biorąc pod uwagę zasadę, że zajęć pokazowych, które nie wnoszą nic nowego w zakresie właściwych działań i zachowań instruktorsko-metodycznych kadry lepiej nie organizować.

W działalności szkoleniowo-metodycznej stosuje się także **ćwiczenia pokazowe**, które tak samo jak zajęcia pokazowe są formą przedstawienia uczestnikom lub obserwatorom wzorowo zorganizowany i przeprowadzony etap (epizod) lub więcej etapów (epizodów) działań taktycznych. Istotą ćwiczeń pokazowych jest to, że są prowadzone w różnych warunkach pola walki, często z użyciem różnych rodzajów uzbrojenia i sprzętu z zastosowaniem optymalnych, nowych metod

szkolenia. Zatem jednym z jego celów może być zademonstrowanie przykładowej metodyki organizacji i przeprowadzenia ćwiczenia. Z tego względu są prowadzone w warunkach najbardziej zbliżonych realizmem do rzeczywistego pola walki. Szczególnie realistycznie powinny być w nich przedstawione działania przeciwnika⁵⁰.

Praktyka szkoleniowa wskazuje, że ćwiczenia pokazowe organizuje się i prowadzi najczęściej podczas kursów instruktorsko-metodycznych, zbiorowego szkolenia metodycznego lub w ramach ćwiczeń taktycznych jako wyodrębnione zagadnienie szkoleniowe. Prowadzone są z reguły na szczeblu drużyny, plutonu, kompanii, rzadziej batalionu i przyjmują najczęściej formę ćwiczenia z wojskami ze strzelaniem. Dlatego wymagają dużego wysiłku organizacyjnego oraz są bardziej materiałochłonne w stosunku do innych ćwiczeń (są poprzedzone szeregiem niezbędnych treningów)⁵¹.

Kolejna forma działalności metodyczno-szkoleniowej to **narady szkoleniowo-metodyczne**, które są jednym z ważniejszych przedsięwzięć doskonalących kadre dowódczą brygady. Celem tego rodzaju narad jest rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjno-szkoleniowych, analiza bieżącej sytuacji szkoleniowej oraz wypracowanie wniosków i wytyczenie kierunków dalszej działalności w tym zakresie, a także ustalenie i wdrażanie efektywnych, nowatorskich metod realizacji jej zamierzeń w wybranych działach i przedmiotach szkoleniowych. Organizuje je i prowadzi dowódca brygady, a w czasie ich trwania omawiany lub rozwiązywany jest jeden, najwyżej dwa problemy dotyczące strony organizacyjno-metodycznej procesu szkolenia kadry dowódczej, sztabowej i pododdziałów.

Liczba i struktura uczestników narady każdorazowo wynika z potrzeb oraz zainteresowania ich tematem i treściami przedsięwzięcia. Wskazane jest jednak, aby uczestniczyli w niej dowódca brygady (jako prowadzący), jego zastępca, szef szkolenia, szef sztabu i zainteresowani oficerowie komórek organizacyjnych szta-

⁵⁰ B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*. AON, Warszawa 1993, s. 41.

⁵¹ Tamże.

bu oraz dowódcy niższych szczebli dowodzenia (batalionów, kompanii), a także zaproszeni przedstawiciele innych jednostek tego samego rodzaju wojsk.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna przebiegać według wcześniej opracowanego planu. Oprócz przygotowania merytorycznego oficerów ważna jest również strona organizacyjna, w tym przygotowanie odpowiedniego pomieszczenia (sali), technicznych środków dydaktycznych itp. Organizacja i sposób prowadzenia narady będzie zależał od wielu czynników, m. in. celu narady, czasu przeznaczanego na jej przeprowadzenie, specyfiki i złożoności problemów do rozwiązania, a także liczby uczestników.

Najczęściej stosowaną metodą prowadzenia narady jest metoda kolektywna. Polega ona na tym, że na wstępie prowadzący naradę dowódca przedstawia temat i cel narady oraz zagadnienia (problemy) do rozwiązania w toku dyskusji.

Dyskusję powinno poprzedzać wystąpienie oficera odpowiedzialnego za szkolenie (szefa szkolenia brygady), wprowadzające uczestników w problematykę narady. W celu efektywnego wykorzystania czasu (wykorzystanie go w głównej mierze na dyskusję), wskazane jest, aby głoszony referat wprowadzający, stanowiący podstawę do dyskusji, był opracowany wcześniej i dostarczony uczestnikom na kilka dni przed naradą. W ten sposób uczestnicy są już zapoznani z problematyką, a wystąpienie szefa szkolenia w tym przypadku, może mieć charakter jedynie uzupełniający i ukierunkowujący przebieg dyskusji.

W tej części narady, oprócz referatu wprowadzającego, można przedstawić uczestnikom, w sposób pokazowy (np. film) fragment wybranego zajęcia, (ćwiczenia) szkoleniowego, a następnie przejść do dyskusji stanowiącej zasadniczą (główną) część narady.

Prowadzący naradę dowódca decyduje o kolejności wystąpień i kieruje nimi. Może on również zadawać występującym oficerom dodatkowe pytania problemowe lub żądać wyjaśnień rozpatrywanych kwestii. Nie powinien jednak narzucać (sugerować) swoich rozwiązań lub podważać sądów, opinii i stanowisk biorących udział w dyskusji uczestników.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna zakończyć się podsumowaniem, w którym prowadzący ocenia dyskusję, obiektywnie przedstawia i interpretuje jej

wyniki oraz formułuje płynące z nich wnioski. W krótkim czasie po zakończeniu narady, wnioski powinny być szczegółowo przeanalizowane i wdrożone, w formie zadań, do praktyki szkoleniowej.

Opracowanie materiałów i pomocy szkoleniowych to specyficzna forma działalności metodyczno-szkoleniowej, której celem jest indywidualne przygotowanie kadry dowódczej do organizacji i prowadzenia zajęć programowych w pododdziałach.

Istotą tej formy działalności jest opracowanie przez dowódców materiałów dydaktycznych, w tym planów i konspektów zajęć oraz pomocy szkoleniowych takich jak mapy, schematy, foliogramy (przeźrocza), makiety terenu lub sprzętu uzbrojenia, a także projektów rozbudowy (modernizacji) garnizonowej infrastruktury szkoleniowej itp.

Na indywidualne opracowanie materiałów i pomocy szkoleniowych przez dowódców, duży wpływ mają wytyczne szkoleniowe i wskazówki metodyczne ich przełożonych dotyczące przede wszystkim treści merytorycznych i układu opracowań oraz wykorzystania w szkoleniu wojsk różnego rodzaju pomocy. Jednoznacznie określone wytyczne i wskazówki, a także nakaz przestrzegania obowiązujących zasad i wzorów, decydują o jakości materiałów i wykonanych pomocy szkoleniowych. Stanowią również czynnik motywacyjny wyrażający się w terminowości wykonania prac.

Ważną rolę w metodycznym przygotowaniu kadry odgrywa **samoksztalcenie**. Jego celem jest pogłębienie i rozszerzenie oraz aktualizacja nabytej wiedzy merytorycznej i dydaktycznej, w tym także umiejętności metodyczno-szkoleniowych. Samoksztalcenie metodyczne kadry na szczeblu brygady może być kierowane przez przełożonego lub też organizowane według własnych potrzeb oficerów i podoficerów. Podstawową metodą działania jest w tym przypadku samodzielna praca polegająca na studiowaniu literatury pedagogicznej, psychologicznej i dydaktycznej oraz profesjonalnej (regulaminów, instrukcji, poradników metodycznych, artykułów itp.) dotyczącej form i metod szkolenia wojsk.

Studiowanie literatury fachowo-wojskowej powinno wynikać z indywidualnego zapotrzebowania kadry na wiedzę oraz aktualnych potrzeb szkoleniowych

i wychowawczych. Bardzo skutecznym i mobilizującym czynnikiem zmuszającym do samokształcenia jest dokonywanie, co jakiś czas analizy dorobku oraz efektów własnego działania metodyczno-szkoleniowego i porównanie ich z osiągnięciami bardziej doświadczonych dowódców, w tym zwłaszcza mistrzów metodyki szkolenia.

Podsumowując można stwierdzić, iż wymienione i scharakteryzowane formy działalności metodyczno-szkoleniowej stosowane na szczeblu brygady zmechanizowanej odpowiadają współczesnym potrzebom i wymaganiom w zakresie profesjonalnego przygotowania dowódców (instruktorów) do organizowania i prowadzenia programowych przedsięwzięć szkoleniowych. Warunkiem efektywności działalności metodyczno-szkoleniowej jest jednak uwzględnianie wszystkich możliwych jej form w długoterminowych i krótkoterminowych planach zasadniczych przedsięwzięć brygady, a także bieżących planach szkolenia pododdziałów i konsekwentna realizacja, zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej, w tym także odpowiedzialności metodycznej dowódców.

PROCES SZKOLENIA W BRYGADZIE ZMECHANIZOWANEJ

3.1. Kierowanie procesem szkolenia

Współczesne uwarunkowania i rola, jaką odgrywają poszczególne elementy systemu szkolenia brygady zmechanizowanej nabiera dużego znaczenia, szczególnie w kontekście wniosków przedstawionych w rozdziale 1 i 2. Dotychczasowe badania wskazały bowiem, iż efektywność działania systemu zależy w dużej mierze od prawidłowo określonych celów i treści oraz doboru form szkoleniowych, które w największym stopniu determinują przygotowanie operacyjno-taktyczne dowództw i bojowe pododdziałów. Dlatego ważne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: *jak kierować procesem szkolenia w brygadzie zmechanizowanej?*

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż w nauce o organizacji i zarządzaniu funkcjonują różne interpretacje samego pojęcia „kierowanie”. Istnieje szereg definicji tego terminu, zaś on sam utożsamiany bywa często z terminem „zarządzanie”. Zjawisko to jest zrozumiałe, gdyż w przekładach na język polski literatury anglosaskiej słowo *management* tłumaczone jest zamiennie jako „zarządzanie” bądź też „kierowanie”. Natomiast w polskiej literaturze te dwa pojęcia oznaczają odmienne zjawiska i nie są ze sobą utożsamiane, chociaż w praktyce stosuje się je zamiennie⁵².

Rozpatrując polską terminologię problemu, w odniesieniu do ludzi i organizacji stosuje się terminy: kierowanie i zarządzanie. Kierowanie dotyczy w zasadzie ludzi, zaś zarządzanie odnosi się do instytucji (organizacji). Stąd też określenia „kierowanie zespołami ludzkimi” i „zarządzanie przedsiębiorstwem (firmą, uczelnią)”. Z drugiej strony, wyniki badań literatury przedmiotu wskazują na częste zamiennie używanie tych pojęć. Mówi się więc także o „zarządzaniu personelem” i „kierowaniu firmą”. Termin „kierowanie” oznacza tutaj także działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś (lub czegoś) zachowanie zgodne z wolą kierującego (celami organizacji). W organizacji kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami. W praktyce

⁵² Z. Ścibiorek, *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, Warszawa 1999, s. 22.

oznaczać ma odpowiednie oddziaływanie na ludzi poprzez kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie ich do pracy czy wreszcie kontrolowanie osiąganych wyników. Wszystkie te działania prowadzić mają do takiej sytuacji, w której kierowani zachowywać się będą zgodnie z wolą kierującego. Kierowanie ma zatem charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym (podwładnymi), a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej.

Nie można jednak nie dostrzegać faktu, iż więź osobista kierownik – podwładny jako zjawisko nie istniałaby, gdyby nie korzystne warunki stworzone właśnie przez strukturę organizacyjną. Stąd rozpatrywanie kierowania jako procesu postrzegającego tylko podwładnego (bez pryzmatu organizacji) jest nieuzasadnione, samo bowiem istnienie relacji przełożony – podwładny możliwe jest właśnie dzięki funkcjonowaniu konkretnej, określonej struktury (organizacji)⁵³.

W praktyce dopuszczalne wydaje się zatem utożsamianie zarządzania z kierowaniem postrzeganym jako sterowanie zachowaniami zespołów ludzkich. Oba te pojęcia dotyczą przecież regulacji zachowań ludzi. Podstawą regulacji jest sformalizowana hierarchicznie nadrzędność podmiotu kierowania – czyli władza wynikająca z formalnej hierarchii. Powyższe rozważania upoważniają do sformułowania wniosku, iż posługując się analizowanymi terminami trzeba, przyjmując ich polskie rozumienie, dążyć do stosowania określenia „kierowanie” w odniesieniu do zespołów ludzkich, zaś „zarządzanie” w stosunku do organizacji, to w codziennym użytkowaniu rozróżnianie tych pojęć, teoretycznie możliwe do uzasadnienia, jest mało istotne⁵⁴.

Wyniki badań literatury przedmiotu wskazują, iż identyfikacja uniwersalnej definicji zarządzania nie jest zadaniem prostym. Spotyka się bowiem różne interpretacje tego terminu, na przykład:

- ... *proces zarządzania to ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-*

⁵³ J. Kręcikij, *Współczesny proces dowodzenia w wojskach lądowych*, (rozprawa habilitacyjna), Warszawa 2003, s. 21.

⁵⁴ Z. Ścibiorek, wyd. cyt., s. 24.

decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze ...⁵⁵,

- ... zarządzanie to proces planowania, nadawania mocy i oceniania starań (wysiłków) zespołów ludzkich pracujących dla wspólnego celu ...⁵⁶,
- ... zarządzanie jest to zespół działań lub proces mający na celu koordynację i integrację użytkowania zasobów dla osiągnięcia celu organizacji (wydajności i satysfakcji) poprzez ludzi przy użyciu techniki w zorganizowanych strukturach ...⁵⁷,
- ... zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie ...) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny ...⁵⁸.

Z wybranych definicji wynika jednoznacznie, iż istotą kierowania są procesy informacyjno-decyzyjne przebiegające przede wszystkim w warstwie funkcjonalnej (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie) oraz w warstwie zasobowo-kapitałowej, przez którą rozumieć należy zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, technologiczne i informacyjno-organizacyjne. Szczegółowo kwestie te zostały przedstawione przez J. Kręcikija w rozprawie habilitacyjnej⁵⁹, który zawarł również szereg opinii innych autorów literatury przedmiotu. Wynika z nich, iż:

- ... dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami, opartą na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości i zdolności bojowej w odniesieniu do bezpośrednio i pośrednio podległych wojsk (żołnierzy)...⁶⁰,
- ... dowodzenie stanowi złożony proces informacyjno-zasileniowy. Podstawowymi funkcjami tego procesu są: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie ...⁶¹,

⁵⁵ *Organizacja i zarządzanie*, A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red. nauk.), Warszawa 1986, s. 132.

⁵⁶ W.J. Stanton, M.J. Etzel, B.J. Walker, *Fundamentals of marketing*, New York, McGraw-Hill 1994, s. 661.

⁵⁷ W.A. Shrode, D. Voich, *Organization and management: Basic systems concepts*, Irwin, Homewood Illinois 1974, s. 7.

⁵⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 38.

⁵⁹ J. Kręcikij, *Współczesny proces ...*, wyd. cyt.

⁶⁰ T. Wójcik, *Wybrane problemy teorii dowodzenia w świetle doktryny obronnej RP*, Warszawa, Zeszyty Naukowe AON 1990, nr 1.

⁶¹ J. Michniak (red.), *Intuicja w dowodzeniu*, Warszawa 2001, s. 7.

- ... dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania ze względu na strukturę organizacyjną sił zbrojnych i specyfiką realizowanych przez nie zadań, zwłaszcza w warunkach działań wojennych ...⁶²,
- ... dowodzenie jest to proces, poprzez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym oraz w ramach którego wspomagany przez swój sztab planuje, koordynuje i ukierunkowuje działania podległych mu wojsk przez użycie standardowych procedur działania i wszelkich dostępnych środków przekazywania informacji ...⁶³.

Twierdzenia, iż dowodzenie jest szczególnym rodzajem kierowania pojawiają się również w opracowaniach A. Aponowicza czy W. Mroza⁶⁴. Również J. Michniak podkreśla niejednokrotnie, iż dowodzenie jest rodzajem kierowania oraz stanowi pojęcie zakresowo węższe od kierowania.

Konstatując, różnica pomiędzy dowodzeniem a kierowaniem dotyczy więc jedynie zakresu władzy, jaką posiada dowódca w stosunku do podwładnych, co uwidacznia się dopiero w czasie wojny. Stąd wniosek, iż pojęcie dowodzenia jest niemalże tożsame z pojęciem kierowania, stanowi specyficzną formę kierowania i, co oczywiste, jednocześnie zawiera się w pojęciu kierowania.

Przy takim podejściu do kierowania, przyjmując przedstawioną powyżej argumentację i założenia, iż dowodzenie jest specyficzną formą kierowania, jak najbardziej uzasadnione będzie zidentyfikowanie tych zjawisk kierowania, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w procesie szkolenia, który odbywa się głównie czasie pokoju i trudno byłoby mówić o „dowodzeniu szkoleniem”, ale można mówić o dowodzeniu w czasie „P”, które sprowadza się do **kierowania szkoleniem** oraz działalnością bieżącą w brygadzie.

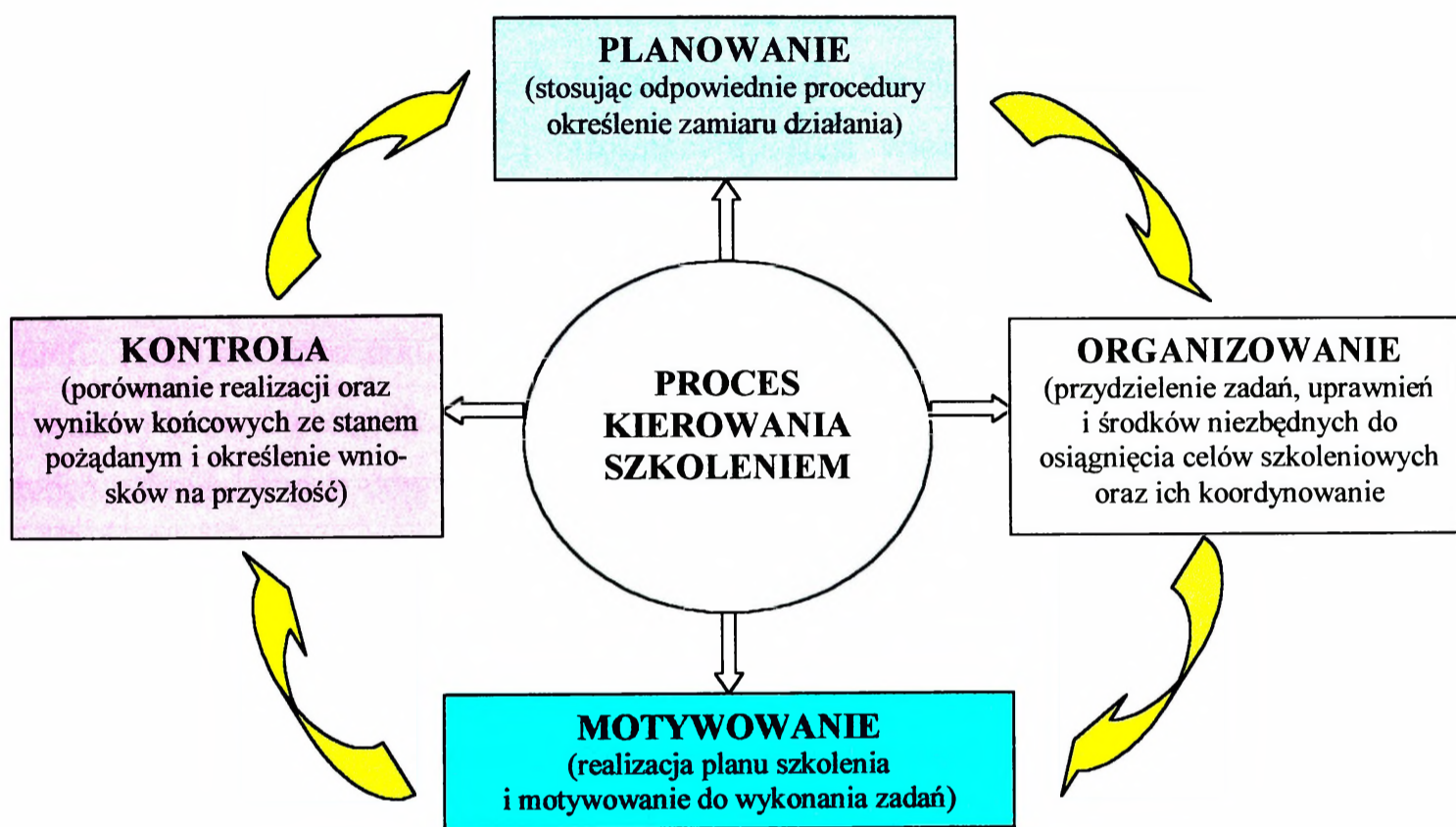
Można zatem przyjąć, iż kierowanie szkoleniem (dowodzenie w czasie „P”) w brygadzie zmechanizowanej jest ściśle powiązane z funkcją dowodzenia (czas „W”) i stanowi proces obejmujący: **planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę działalności szkoleniowej** przez dowódców (kierowników, szefów), w ramach posia-

⁶² *Leksykon wiedzy wojskowej*, Warszawa 1979, s. 90.

⁶³ J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 2000, s. 9.

⁶⁴ A. Aponowicz, *Dowodzenie*, Warszawa 1961; W. Mróz, *Aktualne problemy dowodzenia i zarządzania w siłach zbrojnych*, Warszawa, Myśl Wojskowa, 1970, nr 12.

danych kompetencji (rys. 3.1). W takim ujęciu problemu, proces kierowania szkoleniem należy rozumieć jako przebieg regularnie (systematycznie) realizowanych przedsięwzięć szkoleniowych, pozostających ze sobą w ścisłym związku przyczynowym, dla osiągnięcia pożądaných celów.



Rys. 3.1. Kierowanie procesem szkolenia
Źródło: opracowanie własne

Analiza roli poszczególnych osób funkcyjnych i szczebli dowodzenia w procesie kierowania szkoleniem w brygadzie zmechanizowanej oraz zakresu ich odpowiedzialności jest podstawą rytmicznego i ukierunkowanego na osiągnięcie celów szkoleniowych działania w czasie pokoju. Określa to *Kompetencyjny zakres odpowiedzialności* (KZO – załącznik H), w którym zawarto zapisy ustalające odpowiedzialność dowódców za wyszkolenie oraz przygotowanie metodyczne podległych dowództw i pododdziałów w następujących obszarach działania:

- przygotowanie bezpośrednio podległych dowódców do planowania działań oraz dowodzenia w walce,
- wyszkolenie bojowe dowodzonego oddziału, pododdziału,
- wyszkolenie i zgranie podległego dowództwa,

- przygotowanie bezpośrednio podległych dowódców do kierowania działalnością szkoleniową,
- oceny stanu wyszkolenia podległych pododdziałów oraz działalności osób funkcyjnych, odpowiedzialnych za zapewnienie i utrzymanie zdolności bojowej.

Analizując poglądy różnych autorów, na kwestie związane z kierowaniem i dowodzeniem, można założyć, iż proces kierowania szkoleniem funkcjonuje w oparciu o podsystemy: decyzyjny i informacyjny. Jest więc procesem informacyjno-decyzyjnym realizowanym przez dowództwo brygady, batalionów (dywizjonów) i dowódców pododdziałów niższego szczebla organizacyjnego (w zależności od podmiotu, rodzaju i etapu szkolenia), polegającym na zbieraniu, gromadzeniu i opracowaniu informacji, a następnie przetwarzaniu ich w informacje decyzyjne, które w formie zadań szkoleniowych doprowadza się do wykonawców. Od tak określonego, prawidłowo funkcjonującego, systemu zależy osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych, a tym samym efektywność szkolenia, której miarą jest sprawność i skuteczność działania dowództw i pododdziałów w działaniach bojowych i misji.

Konstatując, w myśl zasady „**dowodzisz-szkolisz-odpowiadasz**”, każdy przełożony ponosi pełną odpowiedzialność za kierowanie szkoleniem podległej mu struktury organizacyjnej. Jednocześnie wymaga zdecydowanego działania w egzekwowaniu ścisłego wykonawstwa realizacji zadań szkoleniowych, zgodnie z założonymi planami i zasadami szkolenia, mając również na uwadze, iż funkcje kierownicze realizowane są przez proces decyzyjny, nierozzerwalnie z nimi związany, na który wpływ ma zarówno sama organizacja (cele, zasoby, struktura) jak i otoczenie, w którym funkcjonuje brygada zmechanizowana.

3.2. Planowanie szkolenia

Nieodzowną częścią decydującą o prawidłowym funkcjonowaniu szkolenia w brygadzie zmechanizowanej jest planowanie szkolenia. Planowanie szkolenia jest jednocześnie podstawową czynnością dowódców, która zapewnia prawidłowe funkcjonowanie brygady, batalionu (dywizjonu) w czasie pokoju.

Procesem badawczym, objęto dokumenty normatywne regulujące ogólne zasady planowania szkolenia jednostek w SZ RP, przebieg procesu planowania w brygadzie oraz dokumentację sporządzaną w jego wyniku. Wykorzystano także szereg publikacji, zawierających opinie i poglądy autorów niemieckich i amerykańskich, na temat planowania szkolenia. Na ich podstawie starano się określić podobieństwa i różnice w zakresie badanego problemu z innymi armiami sojuszu – głównie armią amerykańską i niemiecką.

Zgodnie z *Instrukcją o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP* można założyć, że w toku planowania działalności szkoleniowej na szczeblu brygady następuje skoordynowanie działań wszystkich pododdziałów poprzez określenie zadań szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz ich wykonawców, a także terminów, miejsc, form i szacunkowych kosztów realizacji. Na podstawie takiego założenia można postawić wniosek, że **celem planowania szkolenia jest określenie zadań szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć, skoordynowanie ich w czasie z zamierzeniami szczebla nadrzędnego i podległych pododdziałów; określenie form i metod (sposobów) ich realizacji, a także środków materiałowo-technicznych i szacunkowych kosztów, zapewniających zorganizowaną w skali roku (miesiąca) działalność jednostki.**

Kolejnym ważnym wnioskiem jest to, że na podstawie tak określonego celu planowania jego **przedmiotem** na szczeblu brygady jest działalność szkoleniowa, obejmująca wszystkie zamierzenia szkoleniowe i inne zasadnicze przedsięwzięcia, których realizacja pozwoli osiągnąć założony cel, polegający na przygotowaniu do wykonywania zadań przewidzianych dla jednostki.

Obserwacja przebiegu procesu planowania szkolenia w wybranych brygadach zmechanizowanych, a także określony cel i przedmiot planowania pozwoliły na sprecyzowanie jego istoty. Jest nią właściwe zrozumienie przez dowódcę głównego zadania szkoleniowego i przekształcenie go na własne cele i zadania w zakresie szkolenia podległej jednostki, a także sprecyzowanie czasu ich realizacji i wykonawców zasadniczych przedsięwzięć oraz zapewnienie wszechstronnego ich zabezpieczenia.

Wielu wniosków dostarczyła szczegółowa analiza czynników mających wpływ na planowanie szkolenia na szczeblu brygady. Pierwsza grupa dotyczy czynników podstawy do planowania. Przyjmuje się obecnie, że są to:

- rozkaz dowódcy szczebla nadrzędnego,
- rozkaz dowódcy danego szczebla,
- wytyczne szefów pionów funkcjonalnych szczebla nadrzędnego,
- wnioski z realizacji zadań w roku minionym,
- przewidywane do realizacji zamierzenia własne,
- propozycje podwładnych dotyczące działalności bieżącej.

Dotychczas poza wymienionymi dokumentami, wytycznymi, wnioskami i propozycjami za podstawę planowania szkolenia w brygadzie przyjmowano zadanie główne na rok oraz decyzję szkoleniową dowódcy brygady. O ile można założyć, że zadanie główne dla brygady zawarte zostanie w rozkazie dowódcy związku taktycznego, to niezrozumiałe jest dlaczego instrukcja nie przewiduje **decyzji i zamiaru** dowódcy brygady do szkolenia, które oparte są na ocenie stanu wyszkolenia dowództwa i pododdziałów brygady oraz stosownych kalkulacjach materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Dalszy proces badawczy wykazał, że poza wymienionymi czynnikami za podstawę planowania szkolenia dowódca brygady przyjmuje:

- własne zadania szkoleniowe, wynikające z potrzeby przygotowania oddziału do realizacji zadania głównego,
- zadania realizowane zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej,
- aktualny stan bazy szkoleniowej jednostki oraz przydział obiektów szkoleniowych (np. szkolnego ośrodka dowodzenia) i poligonowych,
- rzeczywisty stan i poziom wyszkolenia,
- stopień metodycznego przygotowania kadry.

Obserwacja i udział w procesie planowania na szczeblu brygady pozwala stwierdzić, że obecnie planowanie szkolenia, tak jak każde działanie zorganizowane, zawiera pięć zasadniczych etapów⁶⁵:

⁶⁵ Zob. *Teoria organizacji i zarządzania*, (praca zbiorowa), Warszawa 1981, s. 45.

1. Określenie jasnego i zrozumiałego celu działania.
2. Analizę warunków działania oraz określenie czasu, form, metod (sposobów) oraz środków zapewniających osiągnięcie zamierzonego celu.
3. Przygotowanie warunków działania i środków niezbędnych do zastosowania w działaniu i jego zaplanowanie.
4. Realizację, czyli wykonanie zamierzonego działania zgodnie z powziętym planem.
5. Kontrolę osiągniętych wyników i wyciągnięcie wniosków.

Z punktu widzenia tematu niniejszej pracy ważna jest procedura planowania szkolenia. Normuje ją załącznik 1 *Instrukcji o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, ujmując w poszczególne punkty przedsięwzięcia planistyczne i terminy ich realizacji. Zgodnie z nim proces planowania obejmuje:

1. Zadania (wytyczne) dowódcy do planowania działalności bieżącej na następny rok.
2. Analizę dokumentów normatywnych oraz określenie (wybór) zadań do realizacji w roku następnym.
3. Zebranie propozycji z podległych komórek organizacyjnych i dowództw (pododdziałów).
4. Przekazanie danych planistycznych podległym szczeblom dowodzenia.
5. Ocenę możliwości realizacji zadań w świetle przewidywanych środków budżetowych oraz ich koordynację.
6. Uzgodnienie planu z właściwymi kompetencyjnie komórkami organizacyjnymi szczebla nadrzędnego, jego korektę oraz opracowanie ostatecznej wersji planu i przedstawienie dowódcy do podpisu.
7. Przedstawienie planu przełożonemu do zatwierdzenia.

Podobnie jak planowanie wszelkiej innej działalności, tak i planowanie szkolenia, powinno obejmować trzy zasadnicze fazy:

- pierwszą – polegającą na analizie zadań szkoleniowych i sytuacji szkoleniowej oraz określeniu koncepcji szkolenia,
- drugą – polegającą na powzięciu decyzji i sprecyzowaniu zamiaru organizacji działalności szkoleniowej,

- trzecią – polegającą na planowaniu szczegółowym i wykonaniu dokumentów planistycznych, które są odzwierciedleniem decyzji i zamiaru do szkolenia dowódcy na dany rok (miesiąc).

W rozważanym procesie planowania, określonym w *Instrukcji o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, brak jest fazy drugiej – decyzyjnej, która stanowi podstawę do planowania szczegółowego. Wiele uwag budzą również terminy realizacji przedsięwzięć planistycznych. Ich szczegółowa analiza pozwoliła wysnuć wnioski, że nie są one właściwie skorelowane, co w opiniach badanych respondentów jest niezrozumiałe, a w praktycznej działalności tworzy szereg problemów i nieścisłości w obiegu informacji planistycznych między poszczególnymi szczeblami dowodzenia.

W toku prac badawczych w zakresie przebiegu i dokumentacji planowania przedsięwzięć szkoleniowych na szczeblu brygady stwierdzono również, że planujące dowództwa popełniają szereg błędów, szczególnie w czasie planowania rocznego (długoterminowego), które następnie muszą być korygowane w czasie planowania miesięcznego (krótkoterminowego), a także – co jest nie do przyjęcia, w czasie trwającej już praktycznej realizacji procesu szkolenia. Wynika to z nieprzestrzegania w czasie procesu planowania szczegółowego następujących zasad:

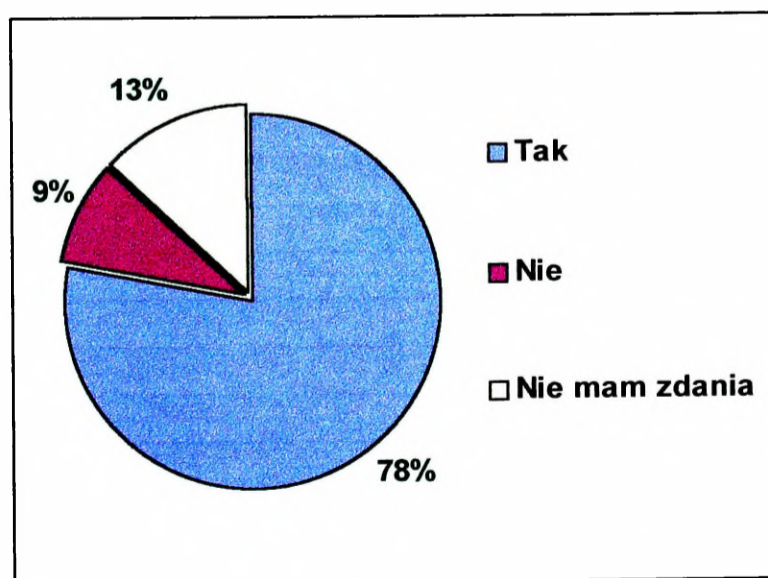
- efektywnego wykorzystania czasu, przydzielonych środków finansowych i materiałowo-technicznych oraz bazy szkoleniowej,
- zachowania korelacji między zamierzeniami własnymi, a przedsięwzięciami zaplanowanymi przez przełożonego – dowódcę dywizji (korpusu),
- planowania tylko tylu przedsięwzięć szkoleniowych, ile realnie może być zrealizowanych w określonym czasie i w konkretnych warunkach garnizonowych lub poligonowych przy pełnym (ograniczonym) zabezpieczeniu logistycznym,
- uwzględniania odpowiedniej rezerwy czasu i środków logistycznych na wykonanie nieprzewidzianych zadań szkoleniowych,
- zwięzłego i zrozumiałego formułowania przedsięwzięć szkoleniowych oraz konkretnym określaniu ich uczestników i czasu realizacji,

- łączenia szkolenia z gotowości bojowej ze szkoleniem operacyjno-taktycznym, a także w miarę możliwości, co najmniej dwóch szczebli dowodzenia zapewniającego jego większą efektywność i realizm.

Otrzymane, w toku prac badawczych, wnioski i opinie pozwalają stwierdzić, że proces planowania działalności szkoleniowej na szczeblu brygady, podobnie jak w innych armiach NATO (USA, Niemcy), powinien być zbieżny z procesem decyzyjnym realizowanym w czasie planowania działań bojowych (operacji). Zapewniłoby to osiągnięcie jednolitych, w tym względnie, standardów NATO i nie powodowało potrzeby dodatkowego przygotowania się kadry dowództw pod względem proceduralnym.

Przeprowadzone badania empiryczne potwierdziły wyniki badań teoretycznych i wykazały potrzebę ujednoczenia procesu planowania szkolenia z procesem planowania działań. Respondenci wyrazili dezaprobatę dla treści *Instrukcji o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, szczególnie w zakresie pojęciowym i proceduralnym (rys. 3.2). Stwierdziło tak ponad siedemdziesiąt procent wypełniających ankietę (załącznik 1).

Wyniki badań ankietowych zbliżone są z opiniami ekspertów, którzy jednoznacznie wyrażali potrzebę dostosowania procesu planowania szkolenia do procedur stosowanych w czasie wypracowania decyzji operacyjnej (załącznik 1 i 2).



Rys. 3.2. Procentowy udział odpowiedzi na pytanie czy proces planowania szkolenia powinien być zbieżny z procesem planowania działań

Dalsza analiza zapisów normatywnych oraz ich porównanie ze standardami obowiązującymi w zakresie planowania szkolenia w innych armiach sojuszu, dostarczyła kolejnych wniosków. Pierwszym z nich jest to, że w zakresie szkolenia w brygadzie obowiązują dwa rodzaje planowania:

- **długoterminowe**, obejmujące zadania szkoleniowe przewidywane do realizacji w cyklu 12-miesięcznym (rocznym),
- **krótkoterminowe**, ujmujące przedsięwzięcia szkoleniowe w skali miesiąca.

Drugi zasadniczy wniosek dotyczy tego, że podobnie jak proces wypracowania decyzji operacyjnej, proces planowania szkolenia w brygadzie kończy się opracowaniem dokumentów planistycznych. W wyniku planowania rocznego (długoterminowego) wszelkie przedsięwzięcia, dotyczące szkolenia w skali roku, umieszczone są w *Planie zasadniczych przedsięwzięć brygady na rok*, który jednocześnie obrazuje całokształt działalności szkoleniowej brygady. Natomiast przedsięwzięcia planowane w skali miesiąca – planowania krótkoterminowego – zawarte są w *Planie zasadniczych przedsięwzięć brygady na miesiąc* oraz *Ramowych planach szkolenia batalionów (dywizjonów)*.

Wyniki badań wskazują przy tym na fakt, że ogólny tok postępowania w czasie planowania szkolenia na rok lub miesiąc jest zbliżony. Występujące różnice dotyczą jedynie czasu i skali rozpatrywanych (planowanych) przedsięwzięć szkoleniowych oraz szczegółowości i ilości stawianych zadań.

Analiza treści planów wykazała, że wynikają one głównie z przeznaczenia jednostki, w tym zadań, jakie ma do realizacji w ramach przygotowania się do prowadzenia działań (operacji, misji) ujętych w dokumentach planistycznych związku taktycznego i obowiązujących programach szkolenia.

Plan zasadniczych przedsięwzięć brygady na rok złożony jest z trzech części⁶⁶. Część pierwsza: *Zamierzenia szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw, sztabów wojsk*; druga: *Pozostałe zamierzenia szkoleniowe i inne przedsięwzięcia*; trzecia uzupełniająca to załączniki, dotyczące głównie limitów eksploatacyjnych sprzętu oraz środków logistycznego zabezpieczenia szkolenia. Dokument ten stanowi podstawę

⁶⁶ Zob. *Instrukcja ...*, wyd. cyt., s. 30.

opracowania planów zasadniczych przedsięwzięć na kolejne miesiące roku szkoleniowego w czasie planowania krótkoterminowego (miesięcznego).

W planach miesięcznych ujmuje się przewidywane przedsięwzięcia szkoleniowe szczebla nadrzędnego, w których uczestniczyć będzie dowództwo i wyznaczone pododdziały brygady, a także przedsięwzięcia i zamierzenia własne oraz szczebla podległego, wraz z określeniem odpowiedzialnych za wykonanie przedsięwzięcia, uczestników, miejsca i terminy realizacji.

Analiza procesu planowania szkolenia na szczeblu brygady w Wojskach Lądowych SZ RP i innych armiach NATO wskazała, że zasadniczą różnicę stanowi procedura wypracowania decyzji szkoleniowej i brak w planach części opisowej, dotyczącej głównie wstępnej specyfikacji ważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych dowództwa brygady. Natomiast nazwy planów, ich dotychczasowa forma i główne treści spełniają wymagania i standardy przyjęte powszechnie w armiach sojuszu.

Rozpatrując problem modyfikacji procedury planowania szkolenia w brygadzie zmechanizowanej, wzięto pod uwagę rozważania i wyniki badań zawarte w niniejszym podrozdziale oraz proces planowania przedstawiony w literaturze z zakresu teorii zarządzania organizacją. Na ich podstawie można stwierdzić, że planowanie szkolenia, w tym decyzja i zamiar działalności szkoleniowej, mają na celu **pomoc w utrzymaniu sprawności kierowania procesem szkolenia oraz dostarczenia wskazówek do przyszłych działań w zakresie jego praktycznej realizacji**⁶⁷.

Można również postawić wniosek, że proces planowania szkolenia jest działalnością uniwersalną, realizowaną przez wszystkie dowództwa tego szczebla organizacyjnego wojsk lądowych. **Nie ma jednak dwóch dowództw brygad (podobnie jak żadnych innych organizacji), które by to robiły w sposób identyczny.** Dlatego też zaproponowana w tym podrozdziale procedura planowania szkolenia jest ogólnym wzorcem, wyznaczającym pomocnicze ramy – zbieżne jednak z procesem planowania operacyjnego. Zawiera, podobnie jak każdy proces planistyczny, trzy zasadnicze fazy, tj. planowanie, podjęcie decyzji (zamiaru) i planowanie szczegółowe. Dodatkowo, do wymienionych można dołączyć ustalenie sytuacji szkoleniowej (w procesie planowania operacyjnego – ustalenie położenia), stawianie zadań i kontrolę.

⁶⁷ Por. Ricky W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1997, s. 41.

Procedurę planowania szkolenia na szczeblu brygady zmechanizowanej przedstawia rysunek 3.3.

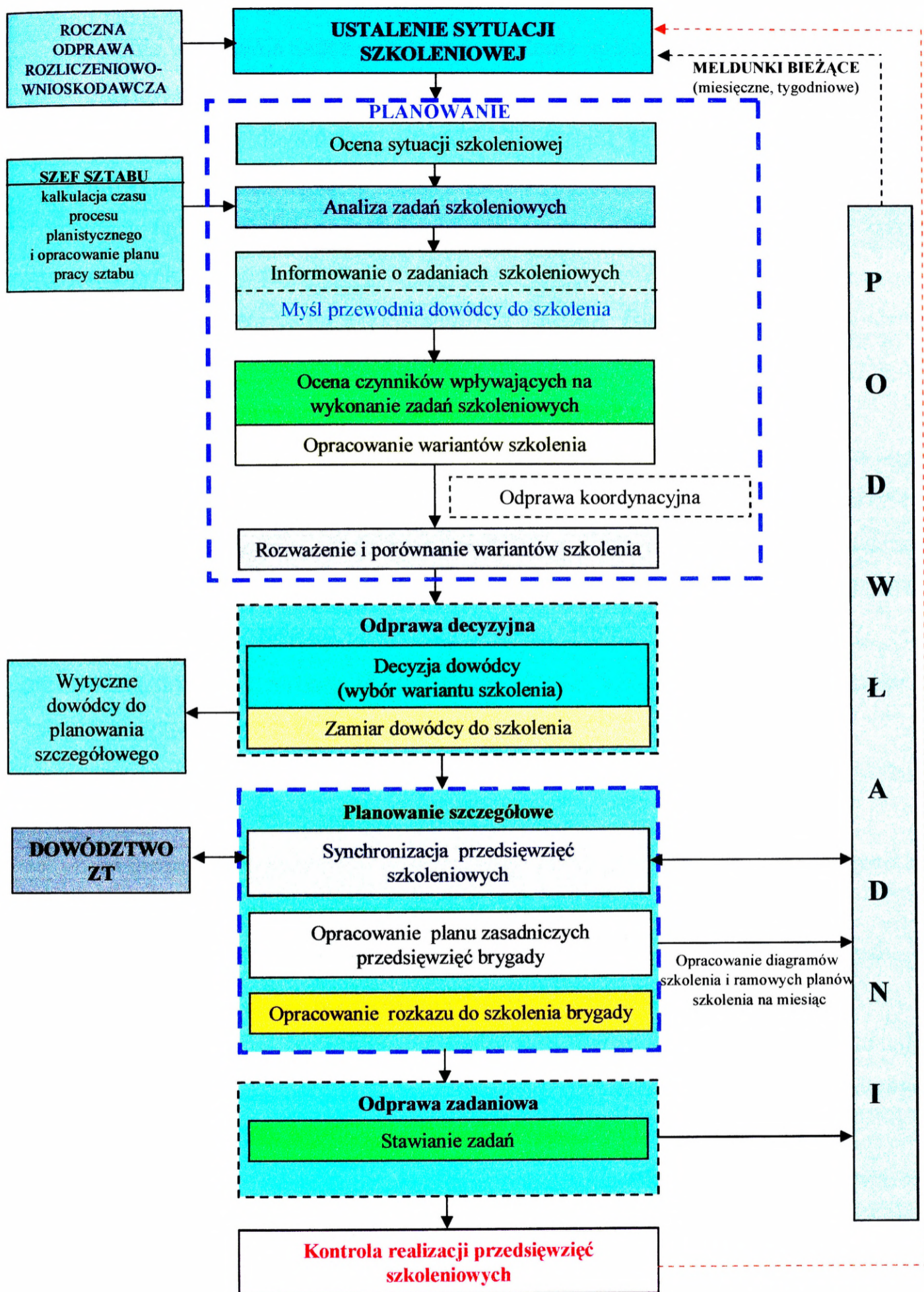
Faza pierwsza to **ustalenie sytuacji szkoleniowej**. Jest to ciągły proces realizowany na szczeblu brygady, batalionu (równorzędnego) na podstawie meldunków bieżących (miesięcznych i tygodniowych) oraz odbytych kontroli przedsięwzięć szkoleniowych.

Z chwilą **otrzymania rozkazu do działalności wojsk, planu zasadniczych przedsięwzięć ZT (ZO) oraz wytycznych przełożonego do planowania**, następuje intensyfikacja czynności w ramach ustalenia sytuacji szkoleniowej brygady.

Odzwierciedleniem tego procesu jest przeprowadzenie rocznej odprawy rozliczeniowo-wnioskodawczej z osobami funkcyjnymi dowództwa brygady i dowódcami pododdziałów. **Celem odprawy** jest ustalenie aktualnego poziomu wyszkolenia operacyjno-taktycznego dowództwa brygady, dowództw batalionów (dywizjonów), dowódców samodzielnych pododdziałów oraz bojowego wojsk, stanu dyscypliny i porządku wojskowego, w tym osiągnięć, niedociągnięć i przyczyn tego stanu rzeczy.

Biorący udział w odprawie zastępca dowódcy brygady, szef sztabu wraz z wyznaczonymi oficerami (kierownikami sekcji), szef logistyki brygady, przedstawiają dowódcy brygady wszechstronną ocenę wyszkolenia i działalności podległych im komórek organizacyjnych, natomiast dowódcy batalionów (dywizjonów), samodzielnych pododdziałów składają meldunki (zgodnie z wcześniejszymi wytycznymi dowódcy brygady) o wyszkoleniu pododdziałów, zakończone wnioskami i propozycjami dotyczącymi przyszłej działalności szkoleniowej.

Odprawa realizowana w trybie rozliczeniowo-wnioskodawczym, pozwoli na rozpatrzenie problemów, mających zasadnicze znaczenie dla właściwej oceny sytuacji szkoleniowej:



Rys. 3.3. Procedura wypracowania decyzji szkoleniowej na szczeblu oddziału (propozycja)
Źródło: opracowanie własne

- wyników inspekcji i kontroli prowadzonych przez szczeble nadrzędne,
- stopnia wykonania zadań w zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego,
- efektów działalności szkoleniowo-metodycznej,
- przygotowania dowództwa brygady, do udziału w przedsięwzięciach szkoleniowych przełożonego,
- stanu bazy szkoleniowej oraz jej wpływu na realizację nowych zadań szkoleniowych,
- stopnia wykorzystania przydzielonych limitów środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia,
- innych problemów, zgodnie z wytycznymi dowódcy.

Drugą fazą odgrywającą szczególną rolę jest **planowanie szkolenia**. Jest to szereg przedsięwzięć dowódcy i dowództwa brygady, które mają doprowadzić do przyjęcia optymalnego rozwiązania, co do sposobu, miejsca i czasu wykonania postawionego przez dowódcę związku taktycznego (operacyjnego) zadania głównego na dany rok szkoleniowy. Jest to proces, w wyniku którego dowódca brygady określając myśl przewodnią dokonuje wyboru kierunku działalności szkoleniowej, prowadzącego do osiągnięcia założonego celu szkoleniowego⁶⁸.

Do czynności realizowanych w tej fazie należą:

- ocena sytuacji szkoleniowej,
- analiza zadania głównego postawionego przez przełożonego i zadań wynikających z jego rozkazu, planu i wytycznych oraz programów szkolenia,
- kalkulacja czasu – niezbędnego na realizację przedsięwzięć planistycznych,
- wykonanie planu pracy dowództwa brygady i dowódców pododdziałów,
- przeprowadzenie informowania kadry dowództwa i dowódców pododdziałów o zadaniach czekających brygadę (pododdziały) w nowym roku szkoleniowym,
- ocena czynników wpływających na wykonanie zadań szkoleniowych,
- wypracowanie wariantów szkolenia operacyjno-taktycznego dowództwa brygady, dowództw batalionów (dywizjonów) i bojowego wojsk w nadchodzącym roku,
- rozważenie i porównanie opracowanych wariantów szkolenia.

⁶⁸ Por. *Organizacja szkolenia ...*, wyd. cyt., s. 22.

Ocena sytuacji szkoleniowej brygady związana jest bezpośrednio z analizami i ocenami zagadnień, mających zasadniczy wpływ na przyszłą działalność szkoleniową. Jej celem będzie zrozumienie głównego zadania szkoleniowego postawionego przez przełożonego, jego zamiaru, szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania szkoleniowego, opracowanie, rozważenie i porównanie wariantów szkolenia brygady, a w konsekwencji stworzenie dowódcy brygady warunków do podjęcia decyzji i sformułowania zamiaru szkoleniowego⁶⁹. Zasadniczymi przedsięwzięciami oceny sytuacji będą: analiza zadania, ocena czynników wpływających na wykonanie zadań szkoleniowych, opracowanie wariantów szkolenia oraz ich rozważenie i porównanie⁷⁰.

Efektom przeprowadzonej oceny sytuacji szkoleniowej są wnioski dowódcy brygady określające:

- stopień wykonania postawionych zadań oraz poziom wyszkolenia dowództwa brygady, dowództw i dowódców pododdziałów oraz wojsk,
- dorobek i zaniedbania w poszczególnych dziedzinach działalności szkoleniowej dowództwa brygady, dowództw i dowódców pododdziałów oraz wojsk,
- sprawność systemu zabezpieczenia logistycznego procesu szkolenia,
- konieczność zastosowania szkolenia mającego na celu utrzymanie lub poprawę aktualnego stanu zdolności bojowej jednostki.

Analiza zadań szkoleniowych jest to czynność, którą dowódca brygady realizuje samodzielnie lub z udziałem innych osób funkcyjnych dowództwa.

W zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego dowódca brygady rozpatruje:

- miejsce i rolę brygady w ugrupowaniu związku taktycznego (operacyjnego) lub w misji,
- zamiar szkolenia przełożonego, zwłaszcza pod względem terminów realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych, szkolenia poligonowego, ćwiczeń instruktażowo-metodycznych oraz kursów instruktorsko-metodycznych,
- wpływ przydzielonych limitów środków finansowych i materiałowo-technicznych na realizację szkolenia,

⁶⁹ Por. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*. Katedra Dowodzenia i Łączności, AON, Warszawa 2000, s. 36.

⁷⁰ Tamże.

- potrzeby w zakresie korzystania z bazy szkoleniowej w danym roku.

W wyniku analizy zadania dowódca brygady powinien wysnuć wnioski określające:

- główny cel szkolenia i cele szczegółowe do osiągnięcia przez dowództwo brygady w roku szkoleniowym,
- zamierzenia (zadania) szkoleniowe, których realizacja zapewni osiągnięcie celów,
- terminy zasadniczych przedsięwzięć szkoleniowych dowództwa,
- ogólny zakres wymaganych zmian w stosunku do ustaleń programów szkolenia,
- wstępny podział przydzielonych limitów środków finansowych i materiałowo-technicznych,
- inne problemy mające wpływ na przebieg procesu planowania i realizacji szkolenia operacyjno-taktycznego dowództwa brygady.

Równoległe z analizą zadania, szef sztabu brygady dokonuje **kalkulacji czasu** niezbędnego na realizację procesu planistycznego, na podstawie której wykonuje również **plan pracy sztabu**.

Bezpośrednio po analizie zadania i akceptacji kalkulacji czasu, dowódca brygady ustala osoby funkcyjne dowództwa i dowództw pododdziałów biorące udział w informowaniu o zadaniach szkoleniowych stojących przed brygadą w nowym roku szkoleniowym i wydaje wytyczne do dalszej organizacji przedsięwzięć procesu planistycznego.

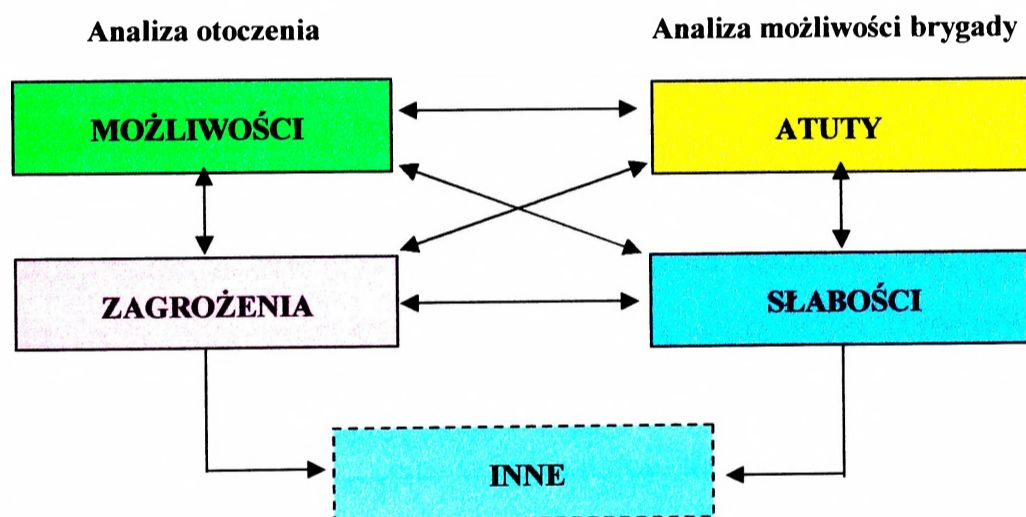
Informowanie o zadaniach szkoleniowych przeprowadza się w celu zapoznania z nimi oficerów dowództwa brygady i dowódców pododdziałów. Proponując wariant informowania o zadaniach szkoleniowych można przyjąć, że w jego toku przekazuje się w zakresie szkolenia dowództwa brygady:

1. Wnioski z ustalenia sytuacji szkoleniowej, sprecyzowane główne zadanie szkoleniowe brygady oraz wnioski z jego analizy.
2. Terminy przedsięwzięć procesu planistycznego (w oparciu o kalkulację czasu i planu pracy sztabu).
3. Wytyczne wydane przez szefa sztabu zawierające:
 - myśl przewodnią dowódcy do szkolenia brygady,

- zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy,
- kryteria do porównania wariantów szkolenia,
- inne wskazówki dotyczące realizacji kolejnych czynności procesu planistycznego.

Wyciągnięcie właściwych wniosków z oceny sytuacji szkoleniowej jest podstawą do wypracowania wariantów szkoleniowych na nadchodzący rok.

Kolejną czynnością realizowaną w czasie oceny sytuacji szkoleniowej jest **ocena czynników wpływających na wykonanie zadań szkoleniowych**. Jej celem jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników (rys. 3.4), które mogą wpływać na realizację zadań szkoleniowych oraz ustalenie realnych sposobów jego wykonania – wariantów szkolenia⁷¹.



Rys. 3.4. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadań szkoleniowych
 Źródło: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 240.

Przystępując do wypracowania wariantów możliwości szkoleniowych w nadchodzącym roku, oficerowie odpowiedzialni za planowanie działalności szkoleniowej biorą pod uwagę takie czynniki jak:

- wnioski z oceny sytuacji szkoleniowej w minionym roku,
- główny cel szkoleniowy (myśl przewodnią dowódcy) i zadania stojące przed brygadą pozwalające go osiągnąć,

⁷¹ Wariant szkolenia należy rozumieć jako projekt planu zasadniczych przedsięwzięć brygady na rok szkoleniowy (miesiąc) – przyp. autora.

- przedsięwzięcia szkoleniowe przełożonego, w których będzie brało udział dowództwo brygady i pododdziały oraz ich terminy,
- własne zadania szkoleniowe oraz terminy umożliwiające przygotowanie dowództwa brygady i pododdziałów do realizacji zadania głównego oraz do udziału w przedsięwzięciach przełożonego,
- czynności jakie należy podjąć w celu stworzenia warunków do realizacji wymienionych zadań,
- limity środków finansowych i logistycznego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Kolejną czynnością po opracowaniu wariantów szkolenia może być zorganizowanie i przeprowadzenie przez szefa sztabu brygady **odprawy koordynacyjnej**, której celem jest, m.in. **zapoznanie wszystkich oficerów biorących udział w planowaniu szkolenia z powstałymi wariantami**. Może brać w niej udział również dowódca brygady, zgłaszając swoje uwagi, spostrzeżenia, propozycje modyfikacji itp. Odprawa koordynacyjna może zakończyć się wytycznymi szefa sztabu do dalszej pracy.

Po przedstawieniu opracowanych wariantów szkolenia następuje ich rozważenie. Jego celem jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów, polegające na poddaniu ocenie różnych koncepcji działalności szkoleniowej, zwłaszcza pod względem przyjęcia odpowiednich form szkolenia, określenia terminów własnych zamierzeń szkoleniowych, w kontekście wykorzystania bazy szkoleniowej (garnizonowej, poligonowej) i uczestnictwa w przedsięwzięciach przełożonego. Ponadto, zapewnienia środków materiałowego i technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Następnie dokonuje się **porównania opracowanych wariantów** i wyłania, po uprzednim określeniu wad i zalet, wariant oceniany najwyżej, który będzie rekomendowany dowódcy w czasie odprawy decyzyjnej.

Kolejna faza procesu planowania szkolenia to zorganizowanie i przeprowadzenie **odprawy decyzyjnej**, której celem jest stworzenie dowódcy warunków do **podjęcia decyzji** oraz jej podjęcie (wybór wariantu szkolenia), a w konsekwencji **ogłoszenia zamiaru szkolenia** na przyszły rok.

Podstawą podjęcia przez dowódcę decyzji (wybór wariantu) jest rekomendacja przez szefa sztabu najlepszego z opracowanych wariantów szkolenia. Podjęcie decyzji może poprzedzać szereg pytań dowódcy do oficerów dowództwa brygady oraz

dowódców pododdziałów, dotyczących praktycznej realizacji określonych w wariantcie przedsięwzięć szkoleniowych, w tym ich realności, szczególnie w zakresie zabezpieczenia materiałowo-technicznego. Po podjęciu decyzji (wyborze wariantu) dowódca brygady ogłasza zamiar organizacji działalności szkoleniowej w nadchodzącym roku.

Zamiar organizacji działalności szkoleniowej jest uwieńczeniem pracy myślowej dowódcy i sztabu. Jego ogłoszenie odbywa się w obecności zastępcy dowódcy brygady, szefa sztabu, szefa logistyki, oficerów sztabu brygady oraz bezpośrednio podległych dowódców pododdziałów, a także innych osób funkcyjnych biorących udział w procesie planowania szkolenia. Zamiar szkolenia może przyjąć następujący układ:

1. Wnioski z oceny działalności szkoleniowo-wychowawczej w kończącym się roku (miesiącu), w tym:
 - stopień wykonania zadań i wyszkolenia w brygadzie,
 - osiągnięcia i zaniedbania w poszczególnych obszarach szkolenia brygady,
 - stan zabezpieczenia procesu szkolenia.
2. Myśl przewodnia działalności szkoleniowo-wychowawczej na następny rok (miesiąc), a w niej:
 - główne zadanie szkoleniowe brygady,
 - główny cel (cele) działalności szkoleniowo-wychowawczej,
 - zasadnicze kierunki szkoleniowe pozwalające osiągnąć główny cel szkolenia.
3. Zadania szkoleniowe, a w nich:
 - zadania w zakresie utrzymania zdolności i gotowości bojowej oraz główne zadania w poszczególnych dziedzinach szkolenia,
 - zasadnicze przedsięwzięcia przełożonego i własne oraz terminy ich realizacji,
 - pododdziały, które będą decydowały o wykonaniu zadania przez brygadę.
4. Struktura roku szkoleniowego i zakres zmian, jakich należy dokonać w programach szkolenia.
5. Limity środków finansowych i materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia oraz ich podział na pododdziały.
6. Inne problemy związane z organizacją szkolenia.

Bezpośrednio po ogłoszeniu zamiaru dowódca brygady wydaje wytyczne odnośnie planowania szczegółowego oraz organizacji szkolenia i logistycznego zabezpieczenia jego procesu. Wytyczne mogą być udzielane w całości przez dowódcę osobiście lub w określonym zakresie przez zastępcę, szefa sztabu i oficerów reprezentujących rodzaje wojsk. Na podstawie przeprowadzonej obserwacji bezpośredniej można wysnuć wniosek, że najskuteczniejszą formą przekazania wytycznych jest dwuszczebłowa gra kierownicza. Wytyczne do planowania działalności bieżącej mogą zawierać:

- formę i termin przekazania wniosków do opracowania planu zasadniczych przedsięwzięć brygady,
- termin opracowania projektu planu zasadniczych przedsięwzięć brygady na rok oraz na pierwszy miesiąc nowego roku,
- formę i termin przekazania wniosków do planu zasadniczych przedsięwzięć ZT,
- formę, treść oraz termin opracowania ramowych planów szkolenia pododdziałów brygady,
- zakres planowania alternatywnego podczas szkolenia w garnizonie i na poligonie,
- zmiany porządku dnia oraz cykliczności i czasu stałych przedsięwzięć w wymiarze miesięcznym, kwartalnym i rocznym,
- termin przedstawienia projektów planów do zatwierdzenia.

Analiza treści wytycznych dowódcy brygady do organizacji procesu szkolenia pozwala stwierdzić, że ustalają one kierunki realizacji zadań w poszczególnych dziedzinach działalności szkoleniowej. Dotyczą także logistycznego (materiałowo-technicznego) zabezpieczenia procesu szkolenia oraz podziału przydzielonych limitów eksploatacyjnych uzbrojenia i sprzętu technicznego oraz finansowych, a także środków MPS, amunicji i środków pozorowania pola walki, niezbędnych do programowego szkolenia w brygadzie.

Kolejna faza procesu planowania szkolenia obejmuje **planowanie szczegółowe**. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zasadniczymi czynnościami w toku planowania szczegółowego jest **dokonanie precyzyjnej synchronizacji przedsięwzięć szkoleniowych w relacji ZT – brygada – pododdział i opracowanie**

planu zasadniczych przedsięwzięć brygady na nadchodzący rok. W celu ułatwienia przygotowania ważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych, opracowany plan, powinien zawierać również **wstępną specyfikację** każdego z nich.

Kolejna czynność, w procesie planowania szkolenia, to **opracowanie rozkazu do szkolenia brygady w roku ...**. Dokument ten nie powinien odbiegać formą od rozkazu operacyjnego. Składałby się z części głównej i aneksów. Część zasadnicza rozkazu do szkolenia to pięć standardowych punktów, dotyczących jednak w swej istocie kwestii szkoleniowych:

1. Sytuacja szkoleniowa (w tym struktura roku szkoleniowego).
2. Zadania (główne zadania w zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego).
3. Realizacja procesu szkolenia.
4. Zabezpieczenie logistyczne (koszty) procesu szkolenia.
5. Dowodzenie i łączność (w toku realizacji przedsięwzięć szkoleniowych).

Analiza przedstawionego układu rozkazu do szkolenia pozwala wysnuć wniosek, że zapewni on trzy zasadnicze funkcje – informacyjną, dyrektywną i koordynacyjną.

Z przeprowadzonych badań wynika, że uzasadnione jest by do części głównej dołączone były załączniki, które są jego integralną częścią. Ich liczba powinna odpowiadać ilości batalionów, dywizjonów i samodzielnych pododdziałów w strukturze brygady. Oprócz wymienionych należałoby również w formie załącznika ująć zadania dla dowództwa brygady – sztabu i jego poszczególnych komórek organizacyjnych oraz logistyki.

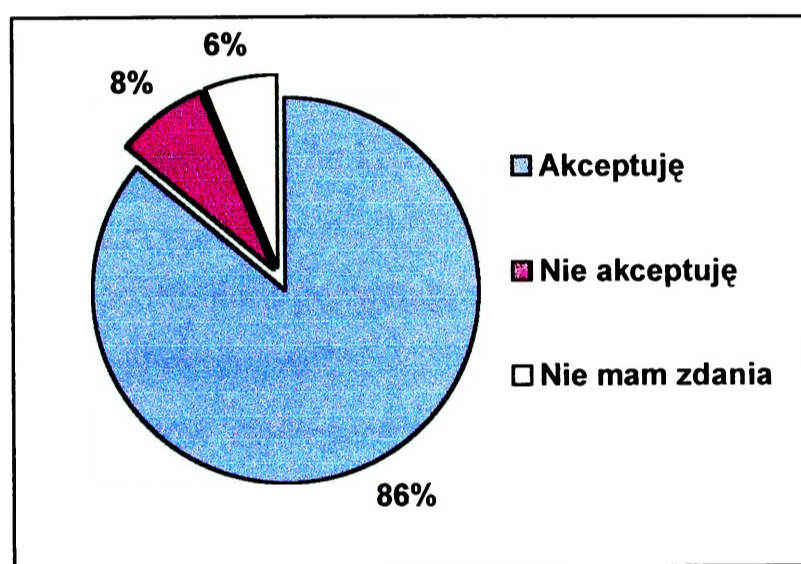
Uogólniając można przyjąć, że zmniejszając objętość zasadniczego dokumentu (rozkażu) załączniki zawierałyby, przede wszystkim zadania szkoleniowe, limity materiałowo-techniczne oraz przydział obiektów szkoleniowych niezbędnych do realizacji szkolenia przez dowództwo brygady i pododdziały w danym roku. Treści załączników mogłyby dotyczyć również kwestii szkolenia specjalistycznego.

Następnym przedsięwzięciem procesu planowania szkolenia, po opracowaniu rozkazu do szkolenia brygady, jest **odprawa zadaniowa**. Jej celem jest postawienie (doprowadzenie) i sprecyzowanie, przez dowódcę brygady, zadań szkoleniowych podwładnym, a w razie pojawienia się wątpliwości ich wyjaśnienie. W czasie odprawy

mogą również zostać wydane wytyczne przez osoby funkcyjne dowództwa brygady (szefa sztabu, szefa szkolenia, logistyki, oficerów – specjalistów rodzajów wojsk) w zakresie przygotowania i realizacji szkolenia w ramach posiadanych kompetencji.

Wykonanie dokumentów planistycznych i ich akceptacja przez dowódcę brygady kończy proces planowania szkolenia.

Przedstawiona propozycja przebiegu procesu planowania szkolenia oraz ogólnie scharakteryzowane przedsięwzięcia realizowane w jego toku, a także opracowywane dokumenty zaakceptowali uczestnicy seminarium naukowego⁷² i 86 % spośród ankietowanych oficerów (rys. 3.5)⁷³.



Rys. 3.5. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych na pytanie dotyczące akceptacji proponowanych rozwiązań w zakresie procedury planowania szkolenia na szczeblu brygady

Na podstawie przeprowadzonych badań, można wysnuć wniosek, że planowanie szkolenia, w tym metoda postępowania dowódcy i sztabu brygady, w wymiarze rocznym i miesięcznym powinna być podobna. Zasadnicze różnice mogą dotyczyć rozmiaru czasowego i skali rozpatrywanych problemów, a także stawiania zadań szkoleniowych.

Rekapitulując powyższe rozważania można sądzić, że proponowane zmiany mogłyby w zasadniczy sposób usprawnić i ułatwić, jak również zwiększyć efektywność procesu planowania szkolenia, ale również spowodować, że sam proces plano-

⁷² *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów ...* . Materiały z seminarium naukowego ..., wyd. cyt.

⁷³ Szczegółowe wyniki badań zawarto w załączniku 1.

wania i dokumenty planistyczne, powstające w jego efekcie, będą spełniać warunek interoperacyjności szkoleniowej w ramach NATO.

3.3. Organizowanie szkolenia

Kolejnym elementem poddanym badaniom jest – **organizowanie szkolenia**. Analiza tego przedmiotu dociekań naukowych dostarczyła szeregu ciekawych wniosków, szczególnie ważnych z punktu widzenia praktycznej realizacji szkolenia dowództw i pododdziałów na szczeblu brygady. Wyniki badań zawarte w poprzednim podrozdziale wskazują, że konsekwencją czynności planistycznych jest plan stanowiący podstawę przedsięwzięć organizacyjnych umożliwiających realizację szkolenia. Można zatem założyć, iż jakość planowania, a następnie organizowania szkolenia wpływa bezpośrednio na sprawność funkcjonowania brygady w czasie pokoju, a więc i efektywność szkolenia.

Badania literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, iż organizowanie jako funkcja kierowania może obejmować⁷⁴:

- stworzenie warunków do urzeczywistnienia szkolenia zgodnie z zasadami sprawnego działania,
- pozyskanie niezbędnych zasobów do realizacji szkolenia,
- dobieranie i łączenie poszczególnych części składowych w zwartą całość organizacyjną,
- tworzenie struktury organizacyjnej szkolenia (zajęć, ćwiczeń),
- stawianie konkretnych zadań podwładnym oraz ustalenie zakresów ich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności,
- tworzenie systemu kierowania, w tym szczególnie ustalenie niezbędnych sprzężeń organizacyjnych wraz z ustaleniem rozpiętości kierowania,
- koordynowanie czynności bezpośrednich podwładnych,
- podtrzymywanie funkcjonowania całości organizacji za pośrednictwem odpowiednich poleceń.

⁷⁴ Por. J. Kręcikij, *Współczesny proces ...*, wyd. cyt., s. 28.

Organizowanie w takim rozumieniu sprowadza się do ustalenia reguł poziomego i pionowego podziału pracy i zadań, określenia dróg przepływu informacji oraz rozmieszczenia uprawnień do podejmowania decyzji w zakresie kierowania szkoleniem.

Obserwacja przedsięwzięć szkoleniowych kierowanych przez wielu dowódców oraz rezultaty ich pracy wskazuje na znaczne różnice indywidualne wyrażające się zarówno w sposobie zorganizowania szkolenia, jak i efektach końcowych. Niektórzy potrafią szkolić sprawnie i dzięki temu osiągają pożądane rezultaty, inni mimo nawet znacznych wysiłków i zabiegów uzyskują mierne wyniki. Spowodowane jest to różnymi sposobami działania. Można w związku z tym wysnuć wniosek, że wysoka sprawność, a zwłaszcza efekty szkoleniowe wymagają nie tylko nadludzkiej pracowitości, co pewnego wysiłku umysłowego, a więc przemyślenia i odpowiedniej preparacji (przygotowania) przedsięwzięć szkoleniowych⁷⁵.

Dobrze zorganizowane działanie człowieka powinno odbywać się według pewnego, jednolitego schematu zwanego cyklem działania zorganizowanego, albo cyklem organizacyjnym⁷⁶, który jest logicznym układem kolejnych, uzależnionych od siebie etapów. Z punktu widzenia rozważań zawartych w tym podrozdziale ważny jest jego czwarty etap, który dotyczy pozyskania i przygotowania (zorganizowania) podwładnych (ludzi), środków i warunków niezbędnych do wykonania planu. Według W. Kieżunia, chodzi tu o takie czynniki, jak:

- pozyskiwanie, doksztalcanie, rozmieszczanie zasobów ludzkich, a więc nabór kadr, ich szkolenie, dokonanie podziału pracy, ustalenie podziałów kompetencji,
- zaopatrzenie w środki trwałe i przedmioty nietrwałe, a więc projektowanie i budowa, lub uzyskiwanie pomieszczeń, zaopatrzenie w narzędzia pracy,
- utrzymywanie zespołu i zasobów w gotowości do funkcjonowania⁷⁷.

Odnosząc powyższe stwierdzenia do przedsięwzięć szkoleniowych realizowanych w brygadzie zmechanizowanej, można przyjąć, iż w etapie ich organizowania każdy kierownik zajęć i ćwiczeń powinien przygotować podwładnych (szkolonych, instruk-

⁷⁵ H. Bieniok i zespół, *Metody sprawnego zarządzania*, Warszawa 1999, s. 57.

⁷⁶ Twórcą cyklu organizacyjnego był francuski chemik i fizyk, a jednocześnie organizator Henry Louis Le Chatelier (1850-1936).

⁷⁷ W. Kieżuń, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 328.

torów) oraz zapewnić odpowiednie warunki szkolenia, a także pozyskać środki zabezpieczenia logistycznego, określonego przedsięwzięcia szkoleniowego.

Przygotowanie kadry prowadzącej określone przedsięwzięcie szkoleniowe przez jego kierownika (dowódcę) możemy rozpatrywać w dwóch obszarach, czyli merytorycznym i metodycznym. O ile przygotowanie merytoryczne będzie polegało częściej na sprawdzeniu wiedzy i umiejętności, to przygotowanie metodyczne do realizacji zajęć (ćwiczeń) będzie polegało, w znacznej większości przypadków, na udzieleniu szczegółowego instruktażu, a nawet (szczególnie, jeśli mamy do czynienia z młodą kadra) osobistego pokazu. Oczywiście przygotowanie metodyczne nabywane jest poprzez stosowanie szeregu form w toku realizacji działalności metodycznej, jednak praktyka szkoleniowa wskazuje na celowość prowadzenia instruktaży przed każdym przedsięwzięciem szkoleniowym nawet, kiedy mamy już do czynienia z kadra doświadczoną i właściwie przygotowaną pod względem merytorycznym.

Kolejny element organizacji szkolenia to określenie kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych podległych kierownikowi określonego przedsięwzięcia szkoleniowego i podziału pracy w toku jego realizacji. I w tym przypadku praktyka szkoleniowa wskazuje, iż nie da się przeceniać instruktażu, szczególnie w miejscu prowadzenia szkolenia. Dokonanie tych czynności zapewnia harmonijny przebieg zajęć (ćwiczeń), ale również pozwala na odpowiednie motywowanie i dyscyplinowanie szkolących.

Następna kwestia to zapewnienie właściwego zabezpieczenia realizacji przedsięwzięcia szkoleniowego, co w zdecydowany sposób wpływa na jego urealnienie. Mamy wówczas do czynienia z warunkiem ograniczoności (dostępności). Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż wskaźnik realizmu to stosunek między zadaniem (przedsięwzięciem) szkoleniowym i zasobami do jego realizacji. Gdyby można było zmierzyć w sposób jednoznaczny zasoby potrzebne do realizacji zadania szkoleniowego i zasoby posiadane, to wówczas należałoby ustalić następujący stosunek:

$$\frac{\text{zasoby potrzebne do wykonania zadania (przedsięwzięcia) szkoleniowego}}{\text{zasoby posiadane}} = 1$$

Natomiast Le Chatelier stwierdził, że stawiając sobie zadanie zbyt wielkie w porównaniu z zasobami, narażamy się na „zniechęcenie do pracy przed osiągnięciem celu, lub musimy zrezygnować, spotkawszy zbyt wielkie trudności i koszty”. W praktyce jednak wskaźnik realizmu równy jedności nie uwzględnia tzw. czynnika synergetycznego, który wiąże się zarówno ze stopniem zorganizowania, jak i czynnikami emocjonującymi⁷⁸.

Praktyka szkoleniowa wielokrotnie wykazała, że można zakładać pewien wzrost zadań w stosunku do zaangażowanych środków, licząc na wymienione czynniki. Bowiem idea realizacji planu szkolenia, który stanowi określony cel działania, polega właśnie na przeświadczeniu o istnieniu takich możliwości. Oczywiście możemy zakładać sytuację, że efekt synergetyczny będzie zmniejszał wskaźnik realizmu szkolenia. Następuje to wówczas, gdy dysponujemy nadmiarem środków w stosunku do potrzeb.

Reasumując powyższe treści można stwierdzić, iż właściwe, zgodne z zasadami, organizowanie szkolenia jest gwarantem jego właściwej realizacji (w myśl planu szkolenia), a tym samym prowadzi do osiągnięcia założonego celu szkolenia. W zdecydowany sposób wpływa również na jego efektywność i realność, które są współcześnie istotnymi czynnikami wpływającymi na skuteczne przygotowanie dowództw i pododdziałów do realizacji zadań, zgodnie z ich przeznaczeniem.

3.4. Motywowanie

Następnym, niezmiernie istotnym czynnikiem, w systemie szkolenia brygady zmechanizowanej, a rozpatrując bardziej szczegółowo, w procesie kierowania szkoleniem, jest motywowanie.

Termin motywacja pochodzi z języka łacińskiego od słowa *movere*, co w dosłownym tłumaczeniu oznacza poruszać, wprawiać w ruch. Pod względem etymologicznym motywacja jest ściśle związana z energią, pobudzaniem do efektywnego działania. Współcześnie motywować to znaczy: posługując się argumentacją, uzasadnić potrzebę jakiegoś działania lub skłaniać kogoś do działania, zachęcać, nakłaniać⁷⁹. Niejednokrotnie motywacja rozumiana jest również jako zespół czynników urucha-

⁷⁸ Tamże, s. 327.

⁷⁹ *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Poznań 2002, t. 22, s. 59.

mających celowe działanie, jako proces pośredniczący lub wewnętrzny stan organizmu, pobudzający lub dający napęd do działania⁸⁰. Zatem można przyjąć, że motywacja jest to chęć zrobienia czegoś.

Bardzo szczegółowo kwestie związane z motywacją we współczesnej organizacji rozpatruje Z. Ścibiorek w monografii *Ludzie – cenny kapitał organizacji*. Trudno nie zgodzić się z autorem, który stwierdza, iż motywacja napędza pragnienie ludzi, pracujących nad czymś, do osiągnięcia celu mającego dla nich określoną wartość. Jest ona świadomym oddziaływaniem jednej osoby na postawy i działania innej, przy zastosowaniu bodźców o przeciwnych kierunkach (pozytywnych i negatywnych) negatywnych różnym natężeniu i częstotliwości. **Działanie to ma prowadzić do poprawnej realizacji określonego zadania (pracy, czynności)**⁸¹.

Analizując powyższe stwierdzenia można postawić wniosek, iż w kierowaniu szkoleniem motywacja ma szczególne znaczenie. Odpowiednio stosowana przez kierownika (dowódcę) zajęć, ćwiczeń prowadzi do właściwej realizacji każdego przedsięwzięcia. Szczególnie ważne jest jednak, aby oddziaływać na podwładnych w zgodzie z określonymi zasadami i kompetencjami. Takie bowiem postępowanie sprawi, że oddziaływanie staje się skuteczniejsze. Ważne jest również, aby natężenie oddziaływania nie było zbyt silne, ponieważ osiąga skutek odwrotny – efektywność szkolenia ulega obniżeniu.

Bardzo dobrym rozwiązaniem, które pozytywnie oddziałuje na postawy podległej kadry szkolącej jest kierowanie szkoleniem przez cele, które pozwala wykonawcom, głównie poprzez wytyczenie drogi postępowania, określenie sposobu realizacji zadania szkoleniowego, formułować klimat i warunki działania. Osobiście nakreśla również, jakie postawy mają prezentować szkoleni zaangażowani w osiągnięcie celu. Trudno wówczas mówić, aby przy takim działaniu mogły mieć miejsce zjawiska lub mechanizmy, które by nie pobudzały do osiągania dobrych wyników szkoleniowych⁸².

Dotychczasowe rozważania pozwalają stwierdzić, iż motywacja jest to psychologiczny stan przyczyniający do stopnia zaangażowania. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym

⁸⁰ A. S. Reber, *Słownik psychologii*, Warszawa 2000, s. 383.

⁸¹ Zob. Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004, s. 118.

⁸² Por. tamże, s. 123.

kierunku⁸³. Motywowanie jest także jedną z głównych funkcji kierowania szkoleniem, a w ogóle zarządzania. Jeśli w toku planowania i organizowania szkolenia stworzono strukturalne przesłanki realizacji zadań szkoleniowych, to z kolei, jako ewentualne zadania kierownicze każdego dowódcy, następuje powodowanie wykonywania określonych przedsięwzięć szkoleniowych, odpowiednio do wytyczonych celów.

Motywacja jest nie tylko siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań jest ona również niezbędnym i jednym z ważniejszych czynników wzrostu efektywności szkolenia. Jego rezultaty zależą bowiem od możliwości, zdolności i umiejętności szkolących, wspartych odpowiednim systemem motywacyjnym oraz wolą i chęcią działania, a także odpowiednią gratyfikacją za poniesiony wysiłek⁸⁴. W tym miejscu należy również podkreślić, iż osiągnięcie doskonałych rezultatów szkoleniowych, podobnie jak w każdej innej dziedzinie działalności ludzkiej, zależy w znacznej mierze od motywacji szkolenia (działania). Oznacza to, że źle umotywowana kadra szkoląca, nawet jeśli ma wysokie kwalifikacje, może być mało przydatna w procesie szkolenia brygady. Nie oznacza to jednak, że nadmierna koncentracja motywacji przez dowódcę (kierownika zajęć, ćwiczeń) jest zawsze zjawiskiem korzystnym. Niekiedy bowiem zbyt silna pogarsza działanie, a nawet paraliżuje je, gdyż nadmierne napięcie emocjonalne zakłóca, deformuje i dezorganizuje wszystkie ludzkie czynności, zatem i czynności realizowane przez podwładnych (szkolących).

Identyfikacja sposobów wpływania na podwładnych w celu zwiększenia efektów ich działania w zakresie realizacji przedsięwzięć szkoleniowych, dowodzi, że oprócz wydawania poleceń i zarządzeń istnieją rozmaite inne mniej lub bardziej widoczne sposoby. Aby zmienić realizację określonej czynności, działania, przedsięwzięcia szkoleniowego na bardziej pożądane przez przełożonego lub zwiększyć ich efektywność, trzeba najpierw zmodyfikować stosunek podwładnych do działania i jednostki, pododdziału oraz motywacje.

Reasumując dotychczasowe rozważania w zakresie motywacji można generalnie stwierdzić, iż motywacja nie jest umiejętnością, zdolnością czy sprawnością wykonania powierzonych zadań szkoleniowych. Oznacza ona chęć do działania, powtarzania

⁸³ J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1979, 183-187.

⁸⁴ Por. W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Toruń 1998, s. 116.

rutynowych (często mało interesujących) czynności, do zwiększania własnych wysiłków, a tym samym do efektywnego wykonywania powierzonych obowiązków. Motywowanie w toku kierowania szkoleniem to również odpowiednie zabiegi ze strony przełożonego dotyczące podwładnych i wpływ na podwładnych w celu zwiększenia jakości realizowanego przedsięwzięcia szkoleniowego.

3.5. Kontrola

Kontrola stanowi ostatni etap w toku procesu kierowania szkoleniem w brygadzie zmechanizowanej. Teoretycy problemu są zgodni, iż w ramach całej działalności kierowniczej stanowi ona bardzo ważne ogniwo. Jest ona procesem polegającym na ciągłym stwierdzaniu, czy wszystko dzieje się zgodnie z planem, wydanymi instrukcjami oraz ustalonymi regułami. Funkcja kontroli polega zatem na ustaleniu wyników działalności, interpretowaniu stwierdzonych faktów oraz, w razie potrzeby, podejmowaniu kroków niezbędnych do eliminacji zjawisk niepożądanych⁸⁵.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż w nauce o organizacji i zarządzaniu funkcjonują różne interpretacje pojęcia kontrola i wiele podziałów kontroli jako funkcji zarządzania (kierowania). Wymienić tu można kontrolę bieżącą, polegającą na porównaniu fragmentów realizacji planu z odpowiednimi fragmentami planu i kontrolę końcową, obejmującą realizację całego planu. Powstaje w tym miejscu problem, co ma być przedmiotem kontroli: zgodność realizacji z planem czy z celem. Jednak w nowoczesnych systemach zarządzania coraz częściej mówi się o kontroli realizacji celów (zadań), przywiązując mniejszą wagę do kontroli procedury działania. Procedura działania natomiast zaczyna wchodzić w zakres kontroli przy ujemnej ocenie efektów działania⁸⁶. Inne rodzaje kontroli zawarte w literaturze to wewnętrzna, zewnętrzna, profesjonalna i samokontrola⁸⁷.

Prowadząc badania w zakresie kontroli jako funkcji kierowania szkoleniem nie sposób przecenić rozporządzeń, zarządzeń, instrukcji, wytycznych i literatury przedmiotu traktującej o kontroli oraz działalności rozliczeniowej w resorcie obrony narodowej. Nie wnikając w polemikę z niektórymi autorami publikacji na ten temat można

⁸⁵ J. Kręcikij, *Współczesny ...*, wyd. cyt., s. 28.

⁸⁶ W. Kieźuń, *Sprawne ...*, wyd. cyt., s. 328.

⁸⁷ Zob. M. Wasylko: *Kontrola jako system sterowania procesami gospodarczymi*, Warszawa 1980, s. 30.

stwierdzić, iż jest to z całą pewnością najbardziej dopracowany obszar działalności w zakresie oceny i rozliczania dowódców z realizacji zadań szkoleniowych. Również *Leksykon wiedzy wojskowej*⁸⁸ wyjaśniając termin kontrola odnosi się tylko i wyłącznie do jej realizacji w układzie przełożony – podwładny, nie rozpatrując funkcji kontroli w toku kierowania szkoleniem.

Synteza wniosków częściowych otrzymanych w wyniku analizy wymienionego materiału badawczego pozwoliła stwierdzić, iż wszystkie szczegółowo scharakteryzowane rodzaje kontroli, jak: inspekcja, kontrola kompleksowa, kontrola problemowa wykraczają poza obszar zainteresowania (nie mają zastosowania) osób funkcyjnych na szczeblu brygady zmechanizowanej. Są one realizowane przez wyższe szczeble organizacyjne od dowództwa rodzaju sił zbrojnych do departamentu kontroli MON włącznie. Dlatego nie są przydatne i nie można ich zaliczyć do jednej z funkcji procesu kierowania szkoleniem na szczeblach taktycznych wojsk lądowych.

Z punktu widzenia tematy niniejszej pracy ważne jest natomiast sprawowanie funkcji kontroli w procesie kierowania szkoleniem na szczeblu brygady, a więc dowódcy brygady, batalionu/dywizjonu i dowódców pododdziałów szczebla kompania, pluton, szczególnie w perspektywie organizowania pododdziałów zawodowych. Należy w tym miejscu podkreślić, że inaczej będzie realizowana kontrola przez dowódcę, który osobiście jest kierownikiem określonego przedsięwzięcia szkoleniowego i realizuje je przy zaangażowaniu podległej kadry pododdziału, a inaczej, kiedy kontrola będzie realizowana przez przełożonego, dowódcy – kierownika prowadzącego zajęcia, ćwiczenie, który zgodnie z posiadanymi kompetencjami służbowymi⁸⁹ jest również odpowiedzialny za kierowanie szkoleniem w szerszym wymiarze. Powyższa identyfikacja dwóch różnych sytuacji pozwala na dokonanie podziału (rozgraniczenia) i określenia sposobów sprawowania funkcji kontroli szkolenia, przyjmując za kryterium szczebel dowodzenia. Powyższe stwierdzenia wynikają z jednoznacznego

⁸⁸ Zob. *Leksykon ...*, wyd. cyt., s. 176.

⁸⁹ Kompetencje służbowe to całokształt uprawnień i odpowiedzialności wynikających z obowiązków osób zajmujących stanowisko służbowe w hierarchii wojskowej. Na każdym szczeblu organizacyjnym największe kompetencje przysługują dowódcom, określają je regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywno-prawne oraz ustalone przez wyższych przełożonych zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Zob. *Leksykon Wiedzy Wojskowej*, Warszawa 1979, s. 173.

i wyraźnego podziału odpowiedzialności pomiędzy określonym szczeblem dowodzenia i podległymi mu dowódcami.

Przeprowadzone badania skłaniają do stwierdzenia, iż kontrola jako funkcja w kierowaniu szkoleniem do chwili obecnej nie była rozpatrywana. Dlatego też należy podjąć próbę określenia jej celu przez dowódcę – kierownika szkolenia (bezpośrednio prowadzącego określone przedsięwzięcie szkoleniowe) oraz w układzie przełożony – podwładny.

W takim ujęciu problemu można przyjąć, iż celem kontroli w toku kierowania szkoleniem (w toku każdego zajęcia, ćwiczenia) jest:

- obserwacja (monitorowanie) i ocena realizacji zadań szkoleniowych,
- porównanie stanu faktycznego wyszkolenia ze stanem wymaganym,
- udzielanie pomocy, gdy jest potrzebna i możliwa,
- formułowanie wniosków w zakresie poprawy sytuacji i podejmowania działań mających na celu zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Natomiast w ujęciu przełożony – podwładny kontrolę powinniśmy rozpatrywać jako **nadzór służbowy**, który może być realizowany osobiście przez bezpośredniego przełożonego w toku realizacji przedsięwzięcia szkoleniowego, zbierania meldunków od podwładnych oraz wysyłania grup kontrolnych.

Każda kontrola szkolenia powinna być racjonalna, a więc wymaga ona określenia przez dowódcę – kierownika każdego przedsięwzięcia szkoleniowego:

- celu kontroli (po co przeprowadza się kontrolę?),
- przedmiotu i zakresu kontroli (co i pod jakim względem podlegać ma kontroli?),
- przebiegu kontroli (kiedy i w jakiej kolejności będzie realizowana?),
- podstaw kontroli (jakie są wzorce i normy, z którymi porównywany będzie stan faktyczny wyszkolenia?),
- sposobów i środków kontroli (jak i za pomocą czego przeprowadzona będzie kontrola?).

Tak postrzegany system kontroli powinien być ścisły, aktualny i obiektywny. Koncentrując się na głównych obszarach efektywności i punktach szczególnie waż-

nych dla dowództwa, pododdziału, powinien być realistyczny, elastyczny, możliwy do akceptacji. Jednocześnie, sprawdzając skutki ich działań, nie powinien ograniczać inicjatywy podwładnych oraz przydzielonej im swobody działania. Wyniki analizy literatury problemu wskazują, iż wymienione cechy dotyczą kontroli na wszystkich szczeblach dowodzenia, a także formy kontroli, jaką jest nadzór służbowy.

Konstatując można przyjąć, iż w kontekście propozycji procedury planowania szkolenia w brygadzie zmechanizowanej rezultaty kontroli oraz nadzoru służbowego, w zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, stanowią podstawę danych o sytuacji szkoleniowej – ustalenia sytuacji szkoleniowej. Jej celem jest sprawdzenie efektów planowania, przygotowania i praktycznej realizacji zadań szkoleniowych. To także formułowanie wniosków pod kątem osiągnięcia przez dowództwo brygady założonych celów szkoleniowych, niezbędnych do oceny sytuacji szkoleniowej.

ROZDZIAŁ 4.

ŚRODOWISKO MATERIALNE

4.1. Infrastruktura szkoleniowa

Nieodzownym elementem funkcjonowania systemu szkolenia brygady zmechanizowanej jest **środowisko materialne**. Są to przede wszystkim: infrastruktura szkoleniowa, oprzyrządowanie oraz zabezpieczenie logistyczne procesu szkolenia, które decydują w głównej mierze o liczbie, częstotliwości oraz rozmachu poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych w jednostce.

Przeprowadzone badania wskazują, że w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym realizowanym w brygadzie zasadniczą rolę spełnia infrastruktura szkoleniowa. Aby jednoznacznie określić jej rolę, a przede wszystkim zdefiniować samo pojęcie, które do tej pory nie funkcjonowało w dokumentach normatywnych ani literaturze przedmiotu, poddano analizie opracowania naukowe, popularnonaukowe, słowniki, leksykony itd. Wyniki badań teoretycznych poddano weryfikacji w toku badań empirycznych. Stanowiły one podstawę m.in. do określenia tendencji rozwojowych współczesnej infrastruktury wykorzystywanej w szkoleniu brygady zmechanizowanej.

Analiza materiałów źródłowych pozwoliła na wysnucie kilku istotnych, z punktu widzenia niniejszej pracy, wniosków. Pierwszym z nich jest to, że do chwili obecnej wszystkie obiekty i środki służące do szkolenia określa się mianem bazy szkoleniowej, która zgodnie *Leksykonem Wiedzy Wojskowej* interpretowana jest jako: *zespół obiektów i pomieszczeń wraz z terenem służącym do zabezpieczenia całokształtu szkoleniowej działalności wojsk, sztabów i szkolnictwa wojskowego; dzieli się na zespoły funkcjonalne: dydaktyczny, socjalno-bytowy i wychowawczo-kulturalny, administracyjny oraz gospodarczo-techniczny ...* . Można zauważyć, że w przedstawionej definicji pominięto takie elementy jak: baza naukowa, finansowa, informatyczna. Dlatego też z naukowego punktu widzenia pojęcie bazy szkoleniowej jest niewystarczające (zbyt zawężone) do określenia współczesnych potrzeb w zakresie materialnego zabezpieczenia szkolenia wojsk.

Kolejnym pojęciem poddanym analizie jest **infrastruktura obronna**, którą stanowią *obiekty i urządzenia stałe oraz instalacje niezbędne do skutecznego funkcjonowania systemu obronnego państwa, budowane (tworzone) głównie w czasie pokoju i rozbudowywane (uzupełniane) w okresie kryzysu, zagrożenia konfliktem zbrojnym lub wojną*⁹⁰.

Podobną definicję infrastruktury obronnej można spotkać w *Leksykonie Wiedzy Wojskowej*, w którym określa się ją krótko jako *urządzenia i instytucje warunkujące skuteczne działanie systemu obronnego państwa*⁹¹. Dzieli się ją na **infrastrukturę wojskową i infrastrukturę obrony cywilnej** budowaną i rozbudowywaną w czasie pokoju i wojenny, ze szczególnym zintensyfikowaniem w okresie zagrożenia. Rozmach infrastruktury obronnej uzależniony jest od koncepcji prowadzenia obrony i możliwości gospodarczych państwa.

Według J. Skrzypa i S. Stańczuka *infrastruktura obronna to system stacjonarnych obiektów przeznaczonych do zabezpieczenia szkolenia, rozwijania i działań bojowych wojsk, rozbudowy inżynieryjnej terenu, stanowisk dowodzenia, stanowisk startowych rakiet, lotnisk, obiektów łączności, składów i magazynów, baz morskich, poligonów, rurociągów, dróg (kołowych i kolejowych) i innych*⁹².

Przytoczone definicje ogólnie określają, czym jest infrastruktura obronna państwa i co się za nią kryje. Wynika z nich także generalny wniosek, że ze względu na zakres jej funkcjonowania, a zwłaszcza przeznaczenie można dokonać jej szczegółowego podziału na m.in. infrastrukturę wojskową.

Infrastruktura wojskowa jest elementem infrastruktury obronnej obejmującym wszystkie stacjonarne, a w wyjątkowych przypadkach także ruchome obiekty i urządzenia, które zgodnie ze swoim przeznaczeniem służą do zaspokojenia potrzeb sił zbrojnych w zakresie dowodzenia, bytowania, **szkolenia** i przemieszczania wojsk⁹³. Tworzą ją obiekty i urządzenia użytkowane przez wszystkie rodzaje sił zbrojnych i wojsk, zapewniające im utrzymanie odpowiedniego stopnia zdolności i gotowości

⁹⁰ Por. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, „Studia i materiały” nr 40, Biuro Prasy i Informacji MON, Warszawa 1996, s. 35.

⁹¹ *Leksykon wiedzy wojskowej*, wyd. cyt., s. 145.

⁹² J. Skrzyp, S. Stańczuk; *Elementy operacyjnego przygotowania terytorium Polski*, Warszawa 1992.

⁹³ *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, wyd. cyt., s. 36.

bojowej oraz osiąganie wyższych jej stanów, w ramach mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia. Są to przede wszystkim koszary i poligony, w tym strzelnice oraz place ćwiczeń⁹⁴.

Pojęcie infrastruktury wojskowej funkcjonuje również w innych państwach NATO i ma podobne znaczenie. Dla porównania, według słownictwa amerykańskiego jest terminem oznaczającym wszystkie stacjonarne urządzenia, instalacje lub wyroby służące zaspokajaniu potrzeb armii⁹⁵. Zdaniem niektórych teoretyków i praktyków wojskowych USA, termin *infrastructure to stałe budynki i urządzenia przydzielone siłom zbrojnym w celach szkolenia, zakwaterowania, administracji, działań bojowych, zaopatrzenia i innego wsparcia logistycznego*⁹⁶. Jako przykłady wymienia się: **obiekty i urządzenia szkoleniowe**, koszary, składy i magazyny, szpitale, warsztaty remontowe, obiekty sztabowe, urządzenia łączności, urządzenia obronne, lotniska, drogi, mosty, kanały, zbiorniki paliwa i rurociągi⁹⁷.

W Niemczech natomiast, infrastruktura obronna obejmuje *wszystkie stacjonarne obiekty i urządzenia służące bezpośrednio i pośrednio do obrony kraju, które zostały zbudowane w oparciu o przepisy obowiązujące siły zbrojne i których koszty są ujęte w ich budżecie*⁹⁸.

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w wyniku przeprowadzonej analizy skłania do stwierdzenia, iż całe zaplecze materialne w postaci wszelkich instytucji (np. akademii, szkół, centrów itp.), obiektów, placów ćwiczeń taktycznych, poligonów, strzelnic, sal wykładowych, gabinetów specjalistycznych (przedmiotowych), komputerowych, obiektów wyposażonych w środki łączności i automatyzacji dowodzenia, systemy symulacyjne, itp., wykorzystywanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym, a także procesie kształcenia kadry można nadać nazwę **infrastruktury szkoleniowej**. Stanowi więc ona **zespół obiektów, urządzeń i instytucji usługowych, niezbędnych do właściwego zabezpieczenia nauczania, doskonalenia, zgrania, sprawdzenia, także badań procesu**

⁹⁴ Por. *Leksykon wiedzy wojskowej*, wyd. cyt., s. 145-146.

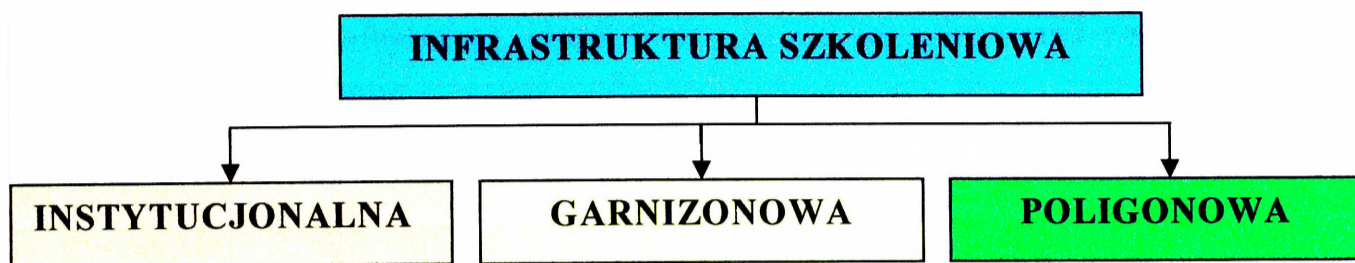
⁹⁵ *Dictionary of Military and Associated Terms*, Department of Defense, US Government Printing Office, Washington 1989, s. 180.

⁹⁶ J.D. Nicholas, G.B. Pickett, W.O. Spears; *Amerykański oficer sztabu*, Warszawa, 1963, s. 290.

⁹⁷ Tamże.

⁹⁸ *Handbuch zur Okonomie der Verteidigungspolitik*, Walhalla und Practoria Verlag, Regensburg 1986, s. 972.

szkolenia dowództw i pododdziałów z wykorzystaniem uzbrojenia, sprzętu wojskowego oraz środków materialowych, a także technicznych systemów i technik symulacyjnych. Takie podejście do problemu skłania również do dokonania podziału infrastruktury szkoleniowej ze względu na kryterium jej usytuowania i wykorzystania (rys. 4.1).



Rys. 4.1. Podział infrastruktury szkoleniowej
Opracowanie własne

Na podstawie analizy procesu szkolenia, realizowanego w brygadzie zmechanizowanej, można stwierdzić, że w zależności od rodzaju szkolenia i jego podmiotu wykorzystywana będzie w nim zarówno infrastruktura szkoleniowa instytucjonalna (np. Centrum Symulacji i Komputerowych Gier Wojennych), garnizonowa (np. plac ćwiczeń ogniowych, tzw. PCO), jak i poligonowa (np. pasy taktyczne, strzelnice czołgowe, BWP, KTO).

Współczesna infrastruktura szkoleniowa nabiera szczególnego znaczenia w kontekście systematycznego wprowadzania na wyposażenie brygad, pododdziałów, a także indywidualnego żołnierzy, nowoczesnego sprzętu bojowego. Obsługa skomplikowanych urządzeń i mistrzostwo działania na polu walki oraz w misji, zwiększa wymagania w stosunku do kadry i żołnierzy, zarówno pod względem ich kwalifikacji, jak i zgrania dowództw, pododdziałów, załóg, obsług itp. Istotną rolę odgrywa tu aspekt finansowy, szczególnie, jeśli rozważymy modernizację wykorzystywanej obecnie infrastruktury szkoleniowej, a także, co nie jest bez znaczenia w szkoleniu dowództw i pododdziałów, stosowanie zasady realizmu szkolenia.

Z wywiadów przeprowadzonych z oficerami Dowództwa Wojsk Lądowych, kadram naukowo-dydaktyczną AON oraz dowódcami jednostek operacyjnych wynika, że współcześnie preferowane są tendencje (uzależnione warunkami ekono-

micznymi) modernizacji infrastruktury szkoleniowej, zmierzające do budowy i szerokiego wykorzystania stacjonarnych ośrodków szkolenia dowództw i pododdziałów (do szczebla batalionu), wyposażonych w nowoczesne środki łączności i informatyczne systemy symulacyjne oraz trenażery, które połączone w sieć, np. w szkoleniu dowództw, umożliwiają prowadzenie ćwiczeń wspomaganych komputerowo – CAX (*Computer Assisted Exercise*). Praktyka szkoleniowa wybranych armii NATO (USA, Niemiec, Dani, Francji, Wielkiej Brytanii) wskazuje, że szerokie stosowanie różnego rodzaju symulatorów oraz komputerowych programów symulacyjnych w procesie szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego prowadzi w konsekwencji do obniżenia kosztów szkolenia, a jednocześnie pozwala na zwiększenie realizmu szkolenia i osiągnięcie lepszych (większych) efektów szkoleniowych.

W kolejnym etapie badań dotyczącym infrastruktury szkoleniowej wyspecyfikowano jej przeznaczenie. Podstawę tych badań stanowiła analiza procesu szkolenia dowództwa brygady, batalionów/dywizjonów i pododdziałów. Uogólniając można zatem przyjąć, że infrastruktura szkoleniowa wykorzystywana będzie do:

- przygotowania żołnierzy, specjalistów do działania na polu walki w różnych warunkach (w tym do prowadzenia walki w różnych środowiskach pola walki) oraz prowadzenia ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem,
- odbywania strzelań szkolnych i bojowych, ćwiczeń w kierowaniu ogniem i rzucaniu granatami ręcznymi,
- specjalistycznego przygotowania pododdziałów rodzajów wojsk, np. pododdziałów rozpoznawczych, artylerii, przeciwlotniczych i innych,
- przygotowania pododdziałów do udziału w misjach pokojowych i innych działaniach w ramach sojuszu i organizacji międzynarodowych,
- przygotowania dowództw i pododdziałów do działań w warunkach skażeń,
- prowadzenia zajęć (ćwiczeń) w pokonywaniu przeszkód terenowych oraz ćwiczeń gimnastycznych, siłowych, zwinnościowych, lekkoatletycznych i gier sportowych,
- praktycznego nauczania regulaminów i doskonalenia żołnierzy w zakresie zasad regulaminowego zachowania się oraz postępowania w toku służby,

- nauki i doskonalenia umiejętności kierowców w prowadzeniu pojazdów wojskowych i sprzętu wojskowego w różnych warunkach terenowych i atmosferycznych,
- przygotowanie i doskonalenie dowódców pododdziałów w planowaniu, organizowaniu i kierowaniu (dowodzeniu) działaniami do szczebla batalionu – ośrodki symulacyjne,
- przygotowanie pododdziałów do ćwiczeń taktyczno-ogniowych z użyciem laserowych symulatorów strzelań – poligony laserowo-elektroniczne,
- przygotowanie (zgrywanie) dowództw brygad do planowania i kierowania działaniami oraz udziału w operacjach połączonych – CSiKGW.

W powyższych rozważaniach, a także wielu wnioskach pojawia się wątek wykorzystania nowoczesnych ośrodków symulacyjnych, a co z tym jest ściśle związane stosowanie w nich metod symulacyjnych, mających na celu podwyższenie jakości szkolenia oraz pokonywanie różnego rodzaju ograniczeń, dotyczących prowadzenia szkolenia w terenie i jego obecnej degradacji.

Automatyzacja współczesnej infrastruktury szkoleniowej nabiera szczególnie znaczenia w kontekście szkolenia dowództw w zakresie umiejętności koordynowania i synchronizowania walki w płaszczyznach powietrznej i lądowej, często również morskiej. Sprawą oczywistą stało się bowiem, iż współcześnie o wyniku walki decydować będzie nie tylko stosunek sił, a w nim parametry jakościowe sprzętu bojowego, ale przede wszystkim poziom wyszkolenia dowództw (dowódców) i wojsk, co prowadzi do właściwego wykorzystania posiadanych sił na polu walki, w misji.

4.2. Oprzyrządowanie procesu szkolenia

W literaturze przedmiotu istnieje szereg różnych klasyfikacji środków dydaktycznych, stanowiących oprzyrządowanie procesu szkolenia. Ich szczegółowa analiza pozwoliła na wysnucie wniosku, iż dla procesu szkolenia realizowanego w brygadach zmechanizowanych najodpowiedniejszym będzie podział na proste i złożone. **Do oprzyrządowania prostego** możemy zaliczyć materiały szkoleniowe, a więc zbiór dokumentów, literatury przedmiotu oraz instrukcji normujących

i opisujących proces szkolenia w zakresie jego planowania, organizowania i realizacji, a także obsługi i wykorzystania poszczególnych urządzeń, sprzętu itp. To również mapy, szkice, tablice poglądowe, stoły plastyczne, czyli wszystkie środki niebędące urządzeniami technicznymi. Natomiast **oprzyrządowanie złożone** procesu szkolenia to przede wszystkim wszelkie urządzenia techniczne typu: komputery, symulatory, тренаżery, a więc urządzenia szkolno-treningowe oraz komputerowe programy symulacyjne itp.

Współczesne zmiany jakościowe zachodzące w siłach zbrojnych, zwłaszcza nowe wymagania i potrzeby szkoleniowe, wymuszają konieczność innego niż dotychczas postrzegania problemów efektywnego wykorzystania, szczególnie **oprzyrządowania złożonego**, w procesie szkolenia brygady zmechanizowanej. Stosowanie nowoczesnej techniki zapewniłoby doskonałe odzwierciedlenie realiów pola walki (misji), a także pozwoliłoby na:

- ograniczenie wykorzystania uzbrojenia, sprzętu technicznego i środków bojowych,
- podniesienie efektywności szkolenia z zachowaniem zasady koszt-efekt,
- znaczne obniżenie kosztów szkolenia, zwłaszcza bojowego,
- zmniejszenie degradacji środowiska naturalnego.

Przeprowadzone badania wskazują również, iż oprócz niewątpliwych korzyści ekonomicznych, jakie przynosi stosowanie nowoczesnego oprzyrządowania procesu szkolenia, na podkreślenie zasługują jego walory dydaktyczne, a w szczególności:

- wysoki stopień poglądowości szkolenia, co ułatwia i przyspiesza opanowanie wymaganej wiedzy i czynności przez kadrę i żołnierzy,
- ułatwienie wyrabiania nawyków, niezbędnych w posługiwaniu się nowoczesnym sprzętem wsparcia dowodzenia i bojowym,
- obniżenie napięć psychicznych (stresu), związane z brakiem obaw o uszkodzenie kosztownego sprzętu bojowego, szczególnie w początkowym etapie szkolenia,
- możliwość nauczania rozwiązywania sytuacji krytycznych bez niebezpieczeństwa spowodowania wypadku,

- możliwość natychmiastowej interwencji szkolącego w razie popełnianych błędów przez szkolonych i ich korygowanie.

Według specjalistów zajmujących się procesem szkolenia w jednostkach wojskowych, realizacja programów produkcyjnych nowego sprzętu bojowego powinna uwzględniać również budowę kompleksowych trenerów (urządzeń szkolno-treningowych), będących jego odpowiednikiem, mimo, że koszt takiego urządzenia często przekraczał będzie jednostkowy koszt egzemplarza sprzętu bojowego. Właściwe wykorzystanie takich urządzeń pozwoli na efektywne szkolenie indywidualne kadry i żołnierzy oraz zgrywanie załóg (obsług), a nawet całych pododdziałów.

Dotychczasowe próby określenia, w jakim stopniu stosowanie urządzeń szkolno-treningowych obniża koszty szkolenia i podnosi jego efektywność były fragmentaryczne. Dlatego też powołano zespół oficerów Dowództwa Wojsk Lądowych, który miał ocenić rolę trenerów, symulatorów i modeli symulacyjnych w procesie szkolenia wojsk. Pododdziały, w których prowadzone były badania, zostały wyposażone w pełny zestaw oprzyrządowania prostego oraz złożonego – trenerzy *Ortles-3* i *Beskid-2*. Przeprowadzony eksperyment dał w efekcie pokaźny materiał badawczy, na podstawie którego opublikowano szereg wniosków. Do zasadniczych można zaliczyć:

- na każdym etapie szkolenia wykorzystanie urządzeń szkolno-treningowych daje wymierne korzyści materialne (średnie koszty szkolenia zostały obniżone o ok. 20%), szczególnie w okresie przygotowawczym do odbycia strzelań i kierowania ogniem na poligonach,
- przygotowanie ogniowe pojedynczych żołnierzy i pododdziałów jest łatwiejsze do zorganizowania i nie zależy od warunków atmosferycznych,
- brak ujemnego wpływu na kompleksowe przygotowanie pododdziałów do wykonania zadań bojowych.

Przedstawione wnioski mają szczególne znaczenie w kontekście obecnej organizacji pododdziałów zawodowych, w których wykorzystanie urządzeń szkolno-treningowych pozwoli, poza przygotowaniem ich do prowadzenia działań bojowych, na podtrzymywanie zdobytych umiejętności, co pozytywnie wpływać

będzie na ich zdolność do realizacji zadań i obniżenie kosztów szkolenia w stosunku do pododdziałów złożonych z żołnierzy służby zasadniczej.

Przeprowadzone wywiady z oficerami SG WP i DWLąd. świadczą, iż kolejnym wyzwaniem w zakresie szkolenia dowództw i pododdziałów jest stworzenie poligonu elektronicznego, na którym szkolące się jednostki będą miały do dyspozycji szereg różnorodnych symulatorów i trenażerów. Koncepcja (projekt) takiego ośrodka szkolenia zakłada, że w jego skład wejdą cztery podsystemy:

- ogniowy, złożony z symulatorów strzelań, odpowiednich dla każdego rodzaju broni, uzupełniony środkami (urządzeniami) imitującymi działania minersko-zaporowe,
- łączności, umożliwiający dwukierunkowe przekazywanie danych pomiędzy ćwiczącymi a kierownictwem ćwiczenia,
- lokacyjny, dający na bieżąco możliwość ustalenia pozycji sił i środków wojsk własnych i przeciwnika,
- komputerowy, pozwalający na gromadzenie, selekcję i ocenę informacji generowanych przez poszczególne podmioty ćwiczące, a także na zobrażowanie bieżącej sytuacji operacyjnej lub taktycznej oraz emisję sygnałów centralnego sterowania.

Autorzy koncepcji deklarują, że gdyby zapadły odpowiednie decyzje, poparte stosownymi środkami finansowymi, to cały rodzimy system zostałby przygotowany w ciągu dwóch – trzech lat⁹⁹.

Przeprowadzone badania wskazują, iż w ostatnim okresie ma miejsce intensyfikacja przedsięwzięć przygotowujących współczesne oprzyrządowanie szkolenia dowództw. Stanowią je mają systemy symulacyjne do szkolenia na wszystkich szczeblach dowodzenia – od plutonu do korpusu. Jednak pierwszoplanowym przedsięwzięciem jest przygotowanie CSiKGW w Akademii Obrony Narodowej, w którym mogłyby realizować określone przedsięwzięcia szkoleniowe m.in. dowództwa brygad zmechanizowanych. Niesie to za sobą nową jakość szkolenia,

⁹⁹ W. Ślemp, *Podstawy teoretyczne przygotowania infrastruktury terenu na potrzeby obronne wojsk lądowych*, Warszawa 1999, s. 208.

w którym podstawę stanowią będą ćwiczenia dowódczo-sztabowe wspomagane komputerowo.

Reasumując można zakładać, że powszechne zastosowanie technik symulacji komputerowej pozwoli na znaczne ograniczenie zaangażowanego w szkolenie sprzętu i techniki bojowej przy jednoczesnym zwiększeniu jego rozmachu. Jedną z podstawowych zalet zastosowania komputerów w szkoleniu jest możliwość pominięcia ograniczeń okresu pokoju, pozwalając na prowadzenie szkolenia (ćwiczeń) poza poligonami. Komputery umożliwiają zwiększenie jego realizmu poprzez wygenerowanie scenariuszy ćwiczeń pozwalających ćwiczącym na twórcze stosowanie zasad sztuki wojennej w rozwiązywaniu problemów taktycznych i operacyjnych. Przy poprawnym zorganizowaniu i zabezpieczeniu informatycznym pozwalają także na bezkolizyjne integrowanie szkolenia wybranych elementów różnych szczebli dowodzenia i różnych rodzajów sił zbrojnych.

4.3. Koszty szkolenia

Brygada zmechanizowana jako wojskowa jednostka budżetowa jest zasadniczą komórką organizacyjną w resorcie obrony, gdzie w ramach działalności podstawowej jest realizowana działalność szkoleniowa. Posiada ona w swojej strukturze wyspecjalizowane komórki zajmujące się planowaniem, organizowaniem, realizacją szkolenia oraz ewidencjonowaniem i rozliczaniem jego kosztów. Poziom finansowania działalności szkoleniowej brygady jest uzależniony od zadań szkoleniowych realizowanych przez jednostkę w skali całych sił zbrojnych.

Postępujący stopień „utechnicznienia” szkolenia dowództw i pododdziałów brygady zmechanizowanej jest ściśle związany ze wzrostem wydatków na jego materiałowe zaopatrzenie, zwłaszcza na amunicję, paliwa płynne, materiały wybuchowe, środki pozorowania pola walki (środki bojowe i materiałowe – ŚBiM), itp., które są niezbędne w realizacji procesu szkolenia we wszystkich jego okresach. Powoduje to, iż koszty realizacji szkolenia posiadają tendencje wzrostową z powodu coraz większego udziału i intensywności wykorzystania uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW), co z kolei wymusza wzrost zużycia ŚBiM. Te, niewątpliwie niekorzystne, tendencje można powstrzymać głównie poprzez

organizowanie pododdziałów zawodowych, których struktura szkolenia będzie diametralnie odbiegała od szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż pod pojęciem kosztów szkolenia należy rozumieć sumę wydatków poniesionych na ŚBiM zużywane w procesie szkolenia, eksploatację i amortyzację UiSW oraz infrastruktury szkoleniowej wraz z oprzyrządowaniem, a także pozostałe wydatki związane ze szkoleniem dowództw i pododdziałów brygady w przyjętym okresie np. w roku kalendarzowym, cyklu (okrasie) szkolenia¹⁰⁰. Tak sformułowana definicja pozwala zidentyfikować strukturę (elementy) kosztów szkolenia brygady zmechanizowanej w różnych obszarach ich występowania (rys. 4.2).



Rys. 4.2. Struktura kosztów szkolenia BZ i obszarów ich występowania – propozycja
Opracowanie własne na podstawie: W. Słomiany, *Koszty szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w wojskowej jednostce budżetowej*, Warszawa 2003, s. 37

Jednym z elementów kosztów szkolenia są środki bojowe i materiałowe, przeznaczane do zabezpieczenia materiałowego procesu szkolenia realizowanego w brygadzie zmechanizowanej. Do środków tych zalicza się:

- rakiety, przeciwpancerne pociski kierowane (PPK), wszelkiego rodzaju amunicję strzelecką oraz amunicję do czołgów, bojowych wozów

¹⁰⁰ Por. *Metodyka kalkulacji wydatków na szkolenie wojsk (tymczasowa)*, Warszawa 1994, s. 12.

piechoty (BWP), kołowych transporterów opancerzonych (KTO) i innego uzbrojenia,

- granaty,
- środki pozorowania oraz imitowania pola walki,
- środki minersko-zaporowe,
- środki przeciwchemiczne,
- materiały topograficzne i piśmienne,
- paliwa płynne itp.¹⁰¹.

Drugim, nierozłącznym elementem kosztów szkolenia jest amortyzacja uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW). Analiza dokumentów normatywnych wskazuje, że uzbrojenie i sprzęt wojskowy podzielony jest na dwie grupy, których strukturę ustala dowódca brygady zmechanizowanej w rozkazie do szkolenia na kolejny rok szkoleniowy:

- 1) grupa eksploatacyjna – sprzęt wykorzystywany do szkolenia realizowanego w garnizonie i na poligonie,
- 2) grupa konserwacyjna – sprzęt nie wykorzystywany, zakonserwowany, przechowywany i nie amortyzowany.

Kolejny element kosztów szkolenia to eksploatacja, utrzymanie, modernizacja, amortyzacja i rozbudowa garnizonowej infrastruktury szkoleniowej oraz jej oprządkowania.

Natomiast jednym z najistotniejszych elementów kosztów szkolenia jest szkolenie poligonowe. Strukturę tych kosztów stanowią:

- koszty transportów kolejowych i kołowych na i z poligonu,
- wartość zużytych środków bojowych i materiałowych,
- wartość materiałów eksploatacyjnych, np. części zamiennych itp.,
- amortyzację uzbrojenia i sprzętu wojskowego,
- utrzymanie ćwiczących dowództw i pododdziałów na poligonie (wyżywienie, uposażenie, zużycie umundurowania, zakwaterowanie),

¹⁰¹ Por. Tamże, s. 17.

- inne koszty, np. odszkodowania za szkody wyrządzone w czasie zajęć i ćwiczeń, wydatki kulturalno-oświatowe¹⁰².

Wnioski z analizy kosztów szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego w brygadzie zmechanizowanej jednoznacznie wskazują, że największe koszty w szkoleniu dowództw powstają w toku realizacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych, w których w pełni rozwijany jest system dowodzenia brygady, natomiast w szkoleniu bojowym pododdziałów w toku jego realizacji na poligonie.

Uogólniając można stwierdzić, iż przedstawiona klasyfikacja kosztów szkolenia brygady zmechanizowanej w sposób kompleksowy obejmuje wszystkie aspekty procesu szkolenia, zarówno operacyjno-taktycznego, jak i bojowego. Należy również dodać, że w resorcie obrony prowadzone są prace mające na celu modyfikacje zasad ustalania i ewidencji kosztów szkolenia. Zmiany te wynikają z różnego (często niespójnego) postrzegania kosztów szkolenia przez osoby funkcyjne (dowódców) realizujących proces szkolenia, a specjalistów zatrudnionych w piśmie głównego księgowego prowadzących ich ewidencję i rozliczanie.

Teoretycy zajmujący się problemem kosztów szkolenia podkreślają, że najciekawszych rozwiązań, w tym zakresie, dokonano w ostatnich latach w Bundeswehrze. Przyjęto bowiem, iż najważniejszym elementem wynikowym kosztów szkolenia są wydruki rocznych – szacunkowych i rzeczywistych – kosztów dla tego samego typu jednostek na szczeblu brygada, batalion. Koszty szacunkowe oblicza się na podstawie kosztów normatywnych oraz wielkości i struktury zadań szkoleniowych. Podstawę ustalania kosztów normatywnych na dany rok stanowią etaty, normy, tabele należności, limity eksploatacyjne i szkoleniowe oraz przyjęte wskaźniki. Wdrożenie takich rozwiązań poprzedzono eksperymentalnymi rozwiązaniami cząstkowymi dla poszczególnych służb, rodzajów broni i pododdziałów, przygotowując jednocześnie pod względem merytorycznym dowódców, finansistów, specjalistów ds. kosztów itp¹⁰³.

¹⁰² Por. Tamże, s. 18, 36.

¹⁰³ Zob. W. Słomiany, *Koszty szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej w wojskowej jednostce budżetowej*, Warszawa 2003, s. 74.

Reasumując, przedstawiony wariant normowania kosztów szkolenia jednostek w SZ RP jest przewidywany do wprowadzenia w dalszym horyzoncie czasowym. Aktualnie podjęto prace nad ustaleniem norm i wskaźników. Wszystkie zabiegi mają na celu ułatwienie planowania, ustalania i ewidencjonowania kosztów szkolenia. Dodatkowym problemem, który musi być uwzględniony w nowych rozwiązaniach, jest szkolenie pododdziałów zawodowych, dla których na chwilę obecną nie zbudowano spójnego systemu szkolenia, a przyjęte w tym względzie założenia są zbyt ogólne.

ZAKOŃCZENIE

Dla osiągnięcia celu pracy, niezbędne było dokonanie identyfikacji ustaleń standaryzacyjnych w zakresie szkolenia jednostek wojsk lądowych NATO, a przede wszystkim tych treści teorii organizacji i zarządzania, teorii dowodzenia, dydaktyki wojskowej, które powinny znaleźć zastosowanie w modyfikacji systemu szkolenia brygad zmechanizowanych, aby zapewnić mu naukowo uzasadnione podstawy. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków, które należałoby uwzględnić w budowaniu systemu szkolenia, nie tylko na szczeblu brygady, ale również Wojsk Lądowych SZ RP.

Dla tworzonej przez autora koncepcji systemu szkolenia, szczególne znaczenie miało stwierdzenie, że *każda armia NATO posiada swój narodowy system szkolenia, który jednocześnie spełnia wymogi szkolenia sojuszniczego*. Identyfikacja takiego założenia stanowi o potrzebie posiadania rozwiązań narodowych, zbudowanych na bazie własnych interesów, potrzeb i możliwości, uwzględniając przy tym poczynione w ramach NATO i zaimplementowane uzgodnienia w zakresie przygotowania jednostek wojsk lądowych do realizacji szerokiego spektrum zadań, w ramach struktur sojuszniczych i międzynarodowych.

Istotną czynnością, dla prawidłowo przeprowadzonego procesu badawczego, było również ustalenie czy i w jakim zakresie wymagania sojusznicze znajdują rzeczywiste zastosowanie w istniejących rozwiązaniach państw członkowskich NATO (USA, Niemcy). Badaniom poddano wybrane dokumenty narodowe o charakterze normatywnym, których zapisy i ustalenia dotyczą problemów będących przedmiotem rozważań. Wyniki analizy potwierdziły, iż rozwiązania stosowane w zakresie szkolenia dowództw i pododdziałów wojsk lądowych nie są identyczne, choć uwzględniają ustalenia sojusznicze.

Konstatując wyniki pierwszego etapu badań, można postawić generalny wniosek, iż ustalenia sojusznicze dotyczą przede wszystkim: zasad szkolenia, struktury (układu i poziomów) szkolenia, jego celów i treści oraz stosowanych form (głównie ćwiczeń), odpowiedzialności dowódców za wyszkolenie podległych dowództw i pododdziałów (jednostki), aspektów proceduralnych (szczególnie w kwestiach planowania szkolenia oraz przygotowania i prowadzenia ćwiczeń).

W świetle przedstawionych powyżej wyników badań, zawarta w pracy koncepcja modyfikacji systemu szkolenia dowództw i pododdziałów brygady zmechanizowanej, przedstawia **wariant rozwiązania głównego problemu badawczego**, sprecyzowanego we wstępie. Zaprezentowana struktura systemu szkolenia oraz charakterystyka poszczególnych jego elementów spełnia również ustalone wcześniej wymagania sojusznicze.

W pracy, osiągnięcia dydaktyki wojskowej, zastosowano głównie w charakterystyce celów i treści szkolenia oraz form i metod w nim stosowanych. Szczególnie istotnym wnioskiem jest to, że cele w systemie szkolenia spełniają nadrzędną rolę oraz decydują o doborze treści, które z kolei wpływają na dobór właściwych form i metod szkolenia dowództw i pododdziałów brygady zmechanizowanej.

Najważniejszą i jednocześnie najbardziej skuteczną formą szkolenia na szczeblu brygady są ćwiczenia, których modyfikacja zawarta w pracy stwarza możliwość przygotowania dowództw i pododdziałów do wykonywania zadań militarnych i niemilitarnych w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym. Niebagatelnego znaczenia nabierają w tym aspekcie również ćwiczenia wspomagane komputerowo, realizowane w wyspecjalizowanych ośrodkach szkolenia, które w myśl założeń będą przygotowywać dowództwa brygad do ćwiczeń dowódczo-sztabowych szkieletowych.

Szereg narodowych rozwiązań, sprawdzonych i potwierdzonych w praktyce szkoleniowej, szczególnie na szczeblu brygady, wykorzystano przy konstruowaniu procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń zgodnej z założeniami sojuszniczymi.

Wykorzystanie teorii organizacji i zarządzania w zaprezentowanej koncepcji wyraża się w odzwierciedleniu w niej zasadniczych faz cyklu działania zorganizowanego w toku kierowania szkoleniem. Podobnie w zakresie teorii dowodzenia, tam gdzie było to możliwe została wykorzystana, szczególnie w zakresie ujednoczenia postrzegania systemu szkolenia (dowodzenie w czasie „P”) z systemem dowodzenia (czas „W”), procedury planowania szkolenia z planowaniem działań (operacyjnym), przy jednoczesnym uwzględnieniu polskich rozwiązań i doświadczeń.

Przeprowadzone badania pozwoliły również na konstatację, iż ważnymi czynnikami wpływającymi na szkolenie realizowane w brygadzie zmechanizowanej są infrastruktura szkoleniowa, oprzyrządowanie procesu szkolenia oraz jego koszty zawiera-

jące w swojej strukturze przede wszystkim koszty materiałowe i techniczne. Wniosek ten jest szczególnie istotny w dobie obecnej racjonalizacji wydatków na szkolenie w myśl zasady koszt – efekt. Dlatego ważne jest właściwe oprzyrządowanie procesu szkolenia (urządzenia szkolno-treningowe, trenażery, symulatory, ośrodki symulacji, itp.) pozwalające na ograniczenie ćwiczeń z wykorzystaniem sprzętu bojowego, ale niepozwalające obniżyć efektywności szkolenia.

Główną wartością pracy jest propozycja perspektywicznych rozwiązań w zakresie szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i bojowego pododdziałów na szczeblu brygady zmechanizowanej. Zastosowanie, chociaż części z nich w nowo tworzonej doktrynie szkoleniowej, a głównie praktyce umożliwiłoby przyspieszenie osiągnięcia interoperacyjności szkoleniowej w ramach NATO, a także zwiększyło efektywność szkolenia organów dowodzenia i pododdziałów na tym szczeblu organizacyjnym naszych wojsk lądowych. Pozwoliłoby także na odpowiednie przygotowanie jednostek do realizacji nowych zadań wynikających z nowych uwarunkowań i funkcji sił zbrojnych.

Autor zdaje sobie jednak sprawę, że przedstawione w pracy problemy i propozycje ich rozwiązania w zakresie szkolenia brygady zmechanizowanej nie wyczerpują w pełni problemów związanych z tematem pracy. Dalszych rozważań wymaga zastosowanie w szkoleniu dowództw ćwiczeń stanowisk dowodzenia wspomaganych komputerowo i praktycznego ich prowadzenia w stacjonarnych ośrodkach szkolenia wyposażonych w odpowiednie środki i programy symulacyjne. Szeregu badań wymaga również budowa struktury szkolenia pododdziałów zawodowych, a także sposób przygotowania dowództw i pododdziałów do udziału w różnego rodzaju misjach.

Przedstawiona w pracy koncepcja systemu szkolenia dowództw i pododdziałów brygady zmechanizowanej stanowi przykład, iż w zakresie szkolenia (choć nie tylko) drogą do osiągnięcia zdolności wspólnego działania nie musi być bezpośrednio kopiowanie obcych wzorców, lecz twórcza, analityczna praca oparta na podstawach naukowych.

BIBLIOGRAFIA

1. Banach K., *Ćwiczenia sztabu*, Bellona tom XLIII 1/1934.
2. Bogusz J., *Dydaktyka wojskowa*, MON, Warszawa 1983.
3. *Bi-S.C. Exercise Planning Guide (EPG) – Change 2*, SHAPE 2000.
4. Bielecki A., *Komputerowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe*, Przegląd Wojsk Lądowych 1/1998.
5. Ciborowski L., *Wnioski z ćwiczeń prowadzonych przez wojska Sojuszu Północnoatlantyckiego*, AON, Warszawa 1993.
6. *Doktryna Szkoleniowa Sił Zbrojnych RP – 2010*, SG WP, Warszawa 1995.
7. Dulniak W., *Refleksje z ćwiczeń*, Przegląd Wojsk Lądowych 5/1997.
8. Falkowski J., Szulc B., *Szkolenie dowództw i sztabów w różnego rodzaju ćwiczeniach oraz nowe sposoby i kierunki dla poprawy ich przygotowania*, ASG WP, Warszawa 1987.
9. Filar W., *Symulowane gry wojenne narzędziem doskonalenia procesu przygotowania i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych*, „Myśl Wojskowa” 1/1985.
10. Flis J., *Ocena obecnego procesu szkolenia strategiczno-operacyjnego dowództw i sztabów SZ RP oraz wnioski wpływające na kierunki zmian w systemie szkolenia*, „Myśl Wojskowa” 4/1997.
11. Goral Z., *Szkolenie dowództw i sztabów wyzwaniem dla dowódców*, Przegląd Wojsk Lądowych 11/2001.
12. Gicała T., *Symulacja komputerowa*, Przegląd Wojsk Lądowych 3/1997.
13. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
14. Halik J., Ślemp W., Juncwicz A., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZ RP*, cz. I. AON, Warszawa 2000.
15. Halik J., Juncwicz A., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZ RP*, cz. II. AON, Warszawa 2001.

16. Halik J., Ślemp W., Junczewicz A., *Podstawowe dyrektywy szkoleniowe oraz procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2001.
17. Halik J., Ślemp W., Junczewicz A., *Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.
18. Halik J., Ślemp W., Junczewicz A., *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów wojsk lądowych w aspekcie interoperacyjności*, AON, Warszawa 2001.
19. Halik J., *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995.
20. Halik J., *System szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2001.
21. Hauzer W., *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO*, SG WP, Warszawa 1997.
22. *Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, SG WP, Warszawa 2001.
23. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, SG WP, Warszawa 1995.
24. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*, SG WP, Warszawa 1995.
25. Jarmoszko S., *Oblicza realizmu w szkoleniu wojsk*, Przegląd Wojsk Lądowych 2/1995.
26. Jandała J., *Treningi doskonalące w KOW*, Przegląd Wojsk Lądowych 9/1997.
27. Januszewicz F., *Technologia kształcenia, Aspekty metodologiczne i prakseologiczne*, PWN, Warszawa 1985.
28. Junczewicz A., *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady zmechanizowanej Sił Zbrojnych RP (rozprawa doktorska)*, AON, Warszawa 2002.
29. Kamiński E., *Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń na szczeblach operacyjnych*, „Myśl Wojskowa” 5/1976.
30. Klawiter Z., Prusiński N., *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia, cz. IV. Opracowanie planu działania i rozkazu operacyjnego*, AON, Warszawa 2001.

31. Knetki J., *Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w AON*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1998.
32. *Koncepcja ćwiczeń wojskowych (Military Exercise Concept – MC-94/4)*, Brussels 1998.
33. Koń G., *Droga do interoperacyjności*, Przegląd Wojsk Lądowych 9/1997.
34. Kołcz S., *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń*, „Myśl Wojskowa” 12/1989.
35. Kołcz S., *O klasyfikacji ćwiczeń ciąg dalszy*, „Myśl Wojskowa” 3/1991.
36. Korczyk W., *Cooperative Best Effort-97*, Przegląd Wojsk Lądowych 11/1997.
37. Kręcikij J., *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 1996.
38. Kręcikij J., *Współczesny proces dowodzenia w wojskach lądowych* (rozprawa habilitacyjna), AON, Warszawa 2003.
39. Król R., *Szkolenie strategiczno-operacyjne w świetle osiągnięcia zdolności współdziałania (interoperacyjności)*, „Myśl Wojskowa” 4/1997.
40. Kulczyński S., *Pozorowanie pola walki w ćwiczeniach taktycznych*, ASG WP, Warszawa 1988.
41. Kupisiewicz Cz., *Podstawy dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1988.
42. Łazarek J., *Analiza tematu ćwiczenia taktycznego*, ASG WP, Warszawa 1988.
43. Łysiak I., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczenia batalionowego ze strzelaniem*, AON, Warszawa 1995.
44. Łysiak I., *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, AON, Warszawa 1998.
45. Bieniok H. i zespół, *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
46. Mochocki Z., *Ćwiczenia taktyczne batalionu*, Przegląd Wojsk Lądowych 3/1997.
47. Michniak J., *Intuicja w dowodzeniu*, Warszawa 2001.

48. Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. I. *Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
49. Michniak J. i in., *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. III. *Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 1998.
50. Mikusek H., *O skuteczności szkolenia ćwiczeń taktycznych z wojskami*, „Myśl Wojskowa” 7/1973.
51. Mikusek H., *O ćwiczeniach taktycznych i kierowaniu ćwiczeniami (na szczeblu oddziału i pododdziału)*, „Myśl Wojskowa” 8/1975.
52. Nawroczyński B., *Zasady nauczania*, Ossolineum, Wrocław 1961.
53. Nożko K., *Kierunki strategicznego i operacyjno-taktycznego kształcenia i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych oraz jednostek wojsk operacyjnych i obrony regionalnej w systemie obrony RP*, AON, Warszawa 1992.
54. Nożko K., *Szkolenie dowódców i oficerów sztabu wojsk lądowych*, Przegląd Wojsk Lądowych 11/1987.
55. Okoń W., *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1987.
56. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1984.
57. Pojarski H., *Kierunki doskonalenia procesu szkolenia dowództw i sztabów SZ RP*, „Myśl Wojskowa” 4/1997.
58. Poniewierka A., *Szkoleniowe refleksje*, Przegląd Wojsk Lądowych 2/1997.
59. Poniewierka A., *Więcej realizmu w szkoleniu wojsk*, Przegląd Wojsk Lądowych 1/1998.
60. *Program Integracji z Organizacją Traktatu Północnoatlantyckiego i Modernizacji Sił Zbrojnych RP na lata 1998 – 2012*, SG WP, Warszawa 1997.
61. *Program szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych*, DWLąd., Warszawa 1998.
62. *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych (Poradnik)*, GZSB, Warszawa 1990.

63. Poplusz J., *Organizacja czynności nauczycielskich, zastosowanie teorii czynności i prakseologii*, WsiP, Warszawa 1978.
64. Poprawski S., *Wnioski z ćwiczeń*, Przegląd Wojsk Lądowych 3/1997.
65. Pszczółkowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
66. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Dowództwo Wojsk Lądowych, Warszawa 1999.
67. *Regulamin wojsk lądowych USA: FM 25 – 100 i FM 25 – 101. Training the Force*, Washington 1990.
68. *Regulamin Bundeswehry – HDv 101/200 Vs – NfD – Ubungen*, Bonn 1986.
69. *Regulamin wojsk lądowych WB – Training for War, Army Code 7 – 516*.
70. Ryszelewski M., *Przygotowanie do współdziałania w ramach NATO*, Przegląd Wojsk Lądowych 9/1997.
71. Sadowski J., *Organizacja ćwiczeń średnich oddziałów*, Bellona 1988, Tom XXIX.
72. Samocik W., *Ćwiczenia „Amber Hope”*, Przegląd Wojsk Lądowych 7/1997.
73. Sienkiewicz P., *Inżynieria systemów*, Warszawa 1983.
74. Sikorski J., *Polskie piśmiennictwo wojskowe od XV do XX wieku*, Bellona, Warszawa 1994.
75. Skibiński F., *Przykład organizacji ćwiczenia szkieletowego na szczeblu pułku kawalerii z baterią artylerii konnej*, Przegląd Kawaleryjski 10/1936.
76. *STANAG 2014 Operation Orders, Warning Orders, and Administrative / Logistics Orders*, Military Agency for Standardization 1991.
77. *STANAG 2020 Operational Situation Report*, Military Agency for Standardization 1967.
78. *STANAG 2029 Method of Describing Ground Location, Areas, and Boundaries*, Military Agency for Standardization 1989.
79. *Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO*, SG WP, Warszawa 1989.
80. *Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO Wintex – Cimex – 85*, SG WP, Warszawa 1985.

81. *Strategiczno-operacyjne wieloszczeblowe dowódczo-sztabowe ćwiczenie Połączonych Sił Zbrojnych NATO Wintex – Cimex – 87*, SG WP, Warszawa 1987.
82. Szulc B. (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.
83. Szulc B. (red.), *Ćwiczenie taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk*, AON, Warszawa 1998.
84. Szulc B., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i związkach taktycznych*, ASG WP, Warszawa 1984.
85. Szulc B., *Koncepcja kształcenia oficerów w Siłach Zbrojnych RP*, AON, Warszawa 1990.
86. Szumski H., *Wybrane aspekty uczestnictwa Sił Zbrojnych RP w strukturach wojskowych NATO*, „Myśl Wojskowa” 4/1999.
87. Ścibiorek Z., *Analiza możliwości wykorzystania ogólnej teorii kierowania podczas podejmowania decyzji do działań bojowych*, Warszawa 1999.
88. Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004.
89. Ścibiorek Z., *Nowe kierunki w szkoleniu dowództw wojsk lądowych*, „Myśl Wojskowa” 4/1998.
90. Ścibiorek Z., *Nowe zadania szkoleniowe SZ RP*, „Myśl Wojskowa” 5/1998.
91. Ślemp W., *Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.
92. *Strategia wojskowa RP*, Warszawa 2004.
93. Wiatr M., *W drodze do NATO*, Przegląd Wojsk Lądowych 4/1997.
94. Witek J., *„Ułański Orzeł – 97”*, Przegląd Wojsk Lądowych 4/1997.
95. Wołk L., *System szkolenia sił zbrojnych państw NATO*, „Myśl Wojskowa” 4/1997.
96. Woźniak K., *O metodach szkolenia operacyjno-taktycznego*, „Myśl Wojskowa” 3/1972.
97. Wydra W., *Zasady pomiaru skuteczności szkolenia ćwiczeń*, „Myśl Wojskowa” 5/1974.
98. Zakrzewski J., *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP, Warszawa 1974.

WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH

ANKIETA „Szkol-4”

Działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej towarzyszą nowe, odmienne uwarunkowania. Zmienił się również zakres zadań, jakie wojsko może realizować w czasie pokoju, okresie kryzysu i konfliktu zbrojnego. Zadania te mogą przybierać współcześnie charakter militarny i niemilitarny. Jednym z warunków skuteczności ich wykonania w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym jest właściwe przygotowanie naszych dowództw pod względem operacyjno-taktycznym i bojowe pododdziałów. Dlatego też istotnym problemem jest dokonanie analizy funkcjonującego obecnie systemu szkolenia brygad zmechanizowanych, pod kątem dostosowania do współczesnych wymagań, norm i standardów.

Celem niniejszej ankiety jest zebranie opinii respondentów kadry zawodowej WP, na temat funkcjonowania oraz modyfikacji szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego realizowanego w brygadach zmechanizowanych. Autor pragnie uzyskać opinie dotyczące celów, treści, stosowanych form oraz procedur przygotowania i prowadzenia szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, a także zbadać stopień akceptacji wypracowanych rozwiązań perspektywicznych.

Uzyskane materiały posłużą do porównania przedstawionych sądów z materiałami zawartymi w publikacjach i dokumentach normatywnych, wynikami innych badań prowadzonych w ostatnim okresie oraz założeniami przyjętymi przez autora. Uzyskane wnioski będą pomocne w opracowaniu założeń modyfikacji systemu szkolenia brygad zmechanizowanych, które odpowiadać będą nowym zadaniom, a jednocześnie spełniały będą warunek interoperacyjności dotyczący działania (szkolenia) brygad zmechanizowanych w układzie sojuszniczym i międzynarodowym.

Sądzę, że Pana doświadczenie, duża wiedza i posiadane umiejętności oraz wnioski z dotychczasowej służby w znacznym stopniu przyczynią się do szerszego spojrzenia na problem szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i bojowego na szczeblu brygady. Badania mają charakter anonimowy, a ich wyniki po uogólnieniu zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych. Dlatego proszę o szczerą i w miarę wyczerpującą odpowiedź na zawarte w ankiecie pytania. Z góry dziękuję za wypełnienie.

1. Czy, Pana zdaniem, istnieje potrzeba przestrzegania zasad szkolenia określonych przez Dowództwo Połączonych Sił Zbrojnych NATO w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym na szczeblu brygady zmechanizowanej? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

a) Tak

55

b) Nie

1

c) Nie mam zdania

8

2. Czy, Pana zdaniem, wymienione w załączniku do ankiety wnioski oraz określone czynniki wpływają na jakość i efektywność procesu planowania i realizację szkolenia na szczeblu brygady zmechanizowanej? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X..

a) Tak

50

b) Nie

4

c) Nie mam zdania

10

3. Czy, Pana zdaniem, istnieje potrzeba przestrzegania standardów i procedur NATO w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń na szczeblu brygady? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

a) Tak

60

b) Nie

1

c) Nie mam zdania

3

4. Czy, Pana zdaniem, przedstawiona struktura wewnętrzna systemu szkolenia na szczeblu brygady zmechanizowanej jest właściwa i zapewnia właściwą realizację szkolenia operacyjno-taktycznego oraz bojowego? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

a) Tak

40

b) Nie

10

c) Nie mam zdania

14

5. Czy, Pana zdaniem, przedstawiona w załączniku do ankiety struktura i układ szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw brygad, batalionów (dywizjonów) jest

właściwy w przygotowaniu ich do realizacji zadań w układzie narodowym, sojusznicznym i międzynarodowym? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

- | | |
|-------------------|----|
| a) Akceptuję | 52 |
| b) Nie akceptuję | 7 |
| c) Nie mam zdania | 5 |

6. Czy, Pana zdaniem, istnieje potrzeba modyfikacji (zmian) obecnej klasyfikacji i charakterystyki (specyfikacji) ćwiczeń stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym, zawartych w instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

- | | |
|-------------------|----|
| a) Tak | 57 |
| b) Nie | 3 |
| c) Nie mam zdania | 4 |

7. Czy, Pana zdaniem, podział ćwiczeń dowództw i ćwiczeń z wojskami wraz z ich krótką charakterystyką, przedstawiony w załączniku A do ankiety, spełniałby współczesne wymagania odnośnie realizacji szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw brygad? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

- | | |
|-------------------|----|
| a) Tak | 40 |
| b) Nie | 8 |
| c) Nie mam zdania | 16 |

8. Czy, Pana zdaniem, proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń powinien zostać zmodyfikowany? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

- | | |
|-------------------|----|
| a) Tak | 60 |
| b) Nie | 1 |
| c) Nie mam zdania | 3 |

9. Czy, Pana zdaniem, proces planowania szkolenia powinien być zbieżny z procesem planowania działań? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

- | | |
|-------------------|----|
| a) Tak | 50 |
| b) Nie | 6 |
| c) Nie mam zdania | 8 |

10. Czy akceptuje Pan, przedstawiony w załączniku B do ankiety, proces planowania szkolenia? Obok wybranej odpowiedzi proszę postawić znak X.

- | | |
|-------------------|----|
| a) Tak | 55 |
| b) Nie | 5 |
| c) Nie mam zdania | 4 |

Na zakończenie proszę również o podanie danych dotyczących Pana osoby, które posłużą wyłącznie zbiorczej analizie statystycznej. Gwarantuję zachowanie pełnej anonimowości w zakresie uzyskanych informacji.

1. Jaki charakter ma obecnie zajmowane przez Pana stanowisko służbowe? Numer właściwej odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem X.

- | | |
|----------------|----|
| a) Dowódczy | 21 |
| b) Sztabowy | 32 |
| c) Dydaktyczny | 11 |

2. Do jakiego korpusu osobowego Pan należy? Numer właściwej odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem X.

- | | |
|-------------------|----|
| a) Oficer młodszy | 23 |
| b) Oficer starszy | 41 |

Dziękuję za pracę włożoną w wypełnienie ankiety i analizę załączników.

WYNIKI BADAŃ OPINII EKSPERTÓW

KWESTIONARIUSZ

do przeprowadzenia wywiadów z ekspertami

TEMAT: SYSTEM SZKOLENIA WOJSK BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

CEL: zebrać i opracować naukowo opinie ekspertów – oficerów parających się teorią i praktyką szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego

TEREN BADAŃ: Akademia Obrony Narodowej, Sztab Generalny WP, Dowództwo Wojsk Lądowych, wybrane dowództwa dywizji i brygad

ZAKRES PROBLEMOWY:

Kadra Zakładu Systemów Dowodzenia i Metodyki Szkolenia Dowództw prowadzi badania, których celem jest przedstawienie kompleksowego obszaru szkolenia dowództw i wojsk na szczeblu brygady. Prowadzone badania mają określić zakres oraz kierunki modyfikacji funkcjonującego systemu szkolenia na tym szczeblu organizacyjnym wojsk lądowych. Sądzę, że Pana wieloletnie doświadczenie, wiedza oraz opinie przyczynią się do lepszego poznania poglądów na powyższy temat. Badania mają charakter anonimowy, a ich wyniki po uogólnieniach zostaną wykorzystane wyłącznie do celów naukowych. Z góry dziękuję za wyrażenie przez Pana opinii na problemy zawarte poniżej w formie kolejnych pytań:

1. Przyjmując, że szkolenie dowództw i pododdziałów na szczeblu brygady zmechanizowanej prowadzone jest zgodnie z zasadami: zgodności z założeniami doktrynalnymi, szkolenia broni połączonych, szkolenia wprowadzeniu walki, szkolenia z gotowości bojowej, szkolenia ukierunkowanego, współzawodnictwa szkoleniowego, szkolenia doskonalącego, szkolenia wieloszczeblowego, szkolenia zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności, zasadna jest teza, iż szkolenie dowództw oraz pododdziałów, prowadzone zgodnie z wymienionymi zasadami, ma decydujący wpływ na ich przygotowanie i osiągnięcie zdolności do prowadzenia działań, w tym do operacji połączonych, zarówno w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) i wielonarodowym?
2. Jednym z zasadniczych warunków skuteczności realizowanego w brygadzie zmechanizowanej procesu szkolenia jest zaangażowanie dowódców oraz szeregu innych czynników, takich jak: zamiar szkolenia, wymagalność wykonywania obowiązków szkoleniowych i zrozumienie myśli przewodniej szkolenia przez podwładnych, centralizowanie planowania i decentralizowanie realizacji szkolenia, szkolenie pododdziałów na wypadek zadań nieprzewidzianych, permanentne szkolenie podległych dowódców, angażowanie podwładnych do procesu planowania i oceny wyszkolenia, egzekwowania w szkoleniu odpowiednich norm i standardów, eliminowanie błędów szkoleniowych. Czy, Pana zdaniem, wymienione czynniki wpływają faktycznie na jakość i efektywność procesu planowania i realizacji szkolenia?
3. Czy, Pana zdaniem, powinna nastąpić modyfikacja procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczeń mająca na celu dostosowanie go do standardów i procedur NATO?
4. Czy, Pana zdaniem, przedstawiona struktura wewnętrzna systemu szkolenia jest zasadna i możliwa do akceptacji?
5. Czy, Pana zdaniem, istnieje potrzeba rozgraniczenia przedsięwzięć szkoleniowych dowództw, przygotowujących je do realizacji zadań w układzie narodowym, sojuszniczym i międzynarodowym?
6. Czy, Pana zdaniem, powinna nastąpić modyfikacja klasyfikacji i specyfikacji ćwiczeń stosowanych w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym, a co się z tym wiąże, czy powinno nastąpić opracowanie i wdrożenie do praktyki szkoleniowej nowego dokumentu normatywnego określającego te kwestie?
7. Czy, Pana zdaniem, przedstawiona w załączniku do kwestionariusza perspektywiczna klasyfikacja ćwiczeń, które mogły być realizowane w ramach szkolenia operacyjno-taktycznego na szczeblu brygady jest uzasadniona?
8. Czy, Pana zdaniem, proces planowania szkolenia powinien być zbliżony (zbieżny) z procesem planowania operacyjnego?

Ad. 1

Dokonując uogólnienia odpowiedzi udzielonych przez oficerów objętych procesem badawczym, wskazać należy, że wszyscy eksperci uznali za zasadną postawioną tezę oraz stwierdzili, iż wymienione zasady szkolenia powinny mieć swoje odzwierciedlenie w dokumentach normatywnych, a szczególnie w programach szkolenia pododdziałów zawodowych.

Ad. 2

W odniesieniu do przedstawionych czynników większość ekspertów stwierdziła, iż są one podstawą w toku planowani i realizacji szkolenia. Eksperti zajmujący stanowiska służbowe w dowództwach brygad i dywizji, a także Dowództwie Wojsk Lądowych i Sztabie Generalnym WP, mający na co dzień kontakt z praktyczną realizacją szkolenia operacyjno-taktycznego i bojowego, stwierdzali, że nieprzestrzeganie wymienionych czynników prowadzi do nieracjonalnego planowania a w konsekwencji do nierytmicznego szkolenia oraz stwarza trudności w osiągnięciu jego celów.

Ad. 3.

W prezentowanych opiniach powszechnym był pogląd dostosowania procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń do ogólnie przyjętego w państwach NATO. Jako argument eksperci wysuwali potrzebę unifikacji procedur, które w bezpośrednich kontaktach służbowych ułatwiają jednoznaczne zrozumienie wielu kwestii związanych ze szkoleniem operacyjno-taktycznym i bojowym, a także przygotowanie i realizację wielu wspólnych przedsięwzięć. Za błąd uznawano opieszałość w przyjęciu nowych procedur oraz powielanie rozwiązań zawartych w instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń. Wskazywali również, że nie wszystko należy zmodyfikować, ponieważ wiele naszych narodowych rozwiązań jest bardzo dobra i należy zastosować przy nich tylko „drobną kosmetykę”, aby nie odstawały od standardów natowskich.

Ad.4.

W aspekcie propozycji struktury wewnętrznej systemu szkolenia eksperci wypowiedzieli się przychylnie, stwierdzając, że takie rozwiązanie jest zasadne, ale wymaga

szczegółowych badań oraz poddaniu pod dyskusję w ramach przyszłych konferencji i sympozjów naukowych prowadzonych w AON.

Ad. 5.

W wyrażonych opiniach eksperci stwierdzali, że główną problematyką odzwierciedlającą zadania Sił Zbrojnych RP powinno być na szczeblu brygady przygotowanie i prowadzenie działań na obszarze kraju w ścisłym współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu obronnego państwa w układzie narodowym, a także wynikającym z funkcjonowania w NATO, sojuszniczym oraz międzynarodowym, chociażby ze względu na posiadanie batalionów o strukturach międzynarodowych. Jednocześnie był to podstawowy argument popierający koncepcję podziału szkolenia operacyjno-taktycznego na szkolenie narodowe, mające swoją specyfikę, ale będące w miarę możliwości jak najbardziej zunifikowane i dostosowane do standardów sojuszniczych, sojusznicze przygotowujące do udziału w przedsięwzięciach szkoleniowych w ramach struktur NATO oraz międzynarodowe, przygotowujące brygady do udziału m.in. w międzynarodowych misjach pokojowych.

Ponadto część opinii, szczególnie ekspertów z Dowództwa Wojsk Lądowych, negatywnie odnosiła się do szkolenia operacyjno-taktycznego kadry dowództw, które według poprzednich błędnych koncepcji miało być autonomiczne na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej wojsk lądowych, tzn., że w kompetencjach poszczególnych dowódców leżało ustalenie struktury szkolenia. Powszechnym był pogląd, że obecnie zgodnie z doktryną szkoleniową NATO szkolenie dowództw, poszczególnych armii Sojuszu Północnoatlantyckiego, będzie miało coraz częściej charakter sojuszniczy (tylko członków NATO) i międzynarodowy, a więc angażujące państwa niebędące członkami sojuszu.

Ad. 6 i 7.

Prezentując poglądy dotyczące zmian w zakresie podziału i charakterystyki ćwiczeń, która przedstawiona jest w obowiązujących instrukcjach o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz wojskami, eksperci odnosili się do kwestii zadań jakie realizowały przed wstąpieniem do NATO dowództwa oraz podod-

działy. Podkreślali, że ćwiczenia te w zupełności zabezpieczały proces przygotowania do wykonania określonych zadań dowództwa i wojska. Obecna potrzeba modyfikacji wynika z przygotowania do realizacji nowych zadań, m.in. w strukturach NATO, ale wymuszona jest również zmianami w wielu sferach związanych chociażby z rozwojem techniki, informatyki, aspektem finansowym i przestrzennym – „kurczącymi” się terenami poligonów. Tym samym realizowane ćwiczenia nie gwarantują należytego przygotowania dowództw i wojsk do przyszłych działań, ale nie wykorzystują również najnowszych zdobyczy cywilizacyjnych. Powszechnym był pogląd, że przyszłe ćwiczenia dowództw powinny być prowadzone z wykorzystaniem komputerów i właściwych programów symulacyjnych w ośrodkach szkolenia organów dowodzenia, podobnych do funkcjonujących w innych armiach NATO.

Problematyczną kwestią, w opiniach ekspertów, była natomiast forma i treści nowego dokumentu normującego podział i charakterystykę ćwiczeń. Część z wyrażonych opinii wskazywała na potrzebę opracowania instrukcji na wzór istniejących, nie brakowało również przychylania się do opracowania w tym zakresie wytycznych na wzór EPG (*Exercise Planning Guide*), które mogłyby być w razie potrzeb uaktualniane kolejnymi wersjami.

Prezentowane opinie, dotyczące przedstawionej w załączniku do kwestionariusza perspektywicznej klasyfikacji ćwiczeń, były przychylne. Za dobre rozwiązanie eksperci uznawali przede wszystkim propozycję wprowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych kryzysowych. Uzasadniali to brakiem w chwili obecnej ćwiczeń, których zasadnicze cele i treści przygotowywałyby dowództwa i wojska do realizacji zadań kryzysowych i poza ośrodkiem w Kielcach w ramach misji pokojowych.

Ad. 8.

W aspekcie problemu dotyczącego dostosowania procesu planowania szkolenia do planowania operacyjnego opinie ekspertów były bardzo zbliżone i jednoznaczne. Większość z nich wychodzi z założenia, że jeżeli jednym z wymogów zawartych w dokumentach normatywnych NATO (chodzi o MC 94/4 – przyp autora) jest taka realizacja procesów planistycznych, nawet w zakresie planowania ćwiczeń, aby były one zbieżne (oczywiście na ile jest to możliwe) z procesem planowania operacyjnego,

to również proces planowania szkolenia powinien być w to włączony. Podkreślali również fakt, że mamy obecnie do czynienia z coraz bardziej postępującą unifikacją, szczególnie w zakresie procedur i dokumentów, która w ramach funkcjonowania w sojuszu, w wielu sytuacjach ułatwia kontakty i jednoznaczne rozumienie określonych problemów.

Na zakończenie proszę o podanie danych Pana osoby, które posłużą wyłącznie zbiorczej analizie statystycznej. Gwarantuję zachowanie całkowitej anonimowości w zakresie uzyskanych informacji.

1. Jaki charakter ma obecnie zajmowane przez Pana stanowisko służbowe?

Numer właściwej odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem X.

a) dowódczy

2

b) sztabowy

4

c) dydaktyczny

1

2. Do jakiego korpusu osobowego Pan należy? Numer właściwej odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem X.

a) oficer młodszy

0

b) oficer starszy

7

3. Jaki jest Pana staż służby wojskowej? Numer właściwej odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem X.

a) do 10 lat

0

b) od 10 do 15 lat

0

c) od 16 do 20 lat

0

d) powyżej 20 lat

7

Dziękuję za pracę włożoną w wypełnienie kwestionariusza i analizę załącznika.

