

513991



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON wewn. 5120/99

Kpt. dypl. Marek STRZODA
Kpt. dypl. Jacek TREMBECKI

OCENA WARIANTÓW DZIAŁANIA



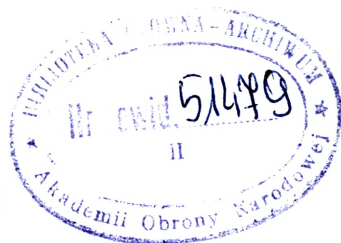
51479

WARSZAWA

1999

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

AON wewn. 5120/99



Kpt. dypl. Marek STRZODA
Kpt. dypl. Jacek TREMBECKI

**OCENA WARIANTÓW
DZIAŁANIA**

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Miejsce oceny wariantów działania w procesie dowodzenia	7
2. Rozważenie wariantów działania	19
3. Porównanie wariantów działania	20
3.1. Metoda „wad i zalet”	20
3.2. Metoda głosów	22
3.3. Metoda kryteriów	23
4. Ocena wariantów działania – konstatacje i propozycje	26
Zakończenie	31
Bibliografia	32

WSTĘP

Właściwa praca dowództw wszystkich szczebli stanowi warunek niezbędny dla osiągnięcia sukcesu przez walczące jednostki. Aby jednak przekazać podwładnym efekty pracy dowództw w postaci rozkazów i zarządzeń operacyjnych przeprowadzony musi zostać proces technologiczny polegający w dużym uogólnieniu na opracowaniu dokumentów planistycznych, podjęciu decyzji oraz opracowaniu i przekazaniu dokumentów dyrektywnych. Przeprowadzona przez autorów analiza procesu pracy dowództw jednostek państw NATO oraz procesu przyjętego w Akademii Obrony Narodowej wykazała, że w etapie planowania prawie cała praca sztabu koncentruje się wokół **wariantów działania**.

Różnorodne warianty działania wojsk własnych (sposoby wykonania zadania) są w procesie planowania wręcz warunkiem niezbędnym do podjęcia przez dowódcę decyzji. Opracowanie wariantów działania wojsk własnych, ich ocena oraz przedstawienie na odprawie decyzyjnej jest związane z realizacją przez sztab szeregu przedsięwzięć koncepcyjno-symulacyjnych zmierzających do zarekomendowania dowódcy wariantu, który zdaniem sztabu jest w danych warunkach **najlepszy**.

W niniejszym opracowaniu autorzy pragną przedstawić jeden z fragmentów złożonego procesu pracy dowództwa po otrzymaniu nowego zadania, a mianowicie **ocenę wariantów działania**. Jest to, naszym zdaniem, o tyle istotne iż wielokrotnie podczas ćwiczeń dowódczo – sztabowych realizowanych w Akademii Obrony Narodowej spotykaliśmy się z zapytaniem ćwiczących:

- *W jaki sposób zobiektywizować ocenę, porównanie i wybór najlepszego wariantu?*

Przystępując do pracy nad niniejszym opracowaniem zdawaliśmy sobie sprawę, iż każde dowództwo jednostki ma swoją, wypracowaną podczas ćwiczeń i treningów metodę oceny wariantów działania, dlatego zawarliśmy w nim szereg osobistych uwag, uogólnień i spostrzeżeń. Jednocześnie opracowanie to kierujemy w pierwszej kolejności do studentów studiów dyplomowych, którzy z tymi zagadnieniami niejednokrotnie spotykają się po raz pierwszy.

Za zasadniczy cel prowadzonych prac postawiliśmy sobie **przedstawienie różnych metod i technik oceny wariantów działania oraz wskazania sposobu naszym zdaniem najlepszego.**

Stosownie do przedstawionego celu przyjęto jedno zasadnicze ograniczenie, a mianowicie, w opracowaniu odniesiono się do technik i sposobów oceny wariantów działania prowadzonych bez wykorzystania wspomaganie komputerowego. Jest to, zdaniem autorów, w warunkach jednostek wojsk lądowych naszych sił zbrojnych w dalszym ciągu zasadniczy sposób prowadzenia tych ocen.

Treść opracowania zawarliśmy w trzech częściach, przedstawiając w pierwszej proces powstawania wariantów działania oraz udział w nim poszczególnych osób funkcyjnych (komórek funkcjonalnych). W drugiej części przedstawiliśmy ogólnie pracę dowództwa podczas rozważania wariantów działania. Trzecia, zasadnicza część zawiera natomiast opis metod porównania wariantów działania ze szczególnym uwzględnieniem technik do tego stosowanych oraz propozycje ich zastosowania w procesie planowania. Uważamy, że taki układ opracowania oraz prezentowane treści pozwolą czytelnikom zrozumieć oraz poszerzyć ich wiedzę na temat oceny wariantów działania.

Opracowania tego nie należy traktować jako instrukcji czy podręcznika, a jedynie jako materiał, z którego czerpać można wzorce w odniesieniu do posiadanego czasu, metody pracy, doświadczenia czy też innych determinantów.

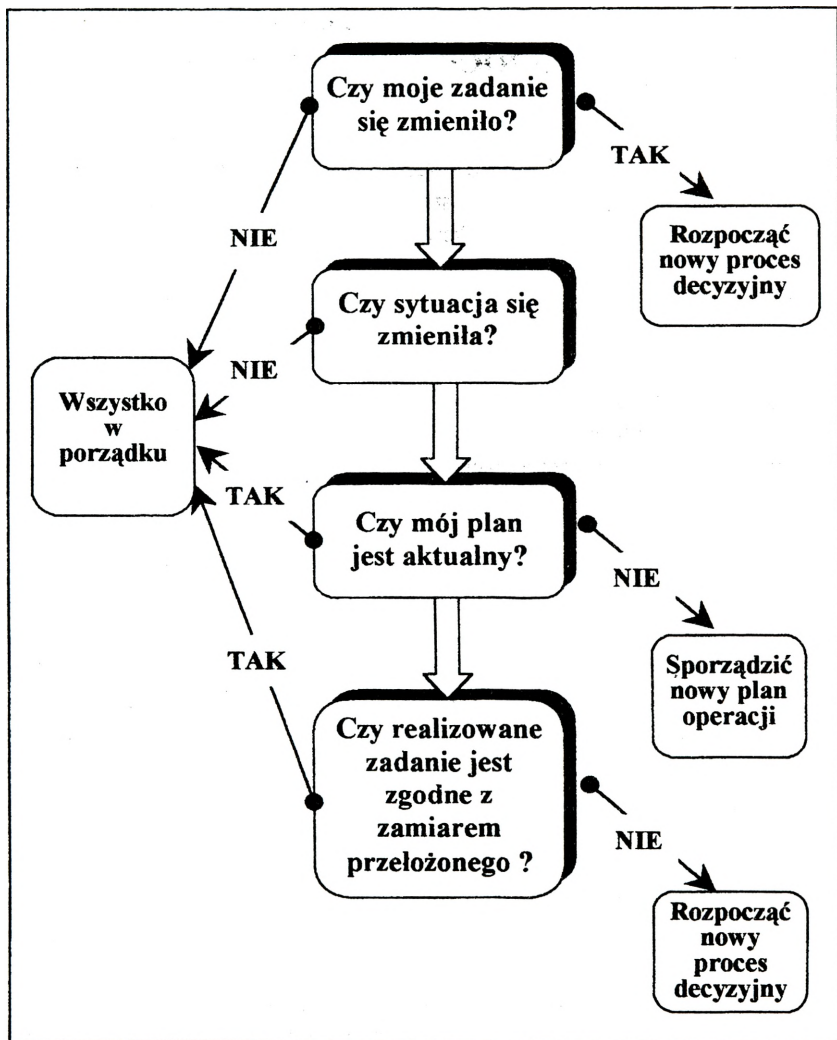
Zdajemy sobie sprawę, że w trakcie częstych kontaktów podczas ćwiczeń lub innych spotkań w armiach państw NATO czytelnicy mogli spotkać się z innymi, ciekawszymi lub doskonalszymi metodami oceny wariantów prowadzonymi przez ćwiczące dowództwa. Dlatego zwracamy się z gorącą prośbą o wszystkie uwagi, spostrzeżenia i propozycje, które mogą poszerzyć nasze opracowanie, a tym samym wzbogacić wiedzę naszą oraz przyszłych czytelników w tym jakże ważnym obszarze jakim jest ocena wariantów działania. Pragniemy podziękować także wszystkim tym, którzy dzielili się z nami swoją wiedzą i uwagami w prezentowanym obszarze, ich opinie znacznie wzbogaciły treści niniejszego opracowania.

1. MIEJSCE OPRACOWANIA I OCENY WARIANTÓW DZIAŁANIA W PROCESIE DOWODZENIA

Praca dowództwa nad opracowaniem nowego zadania rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu, co następuje albo w postaci wstępnego zarządzenia operacyjnego (bojowego), rozkazu operacyjnego lub w toku operacji (walki) zarządzenia operacyjnego (bojowego). Jednak niekiedy dowódca sam może podjąć ten proces. Algorytm takiego postępowania przedstawia rysunek 1.1.

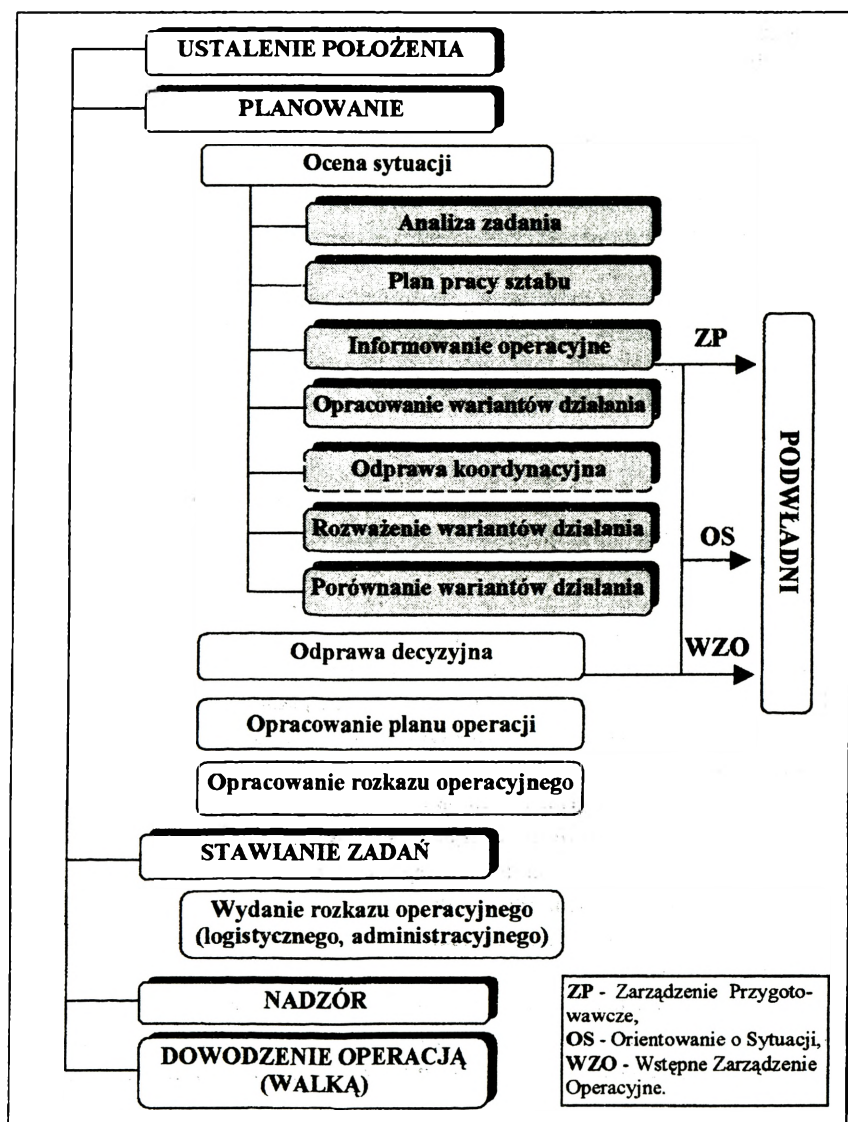
Układ i treści poszczególnych etapów pracy dowództwa szczegółowo przedstawiony został w innych opracowaniach, dlatego uwaga moja koncentrować się będzie na przedsięwzięciach związanych z opracowaniem i oceną wariantów działania wojsk własnych. Kolejność pracy sztabu przedstawiono na rysunku 1.2, gdzie interesujące nas przedsięwzięcia wyróżniono ciemniejszym szarym tłem.

Za opracowanie wariantów działania wojsk własnych odpowiada w każdym sztabie komórka planowania (S/G 3 PLANS), która jednocześnie jest koordynatorem prac wszystkich pozostałych komórek sztabu w zakresie przygotowania i oceny wariantów działania. Szef tej komórki ponosi pełną odpowiedzialność za cały proces opracowania, porównania oraz wszechstronnej oceny wariantów działania wojsk własnych. Do jego kompetencji należy także koordynacja działań z pozostałymi komórkami sztabu w tym obszarze. Ścisły nadzór nad tą działalnością sprawuje szef sztabu, który jest między innymi odpowiedzialny za bezkolizyjną i harmonijną współpracę wszystkich komórek sztabu. Zasadniczym celem działania jest zatem w tym etapie: **przygotowanie (opracowanie) wariantów (sposobów) wykonania zadania**. Efekty pracy komórki planowania w postaci opracowanych wariantów, ich ocen i wniosków przedstawia dowódcy szef sztabu lub szef komórki planowania (w armiach wielu państw szefem komórki planowania jest szef komórki operacyjnej S/G3). Dokumenty normatywne wojsk lądowych państw NATO podkreślają, że dowódca może aktywnie uczestniczyć w procesie opracowania i oceny wariantów działania i wtedy klasyczne przedstawianie dowódcy wariantów podczas odpraw (koordynacyjnej, decyzyjnej) zastąpione może zostać jedynie prezentacją wniosków lub zagadnień zleconych przez dowódcę.



Na podstawie ATP – 35(B)

Rys. 1.1. Algorytm postępowania do rozpoczęcia procesu planowania



Rys. 1.2. Praca dowództwa w operacji (walce)

Warto zatem prześledzić jaki jest udział poszczególnych osób funkcyjnych podczas opracowania i oceny wariantów działania. Niezbędnym staje się poczynienie w tym miejscu pewnego rozgraniczenia, przedstawiane poniżej treści odnosić się będą do dwóch rodzajów sztabów:

- Sztabu „zgranego” stosującego sprawdzone podczas ćwiczeń i treningów metody pracy, ujęte zazwyczaj w „Instrukcji pracy sztabu (stanowiska dowodzenia), charakterystycznej dla tego sztabu (ang. SOP – Standing Operations Procedure);

- Sztabu doraźnie powołanego na czas ćwiczenia (powszechna sytuacja spotykana w uczelniach wojskowych i ośrodkach szkolenia).

Przystępując do opracowania wariantów działania, warto zastanowić się czym jest wariant działania oraz jakie elementy powinien zawierać.

Powszechnie przyjmuje się, że wariant działania jest koncepcją wykonania zadania. Powinien on być opracowany graficznie i uzupełniony częścią opisową. Format części graficznej jest dowolny, często jednak w praktyce dowodzenia spotykamy się ze szkicem wykonanym na folii w formacie A4. Warunkiem jest jednak w tej sytuacji aby wszystkie inne graficzne dokumenty planistyczne (np. ocena terenu, warianty działania przeciwnika) odnoszące się do tych wariantów opracowane były w tym samym formacie (skali) oraz miały te same punkty dowiązania (odniesienia). Odpowiedzialnym za ujednolicenia w tej kwestii jest także szef komórki planowania. Opracowany graficznie wariant działania wojsk własnych powinien przedstawiać:

- Cel działania;
- Sposób, kolejność i termin wykonania zadania;
- Sposób, kolejność i terminy osiągnięcia celów pośrednich;
- Miejsce (kierunek) skupienia głównego wysiłku;
- Ugrupowanie operacyjne (bojowe);
- Rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- Wstępny podział sił;
- Inne dane stosownie do potrzeb lub wytycznych dowódcy.

Część graficzna uzupełniana jest zazwyczaj tabelami, wykazami i notatkami zawierającymi kalkulacje i uwagi dotyczące tych wariantów, a w tym ich wad i zalet.

Pierwszym etapem pracy dowództwa po otrzymaniu nowego zadania mającym swoje odniesienia do wariantów działania jest **analiza zadania**.

Podczas jej prowadzenia dowódca powinien określić zasadniczy element ujęty później każdym wariantem – **cel działania**. Następnym elementem określonym przez dowódcę, a przyjmowanym następnie w opracowaniu wariantów jest określenie miejsca i roli własnej jednostki w działaniu przełożonego oraz korelacja działania własnego z działaniem innych jednostek. W sytuacji gdy nie określono tego wcześniej (zazwyczaj w sztabie powoływanym doraznie) dowódca powinien określić (sprecyzować) **kryteria wyboru**, które są miernikami oceny poszczególnych wariantów oraz stosownie do przeprowadzonej analizy zadania dowódca powinien każdorazowo określić **znaczenie kryteriów** (liczbowo lub procentowo). Ten element pracy dowódcy ma duże znaczenie w dalszej pracy sztabu, gdyż wskazuje, które kryteria lub warunki prowadzenia przyszłych działań mają dla dowódcy szczególne znaczenie. Kolejnym ważnym elementem pracy dowódcy może być określenie przez dowódcę **myśli przewodniej**. *W niektórych publikacjach będących tłumaczeniami wydawnictw zagranicznych można spotkać określenie myśli przewodniej jako zamiaru, co jest jednak błędne z uwagi na znaczenie tych dwóch terminów w procesie pracy dowództwa. Myśl przewodnia jest bowiem jedynie nakreśleniem ogólnego sposobu wykonania zadania jaki przedstawia czasami dowódca swoim podwładnym podczas informowania operacyjnego bez dokonania przez niego żadnych dogłębnych analiz czy kalkulacji.* W praktyce myśl przewodnia dowódcy nie powinna krępować czy też ograniczać twórczej pracy sztabu podczas opracowania wariantów działania. Może być ona natomiast rozwinięta i przyjęta przez sztab jako jeden z wariantów działania (lub większa ilość wariantów) oraz porównana i oceniona na tych samych zasadach jak inne warianty.

Prowadząc analizę zadania także pozostałe komórki sztabu realizują przedsięwzięcia mające wpływ na późniejsze warianty działania. Zasadniczymi przedsięwzięciami komórki planowania jest nakreślenie obszaru przyszłych działań, obszarów zainteresowania oraz obszarów zastrzeżonych. Oficerowie tej komórki powinni także określić wszystkie siły będące w dyspozycji dowódcy oraz zakres uprawnień co do stawiania im zadań. Komórka ta powinna także określić jak płynnie przejść od wykonywania obecnego zadania do realizacji zadania otrzymanego. Pozostałe komórki sztabu także powinny określić potencjał posiadany do wykonania zadania oraz aktualne rozmieszczenie jednostek specjalistycznych.

Wnioski z analizy zadania prowadzonej w poszczególnych komórkach przedstawiane są podczas **informowania operacyjnego**, podczas którego dowódca musi zapoznać podwładnych z wynikami prowadzonej przez siebie analizy zadania. Jeśli dowódca nie uczestniczy w tej odprawie wszystkie informacje przekazuje w jego imieniu szef sztabu.

Każdorazowo podczas informowania operacyjnego w odniesieniu do przyszłych wariantów działania powinno zostać określone;

- Zadanie własne (cel działania);
- Kryteria wyboru (jeśli nie określono wcześniej);
- Znaczenie poszczególnych kryteriów;
- Termin zapoznania oficerów sztabu z opracowanymi wariantami;
- Termin odprawy koordynacyjnej;
- Termin odprawy decyzyjnej oraz zakres przygotowania danych do decyzji;
- Ewentualne ograniczenia co do sposobów wykonania zadania;
- Inne dane stosownie do potrzeb.

Po zakończeniu informowania operacyjnego szefowie poszczególnych komórek przekazują wytyczne swoim podwładnym co do dalszej pracy. Zasadnicze terminy dotyczące pracy sztabu zapisywane są w planie pracy sztabu, który stanowi zasadniczy dokument organizacyjny pracy sztabu.

Kolejnym krokiem podczas opracowania wariantów działania jest **ocena możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika**. Wykonywane jest to zazwyczaj wspólnie przez komórki planowania i rozpoznania. Celem jest w tym momencie porównanie sił własnych i przeciwnika oraz określenie możliwości wykonania zadania. Porównanie sił dotyczy zazwyczaj globalnego stosunku sił znajdujących się w pasie działania własnego w odniesieniu do jednostek walczących (czołgów, zmechanizowanych, piechoty, artylerii do ognia pośredniego, jednostek ppanc, śmigłowców bojowych). Dla ułatwienia przyjęto zasadę, że do kalkulacji tych przyjmuje się jednostki o dwa szczeble niżej niż szczebel dokonujący kalkulacji, np. w brygadzie jednostką kalkulacyjną powinna być kompania, bateria, natomiast w dywizji – batalion, dywizjon. Powszechnie przyjmuje się w armiach państw NATO, że podczas porównania sił używa się odpowiednich przeliczników jakościowych zarówno w odniesieniu do „narodowości” danej jednostki (wiąże się to z jej wyposażeniem bojowym) oraz stopniem jej zdolności bojowej.

Po dokonaniu porównania sił przystępuje się do **określenia kolejności wykonania zadania** oraz wiążącego się z tym **określeniem sposobu wykonania zadania i ugrupowania operacyjnego (bojowego)**.

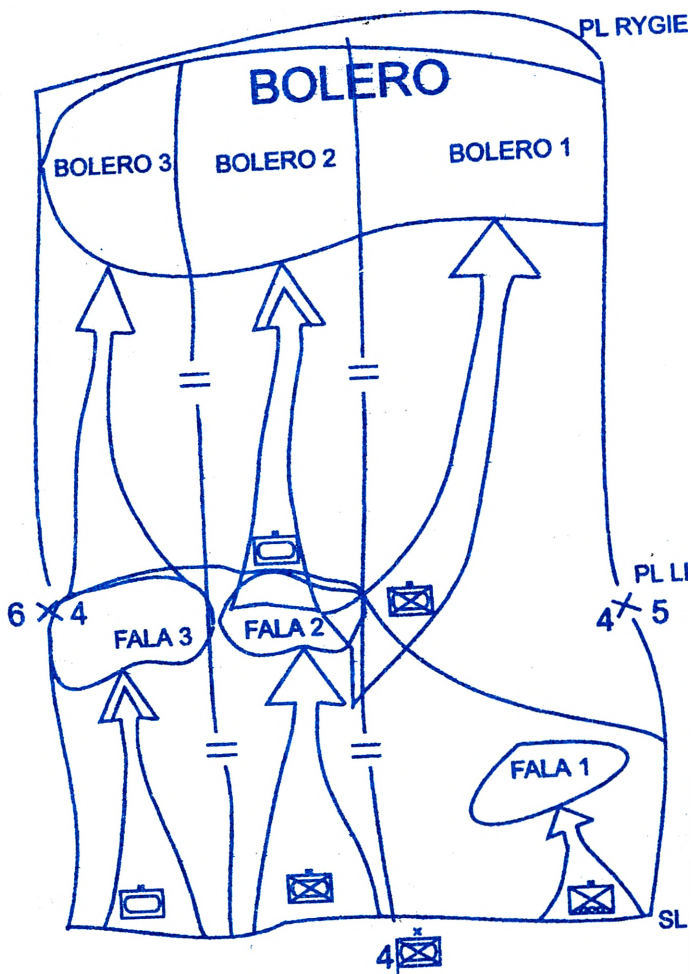
Określając kolejność wykonania należy w każdym wariantcie określić etapy realizacji zadania i jeśli to konieczne wyznaczyć cele pośrednie. Kolejność i sposób wykonania zadania odnosi się zazwyczaj w obronie do określenia sposobu: dezorganizacji podejścia przeciwnika i jego rozwinięcia w ugrupowanie operacyjne (bojowe); prowadzenia działań osłonowych; walki o przedni skraj obrony; walki w głębi ugrupowania, a w tym użycie odwodów oraz prowadzenia działań w obszarze tyłowym.

Podczas prowadzenia natarcia możliwości wykonania zadania rozpatruje się w odniesieniu do: sposobów przyjęcia ugrupowania bojowego; walki z elementami osłonowymi przeciwnika; zmylenia go co do kierunku głównego uderzenia; walki w taktycznej strefie obrony; kierunków, rubieży i czasów wprowadzenia do walki odwodów; rozbicia odwodów przeciwnika oraz osiągnięcie celów natarcia. Stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania określa się ugrupowanie operacyjne (bojowe) oraz dokonuje wstępnego podziału sił.

Stosownie do przyjętych ustaleń rozpatruje się także problemy **organizacji dowodzenia oraz koordynacji działań**. W zakresie organizacji dowodzenia ustalić należy rozmieszczenie stanowisk dowodzenia oraz ich ewentualną oś przesunięcia. W graficznym wariantcie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze położenie stanowiska dowodzenia oraz kolejne planowane położenie. W odniesieniu do elementów koordynacji działań określić należy w każdym wariantcie linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież ataku, rubież wprowadzania do walki odwodów, obiekty ataku.

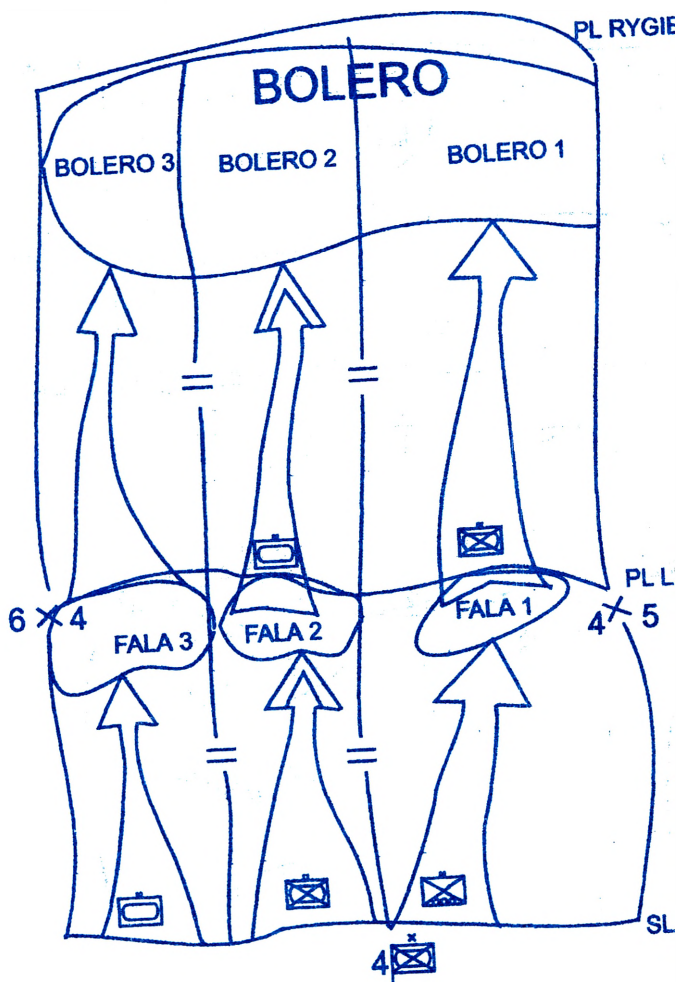
Zrealizowanie przedstawionych przedsięwzięć zaowocować powinno graficznym zobrazowaniem wariantu działania uzupełnionego niezbędnymi notatkami. Przykłady opracowanych do tego momentów wariantów działania przedstawiają rysunki 1.3, 1.4, 1.5. i 1.6.

WARIANT 1



Rys. 1.3. Wariant działania brygady w natarciu

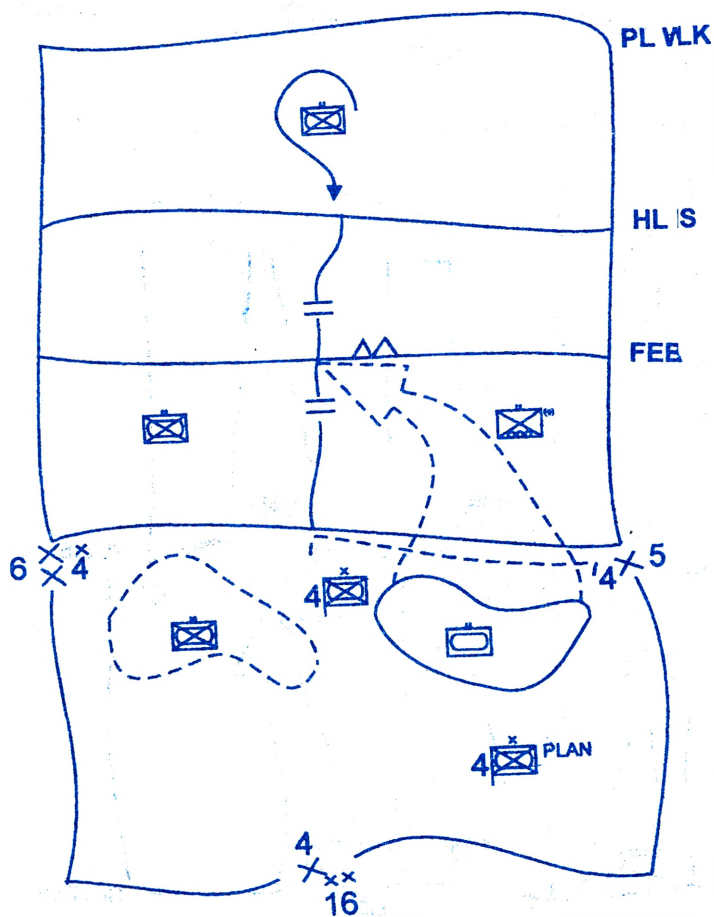
WARIANT 2



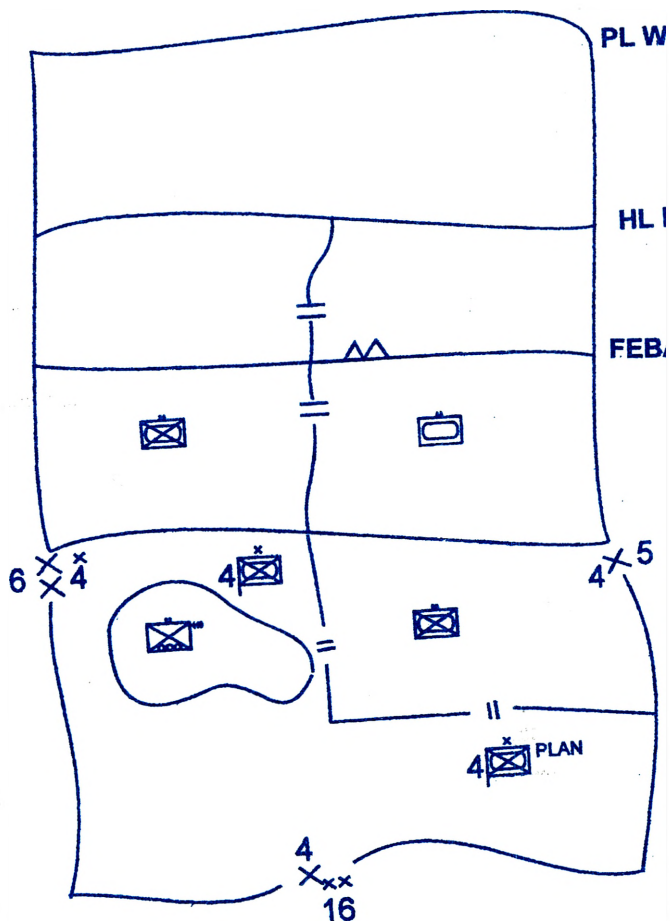
DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

Rys. 1.4. Wariant działania brygady w natarciu

WARIANT 1



WARIANT 2



DO UŻYTKU SŁUŻBOWEGO

Rys. 1.6. Wariant działania brygady w obronie

Podsumowując dotychczasowe rozważania stwierdzić należy, że zasadniczymi czynnościami realizowanymi podczas tego etapu pracy jest:

- ocena możliwości bojowych jednostek (wojsk) własnych i przeciwnika;
- ustalenie potencjalnych sposobów wykonania zadania;
- dokonanie wstępnego podziału sił;
- przygotowanie schematu manewru (ogólnego zarysu przyszłych działań);
- ustalenie rozmieszczenia stanowisk dowodzenia.

Po opracowaniu wariantów działania dopuszcza się, jeśli nie zrealizowano tego wcześniej w formie spotkań roboczych, zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić w tym miejscu należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji i zmieniającej się sytuacji można je modyfikować i zmieniać dążąc przy tym do tego aby wyrażały one najlepszy, najbardziej optymalny sposób wykonania zadania. Zdawać sobie jednak należy sprawę, że wyrażenia „najlepszy wariant”, „wariant optymalny” są pojęciami względnymi, a wręcz jak się zdaje „niemierzalnymi”. Ich wartość zależy bowiem od wielu czynników, materialnych i niematerialnych, które wyrażone są miarą zdolności bojowej podległych jednostek, ich przygotowaniem do wykonania zadania, możliwości osiągnięcia zaskoczenia, nowatorstwa, oryginalności, prostoty wykonania oraz wielu innych. Każdorazowo poszczególne warianty działania powinny się jednak od siebie różnić przede wszystkim sposobem osiągnięcia celu, w całym działaniu lub w poszczególnych etapach operacji (walki).

2. ROZWAŻENIE WARIANTÓW DZIAŁANIA

Celem tego etapu pacy dowództwa jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym wariantem działania przeciwnika.

Osiąga się to poprzez określenie wydarzeń (zdarzeń) jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Najczęściej stosowaną techniką jest symulacja (war game – gra wojenna) przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami. Wspomniana symulacja najczęściej odbywa się najprostszymi, wręcz podręcznymi metodami. Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie zespołu rozpoznania (S/G 2), oraz zespołu planowania (S/G 3), mogą w niej brać udział także przedstawiciele zespołów (w zależności od potrzeb) z Centrum Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa S/G 3. W zależności od posiadanego czasu, można w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty, niektóre z nich lub tylko ich wybrane fragmenty. Rezultatem symulacji (które można przedstawić na odprawie dowództwa), są wnioski dotyczące:

- przyszłych działań;
- potencjału wojsk własnych;
- ugrupowania wojsk własnych;
- potrzeb w zakresie rozpoznania;
- prawdopodobnego działania przeciwnika;
- wpływu terenu;
- kluczowych obszarów;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

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

3. PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA

Cel tego etapu pracy dowództwa jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy.

Czynności realizowane w tym etapie polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych wariantów. W etapie tym do prowadzonych ocen, oprócz zespołu planowania, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań oraz Centrum Wsparcia Dowodzenia. Zakres wniosków z tego etapu które przedstawiciele zespołu planowania, rozpoznania jak i specjaliści rodzajów wojsk przedstawią na odprawie decyzyjnej - zależy od tego czy dowódca uczestniczył w tym etapie bezpośrednio, czy też nie. Podkreślić należy, że każdy oficer sztabu, a ściśle każda komórka może do porównania poszczególnych wariantów działania użyć „własnych” metod oceny, różniących się od stosowanych przez inne komórki. Każdorazowo jednak przy współdziałaniu większej liczby komórek stosować należy te same kryteria oceny, tak aby uzyskać w takim przypadku jednakową płaszczyznę porównawczą.

W etapie tym sztab może posłużyć się następującymi metodami :

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów.

3.1. Metoda „Wad i zalet”

(Advantage/disadvantage – metod)

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest metoda „wad i zalet”. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów sporządzane są np. tabele w których wpisywane są pozytywne i negatywne strony każdego z przyjętych wariantów.

WARIANT „A”	
ZALETY	WADY
- ...	- ...
- ...	- ...
- ...	-

WARIANT „B”	
ZALETY	WADY
- ...	- ...
- ...	- ...
- ...	- ...

Tabele sporządzane są w Zespole Planowania S(G) 3 w trakcie na przykład odprawy koordynacyjnej w której uczestniczą przedstawiciele zespołów S(G) 2 i 3 oraz specjaliści z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań i Centrum Wsparcia Dowodzenia – skład może być dowolny i wynikał będzie z potrzeb rozpatrywanych problemów. Wpisywane „ZALETY” i „WADY” powinny dotyczyć rozwiązań tych samych problemów przedstawionych w różnych wariantach działania – chodzi o ściśle odniesienie do jednakowych kryteriów oceny każdego z wariantów działania.

Metoda ta jest z jednej strony relatywnie prosta, jasna i szybka do zastosowania, lecz z drugiej strony trudno jest określić wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. W praktyce dowodzenia metoda ta stosowana jest każdorazowo, a wady i zalety każdego wariantu działania przedstawiane są dowódcy przez szefa sztabu podczas przedstawiania ich na odprawie decyzyjnej. Traktowana jest ona wtedy jako uzupełnienie innych metod porównawczych.

Jedną z odmian podanej powyżej metody jest określenie w trzypostopniowej skali zalet (+), wad (-) oraz braku wpływu na wariant (0). W tym przypadku zazwyczaj jako kryteria wybierane są czynniki, które są korzystne lub przeciwnie osiągnięciu celu działania. Poniżej przedstawiono jeden z wariantów zastosowania tej metody.

Kryterium	Wariant 1	Wariant 2
Straty	+	-
Drugi ewakuacji medycznej	-	+
Rozmieszczenie urządzeń logistycznych	0	0
Przedsięwzięcia maskowania	-	+
Rozmieszczenie SD	-	+
Łączność	-	+
Efekt reorganizacji (zmian podporządkowania) wojsk	-	+

3.2. Metoda głosów

(Vote – method)

Podstawą tej metody jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos. Jeżeli chodzi o uczestników głosowania to tak jak i w poprzedniej metodzie będą to przedstawiciele zespołów S(G) 2 i 3 oraz specjaliści z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań i Centrum Wsparcia Dowodzenia.

Zobrazowane może to zostać w tabeli:

	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3 głosy	1 głos	1 głos

Wyniki uzyskane w tabeli służą następnie do uznania jednego z wariantów za najlepszy.

Jak widać metoda ta jest bardzo prosta i możemy się nią posługiwać w warunkach skrajnie ograniczenia czasowego. Niesie ona jednak z sobą wiele niebezpieczeństw. Jednym z nich może być powstanie swoistego „lobby” optującego za tym, a nie innym rozwiązaniem, kolejnym jest subiektywna ocena poszczególnych uczestników głosowania oraz stosowanie przez nich różnych kryteriów wyboru.

3.3. Metoda kryteriów (*Matrix method*)

Przyjęcie poszczególnych kryteriów oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca, który przekazuje je osobiście lub w jego imieniu szef sztabu w trakcie informowania operacyjnego. Natomiast sposób sporządzania tabeli oraz przyjęcie sposobu wartościowania kryteriów zależy od rozwiązań przyjętych w danym dowództwie.

Można np. przyjąć że suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100% i każdemu z przyjętych kryteriów przyznamy określoną przez dowódcę wartość wyrażoną w procentach, która jednocześnie odzwierciedla jego ważność i znaczenie w osiągnięciu celu (tak jak przedstawiono w tabeli poniżej w kolumnie pierwszej- patrz tabela A).

W przykładzie tym przyjęto jednocześnie możliwość osiągnięcia określonego kryterium podczas wykonania zadania (np. zaskoczenia). W podanym przykładzie możliwość taką określono przyjętymi wcześniej wartościami liczbowymi: od 0 do 10, gdzie 10 – przypisujemy wariantowi idealnie spełniającemu dane kryterium.

Ocenianie w obu, przedstawionych poniżej przypadkach, wygląda w następujący sposób: oceniamy każdy wariant pod względem przyjętego kryterium i przyjęte wartości wpisujemy do tabeli (*pierwsza wartość*) i następnie wpisujemy wartość po uwzględnieniu wagi przyjętego kryterium (**druga wartość**) – tak jak zobrazowano to w obu poniższych tabelach.

Tabela A. W przypadku gdy wartość kryteriów określają wartości procentowe:

Kryterium/wartość w %	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
K – I 25%	4 punkty / 1	2 punkty / 0,5	6 punktów / 1,5
K – II 50%	7 punktów / 3,5	5 punktów / 2,5	3 punkty / 1,5
K – III 25%	2 punkty / 0,5	4 punkty / 1	4 punkty / 1
SUMA	13 punktów / 5	11 punktów / 4	13 punktów / 4

Podsumowując tą tabelę, wariant „A” i „C” otrzymały tyle samo punktów – 13, jednak po uwzględnieniu znaczenia (wartości) poszczególnych kryteriów, rekomendowanym dowódcy byłby wariant „A”, gdyż uzyskał pięć punktów.

W drugim przykładzie (tabela B) znaczenie poszczególnych kryteriów określono jako wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 – przypisujemy kryterium najważniejszemu). W tabeli B możliwości spełnienia (osiągnięcia) danego kryterium określono natomiast w przedziale 1-3, tzn. 3 otrzymuje wariant najlepszy, jedynkę najgorszy.

Tabela B. W przypadku gdy poszczególnym kryteriom przypiszemy wartości liczbowe to tabela przybiera następującą postać:

Kryterium	Znaczenie Kryterium	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
Prostota	2	2 / 4	1 / 2	3 / 6
Zaskoczenie	3	1 / 3	3 / 9	2 / 6
Czas	5	1 / 5	2 / 10	3 / 15
Ekonomia sił	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Wsparcie logistyczne	2	1 / 2	3 / 6	2 / 4
Działania połączone	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		7 / 16	13 / 31	12 / 32

Podsumowując wyniki w powyższej tabeli możemy stwierdzić , że pomimo tego, iż wariant „B” uzyskał najwięcej punktów (13), to rekomendowanym byłby wariant „C” gdyż po uwzględnieniu wartości kryteriów to on uzyskał najwięcej punktów (32).

Sposób oceny wariantów przedstawiony powyżej obrazuje w jaki sposób sztab może wybrać wariant który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak dąży do zobiektywizowania swojego wyboru.

4. OCENA WARIANTÓW DZIAŁANIA – KONSTATAcje I PROPOZYCJE

Przystępując do etapu oceny wariantów działania szef komórki planowania powinien określić jakie metody należy zastosować w tym etapie. Zgodnie z powyższymi wytycznymi należy zastosować jednakowe kryteria oceny w odniesieniu do wszystkich wariantów. Analizując przedstawione powyżej metody oceny wariantów działania warto zastanowić się czy obejmują one całe spektrum prowadzenia operacji (walki). Nie wyjaśniono bowiem kto odpowiada np. za wybór najlepszego wariantu w odniesieniu do zaskoczenia i czy zaskoczenie w tym wariantcie odnosi się do jednostek ogólnowojskowych, specjalistycznych, czy też wszystkich jednostek. Wątpliwym staje się także zastosowanie tego samego kryterium do działań jednostek różnego typu, gdyż inaczej uzyskują zaskoczenie jednostki piechoty i czołgów, a inaczej jednostki artylerii. Dyskusja prowadzona w Katedrze Dowodzenia i Łączności nad metodami oceny wariantów działania wojsk własnych pozwoliła wygenerować szereg wniosków, z których do najważniejszych można zaliczyć następujące:

- Konieczność oceny wariantów działania przez wszystkie komórki sztabu;
- Obowiązkowe zastosowanie do oceny wariantów działania kryteriów odnoszących się do specyficznych warunkach prowadzenia operacji (walki);
- Zastosowania przez komórki specjalistyczne kryteriów charakterystycznych swojemu rodzajowi prowadzenia działań;
- Możliwość wypowiedzenia się wszystkich komórek sztabu co do zalet i wad poszczególnych wariantów działania oraz wskazania wariantu najlepszego;
- Zastosowanie różnych narzędzi oceny.

Konkluzją powyższych wniosków było zalecenie stosowania podczas pracy sztabu tabeli porównawczej ujmującej wszystkie obszary prowadzenia operacji (walki). Przykład takiej tabeli przedstawiono poniżej.

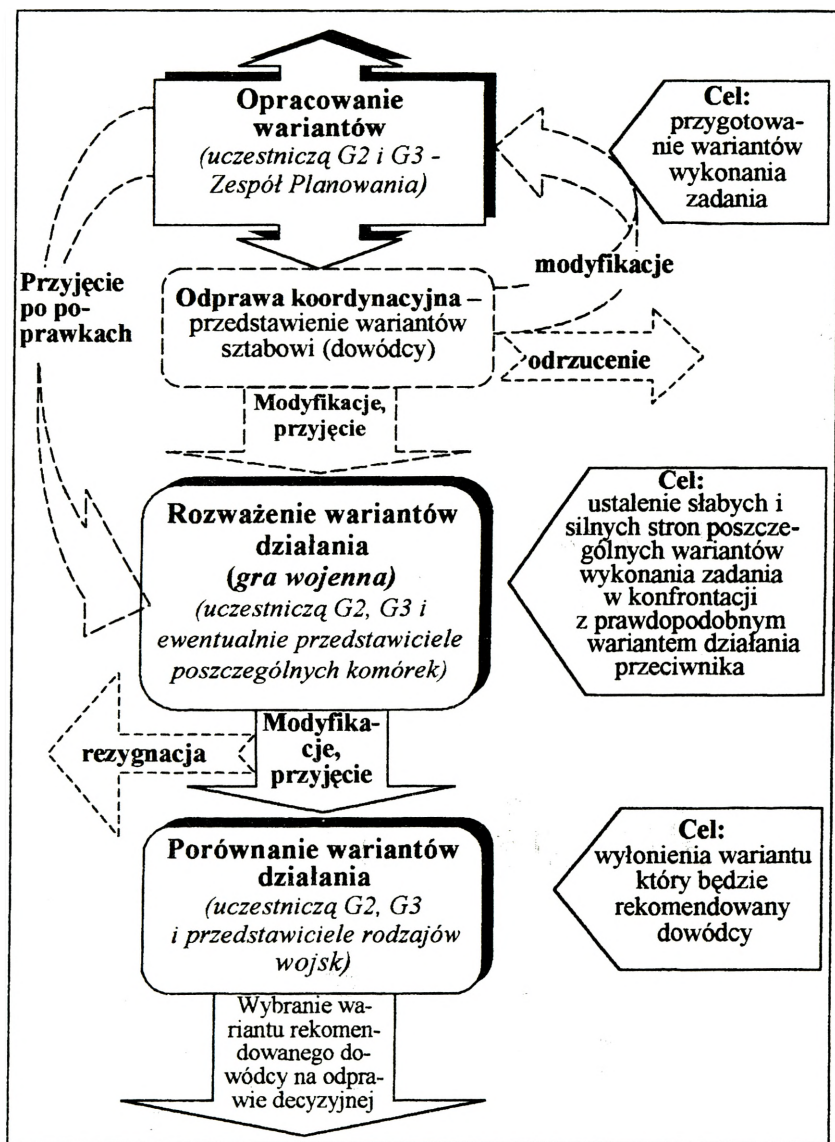
Kryteria	Znaczenie kryterium	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Zaskoczenie	3	3/9	2/6	1/3
Czas	7	1/7	3/21	2/14
Ekonomia sił	6	2/12	3/18	1/6
Manewr	3	3/9	2/6	2/6
Wsparcie ogniowe	4	3/12	2/8	1 / 4
Wsparcie logistyczne	6	2/12	3/18	1/6
Wsparcie dowodzenia	3	3/9	2/6	2/6
OPL	3	3/9	2/6	1 / 3
Zabezpieczenie inżynieryjne	3	3/9	2/6	1/3
OPChem	2	2/4	2/4	2/4
Razem		25/92	23/99	14/55

Warto w tym miejscu podkreślić, że komórka planowania odpowiadałaby w tym przypadku za ocenę wariantów działania w odniesieniu do pierwszych czterech kryteriów, natomiast pozostałe elementy tabeli wypełniają poszczególni przedstawiciele zespołów rodzajów wojsk. Przedstawione w tabeli kryteria obejmują pewien stopień funkcjonalnego uogólnienia. Można w opracowywanych tabelach ujmować bardziej szczegółowe kryteria, np. wsparcie ogniowe można „rozbić” na: wsparcie artyleryjskie, wsparcie LWL, wsparcie Sił Powietrznych itd. Warto w tym miejscu zadać sobie zasadnicze pytanie: Czym różni się ta tabela od poprzednich tabel porównawczych? Odpowiedzi może być kilka. Po pierwsze zawiera ona opinię wszystkich komórek specjalistycznych (metoda głosów), a dowódca orientuje się jakie są preferencje poszczególnych komórek specjalistycznych. Komórka planowania ocenia natomiast warianty działania w części tabeli dotyczącej jednostek ogólnowojskowych. Integruje ona jednocześnie wszystkie oceny specjalistyczne, gdzie do każdego z wariantów działania mogły być zastosowane wielorakie kryteria specjalistyczne.

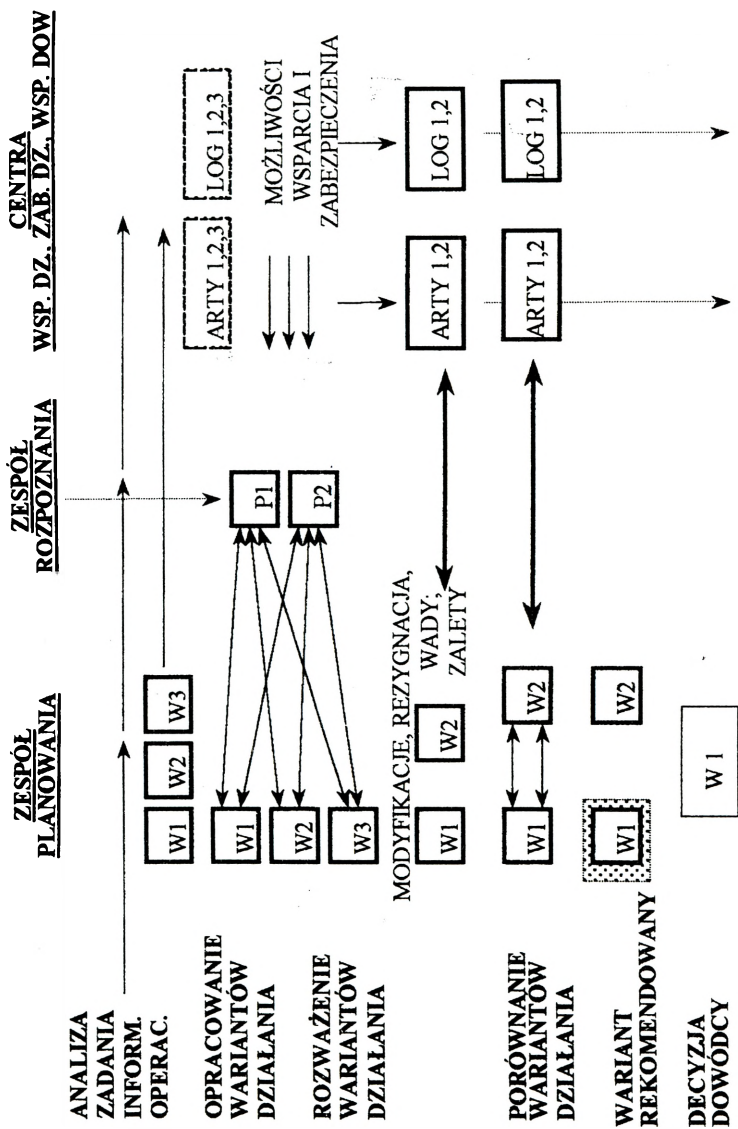
Podsumowując przedsięwzięcia opracowania, oceny i porównania wariantów działania stwierdzić należy, iż ocena i porównanie wariantów działa-

nia jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. Wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji co do wyboru wariantu działania. Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, co do tego który wariant rekomendować dowódcy, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu. Algorytm czynności wykonywanych podczas opracowania i oceny wariantów działania przedstawiono schematycznie na rysunku 4.1.

Wnioski z porównania wariantów działania, niezbędne kalkulacje oraz opinie co do wad i zalet poszczególnych wariantów przedstawiane są zazwyczaj podczas odprawy koordynacyjnej. Jest to najczęściej ostatnia odprawa koordynacyjna przed odprawą decyzyjną. Jej zasadniczym celem jest każdorazowo wybór przez sztab wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy oraz zakończenie porównania wariantów działania. Jak już wspomniano, przedstawione metody oceny wariantów działania są jedynie narzędziami, które można stosować w skomplikowanym procesie opracowania i obiektywnej oceny wariantów działania. Układ czynności zasadniczych zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia realizujących przedstawione w niniejszym opracowaniu czynności przedstawiony został na rysunku 4.2.



Rys. 4.1. Algorytm czynności procesu oceny wariantów



Rys. 4.2. Układ czynności zasadniczych zespołów stanowiska dowodzenia podczas opracowania i oceny wariantów działania

ZAKOŃCZENIE

Dążąc do opracowania i zobiektywizowania oceny wariantów działania zastosować można różne metody i techniki. Coraz powszechniej podczas rozważania wariantów działania prowadzone są różnorodne symulacje wspomagane techniką komputerową. Także do porównania poszczególnych wariantów ze sobą oraz wybrania wariantu najlepszego możliwe jest zastosowanie odpowiednich programów komputerowych. Jednak coraz większych zdobyczy techniki w tym obszarze powszechnie przyjmuje się, że zasadniczymi metodami porównań będą przedstawione w niniejszym opracowaniu. Pomimo pewnych ułomności, czy wręcz „toporności” ich niewątpliwymi zaletami jest prostota oraz szybki czas zastosowania i zobrazowania wyników. Wraz z rozwojem w jednostkach wojsk lądowych praktyki pracy sztabowej w tym właśnie obszarze możliwymi staną się zastosowania w nich innych metod ocen i porównań. Wszystko bowiem co ułatwia i usprawnia współcześnie pracę dowództwa pozwala na lepsze osiągnięcie pożądanego efektu końcowego, jakim w przypadku tego etapu pracy dowództwa są dobrze opracowane warianty działania oraz wybrany najlepszy z nich, który będzie zarekomendowany dowódcy.

BIBLIOGRAFIA

1. *Command and staff decision processes*. U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas 1994.
2. Kręcikij J. *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*. AON, Warszawa 1996.
3. Kręcikij J. *Przygotowanie działań taktycznych*. AON, Warszawa 1996.
4. *Staff organization and operations*. HQ Department of the Army, Washington 1984.
5. *Staff organization and operations*. HQ Department of the Army, Washington 1997.

Druk AON nr 51/WW

