AKADEMIA
OBRONY NARODOWEJ

Kpt. dypl. inż. Norbert PRUSIŃSKI

METODY I TREŚĆ PRACY ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH NA STANOWISKU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Cz. IV
KONTROLA

WARSZAWA 2001

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

Kpt. dypl. inż. Norbert PRUSIŃSKI

METODY I TREŚĆ PRACY ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH NA STANOWISKU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Cz. IV
KONTROLA

Warszawa 2001

SPIS TREŚCI

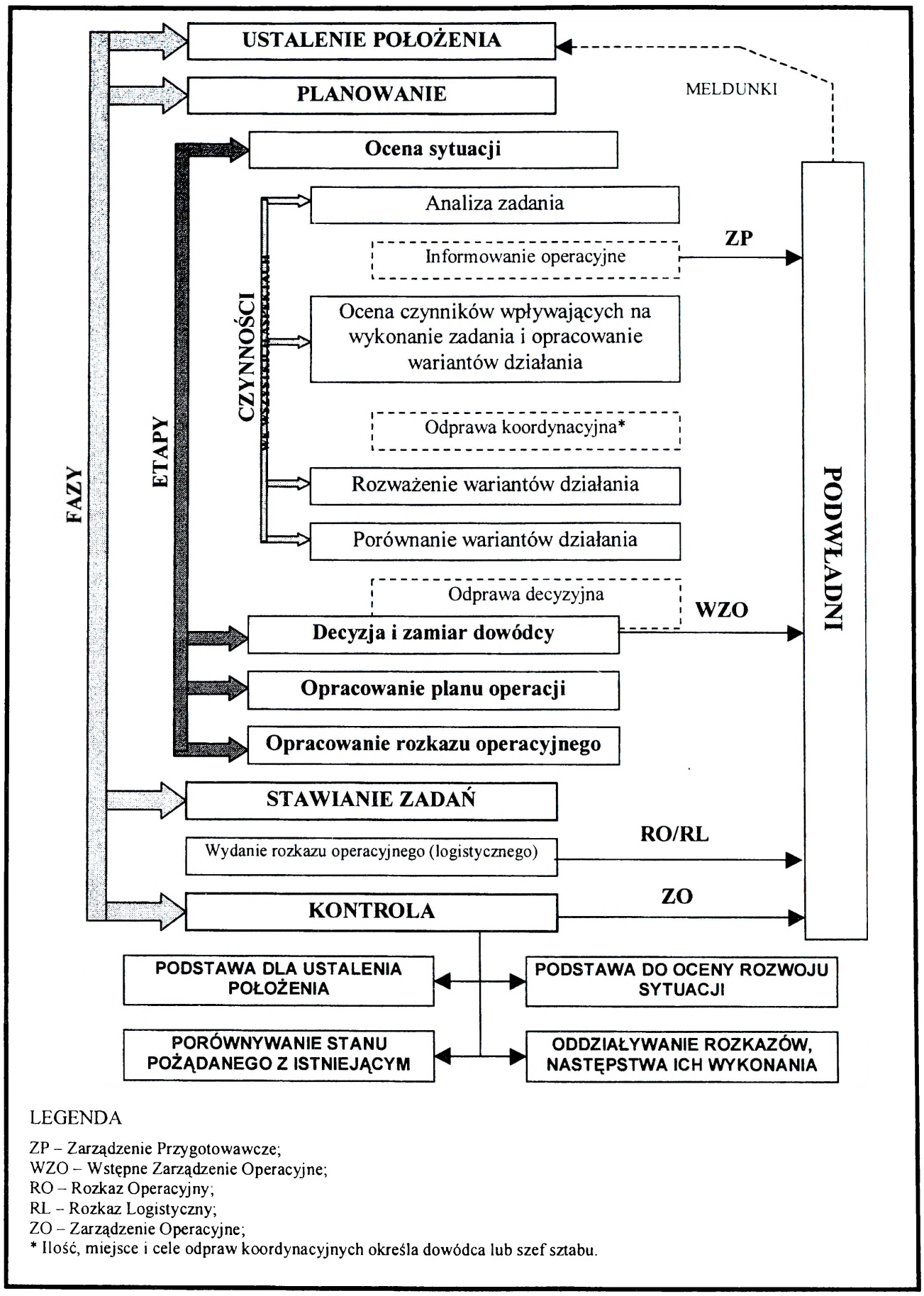
WSTĘP

Proces dowodzenia traktowany jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia składa się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności (rys.1). Ustalenie położenia, planowanie i stawianie zadań to fazy, dzięki którym dowódca wspomagany przez swój sztab może przeanalizować otrzymane od przełożonego zadanie, ocenić czynniki wpływające na jego wykonanie, stworzyć warianty działania wojsk własnych, wreszcie podjąć decyzję i ogłosić zamiar działania. Na podstawie zamiaru działania powstaje plan operacji i zasadniczy dokument dowodzenia - rozkaz operacyjny, dzięki któremu zadania wynikające z podjętej przez dowódcę decyzji docierają do podwładnych i uruchamiają u nich cykl decyzyjny. W tym czasie dowództwo szczebla nadrzędnego przechodzi do czwartej, ostatniej fazy procesu dowodzenia – kontroli, która pozwala dowódcy sprawdzić skutki dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz efektywność ich wprowadzania w życie.

Ten bardzo uproszczony opis cyklu decyzyjnego nie oddaje oczywiście istoty całego procesu, który w rzeczywistości jest bardziej złożony. W praktyce, proces dowodzenia nie składa się z czterech odrębnych czy luźno ze sobą powiązanych faz, lecz jest zespołem wzajemnie uzupełniających się funkcji, których początek czy koniec ma raczej charakter umowny. Fazy te w rzeczywistości wzajemnie się przenikają, łączą oraz nakładają na siebie.

Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżyć problematykę dotyczącą kontroli oraz narzędzi jej sprawowania. Jest ono częścią szerszego cyklu wydawniczego, w którym ponadto przedstawione zostały zagadnienia dotycząca realizacji przedsięwzięć związanych z ustaleniem położenia, planowaniem i stawianiem zadań. Treść merytoryczna opracowania została wzbogacona o wnioski i doświadczenia kadry i studentów AON z ćwiczenia wprowadzającego nr 111[1].

[1] Ćwiczenie wprowadzające nr 111, *Związek taktyczny i oddział w operacji i walce, dokumentacja ćwiczenia*, AON, Warszawa 1998



LEGENDA

ZP – Zarządzenie Przygotowawcze;
WZO – Wstępne Zarządzenie Operacyjne;
RO – Rozkaz Operacyjny;
RL – Rozkaz Logistyczny;
ZO – Zarządzenie Operacyjne;
* Ilość, miejsce i cele odpraw koordynacyjnych określa dowódca lub szef sztabu.

Rys.1. Ramowy układ cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia

Źródło: Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (Główne problemy), AON, Warszawa 2000.

1. POJĘCIE KONTROLI

W teorii zarządzania można spotkać wiele definicji kontroli. Jedna z nich definiuje kontrolę jako: „proces, przez który kierownicy zapewniają, by rzeczywiste działania były zgodne z działaniami planowanymi"[2]. Polega ona na porównaniu informacji o tym co rzeczywiście następuje w trakcie wprowadzania planu w życie, z programami, kalkulacjami czy też wzorami opracowanymi w trakcie planowania.

W takim ujęciu kontrola postrzegana jest jako podstawowa funkcja procesu kierowania i składa się z trzech głównych elementów:

1. Określenia mierników efektywności.
2. Pomiaru bieżącej efektywności i porównania jej z wyznaczonymi miernikami.
3. Podjęcia działań korygujących, jeśli efektywność nie odpowiada miernikom[3].

Za pomocą funkcji kontrolnej kierownik może utrzymać organizację na właściwym torze, nie pozwalając jej na nadmierne odchylenia od celów.

Z podobną definicją kontroli spotykamy się w literaturze poruszającej problematykę dowodzenia wojskami oraz w obowiązującym regulaminie działań Wojsk Lądowych. Według P. Sienkiewicza „kontrolowanie jest funkcją polegającą na czynnościach zmierzających do stwierdzenia, czy rzeczywisty przebieg działań jest zgodny z zaprojektowanym wzorcem (modelem, planem) i czy te działania prowadzą do celu (wykonania zadania), ustalenia przyczyn ewentualnych niezgodności i określenia możliwości usunięcia niezgodności"[4].

Z kolei Regulamin Działań Wojsk Lądowych definiuje kontrolę jako „jedną z funkcji kierowania (dowodzenia) lub jako jedną z faz czynności kierowniczych. Istota kontroli polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami (celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi

---

[2] J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996, s. 457.
[3] Tamże, s. 34.
[4] P. Sienkiewicz i zespół, *Dowodzenie – teoria i praktyka*, AON, Warszawa 1995, s. 202.

do osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na realizację zadania. Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej lub pośredniej[5]".

Tak zdefiniowana kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, dzięki której można uzyskać informacje o rzeczywistym stanie przygotowań do podjęcia działań, o ich przebiegu i wynikach. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Kontrolę ze względu na czas jej prowadzenia można podzielić na:

- prospektywną – poprzedzająca działanie;
- bieżącą – prowadzoną w czasie działań;
- retrospektywną – prowadzoną po zakończeniu działań[6].

Kontrola prospektywna umożliwia sprawdzenie znajomości i zrozumienia zadań (myśli przewodniej i sposobu rozegrania walki) przez podwładnych. Realizacji funkcji planistycznych i organizacyjnych oraz innych zagadnień mających wpływ na wykonanie zadania na niższych szczeblach dowodzenia podległych organowi kontrolującemu.

Kontrola bieżąca polega na śledzeniu realizacji zadań a zwłaszcza osiąganych wyników pod względem czasowym, jakościowym i ilościowym. To nic innego jak zbieranie informacji z różnych źródeł (w większości od podwładnych) i porównywanie ich z planem działania. Stwierdzenie symptomów odchyleń jest sygnałem do rozpoczęcia działań zapobiegawczych.

Kontrola retrospektywna jest porównywaniem rezultatów z założonymi celami. Dostarcza ona informacji zarówno o sprawności funkcjonowania kontrolowanej jednostki organizacyjnej, sprawności systemu dowodzenia oraz słuszności koncepcji przyjętej do realizacji (celów, sposobów ich osiągnięcia, itp.). Ocena taka jest

---

[5] *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999, s.266.
[6] P. Sienkiewicz i zespół, *Dowodzenie* ..., s. 203.

podstawą wyciągania wniosków na przyszłość, które mogą być wykorzystane w przyszłych działaniach oraz dla doskonalenia systemu dowodzenia[7].

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

W dowództwie brygady w trakcie przygotowania i prowadzenia działań kontrola odgrywa bardzo ważną rolę, a o osiągnięciu celu tej fazy cyklu decyzyjnego decyduje bardzo często sposób jej przeprowadzenia. Dlatego istotną rolę w planowaniu, przygotowaniu i sprawowaniu tej funkcji dowodzenia odgrywa sztab brygady, który wspomaga dowódcę poprzez użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli.

[7] Tamże, s. 204.

2. SPOSOBY REALIZACJI KONTROLI

Na wszystkich szczeblach dowodzenia, a zatem i w brygadzie, kontrola realizowana może być poprzez:

1. Ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
2. Organizację synchronizacji działań;
3. Monitorowanie sytuacji;
4. Podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań są to ustne lub pisemne wytyczne dowódcy określane w celu: podziału odpowiedzialności, koordynacji wsparcia ogniowego, kontrolowania działań bojowych. Większość z elementów dowodzenia i koordynacji działań może być wyrażona w sposób graficzny a wszystkie powinny być łatwo rozpoznawalne w terenie.

EDKD mogą obejmować:

- graficzne EDKD, takie jak: linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, punkty koordynacyjne, obiekty, rejony i inne (por. zał.1);
- wytyczne koordynujące – są to wszystkie informacje, dane, które zostają zamieszczone w ostatnim podpunkcie punktu 3. rozkazu operacyjnego (wstępnego zarządzenia operacyjnego, zarządzenia operacyjnego);
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące procedury działania (OPD);
- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Kolejnym narzędziem sprawowania kontroli w brygadzie jest **organizacja synchronizacji działań**, którą realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia czy synchronizacja działań

poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji, który powstaje w Zespole Planowania najczęściej już w czasie rozważenia wariantów działania, a w przypadku braku czasu po opracowaniu planu operacji. Po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru, po powstaniu planu operacji zostaje on uszczegółowiony, skopiowany i dostarczony do wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych, dla których staje się dokumentem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką. W brygadzie, jeżeli czas na to pozwali, może odbyć się także odprawa koordynacyjna poświęconą tej problematyce. Za jej przygotowanie i przeprowadzenie odpowiedzialny jest szef sztabu a uczestniczą w niej, obok podległych dowódców, kierownicy poszczególnych zespołów SD BZ oraz oficerowie rodzajów wojsk.

Następnym narzędziem służącym sprawowaniu funkcji kontrolnej przez dowódcę jest **monitorowanie sytuacji.** W brygadzie obejmuje ono całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych to zasadnicze źródło informacji wykorzystywanych na potrzeby ustalenia stanu rzeczywistego (*jak jest*). Obejmują one zarówno meldunki terminowe składane zgodnie z przyjętą w dowództwie procedurą jak i meldunki doraźne, które składa podwładny na żądanie przełożonego lub po zaistnieniu sytuacji, o której zdaniem podwładnego należy natychmiast przełożonego powiadomić.

Z kolei **wizyty dowódcy w podległych wojskach** stanowią jedno z najbardziej efektywnych narzędzi kontroli w rękach dowódców. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie

fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Dowódca brygady udając się do swoich pododdziałów czy też elementów ugrupowania bojowego ma najlepsze warunki i możliwości do realnej oceny zdolności bojowej podległych sił oraz w razie potrzeby natychmiastowej pomocy podległym dowódcom.

Współczesne pole walki, które może charakteryzować się m.in. częstym brakiem łączności, niekonwencjonalnym działaniem przeciwnika, powstawaniem sytuacji niejasnych i skomplikowanych, które potęgować może na dodatek brak meldunków od podwładnych, wymuszać będzie na dowódcach stosowanie do celów kontroli **grup kontrolnych oraz kontroli po linii funkcjonalnej.**

Grupy kontrolne formowane będą z oficerów sztabu brygady i wysyłane w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane. Natomiast kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk, są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia, wyposażenia oraz użycia w walce pododdziałów artylerii, wojsk inżynieryjnych, rozpoznania, obrony przeciwlotniczej, przeciwchemicznej, jednostek logistycznych i innych.

Otrzymane poprzez monitorowanie sytuacji informacje pozwalają w dowództwie ustalić stan rzeczywisty *(jak jest)*, a następnie porównać go ze stanem zamierzonym *(jak miało być)*. W przypadku wykrycia między tymi stanami różnic dowódca musi określić sposób usunięcia lub zmniejszenia niezgodności. Działania i czynności wykonywane w tym celu mogą dotyczyć jednego lub kilku elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego), a w skrajnych przypadkach może to dotyczyć całego przyjętego wcześniej do realizacji planu.

Ten sposób realizacji kontroli sprawowany jest zazwyczaj przez dowódcę i Zespół Dowodzenia Centrum Dowodzenia, którego oficerowie wspomagają dowódcę w analizie i ocenie sytuacji oraz doradzają mu jakich zmian w działaniu podległych jednostek należy dokonać aby ich działanie przynosiło zakładane efekty.

Wymienione i krótko scharakteryzowane narzędzia kontroli pozwalają dowódcy brygady stwierdzić, ustalić jaka jest aktualna sytuacja w podległych wojskach. Wyniki tej kontroli (aktualna sytuacja) przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej

organizacyjno – funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia brygady. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Często dla ułatwienia porównania stanu rzeczywistego z zaplanowanym na mapach sytuacyjnych na jednej z folii, w kolorze czarnym naniesiony jest plan działania, dzięki czemu po naniesieniu aktualnej sytuacji w kolorze niebieskim praktycznie natychmiast dokonuje się porównania i dzięki temu dowódca może na bieżąco śledzić rozwój sytuacji i podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.

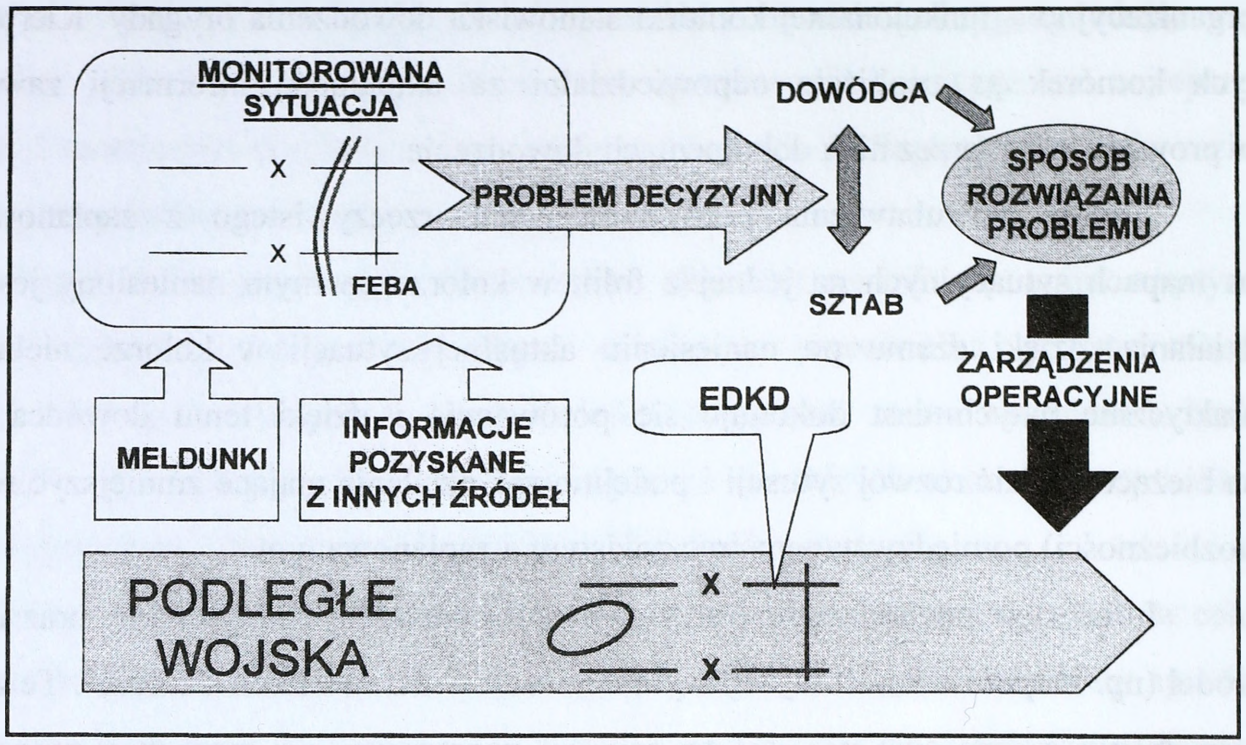
Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w **dziennikach działań**[8]. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych.** Przebieg fazy kontroli przedstawia rys.2.

---

[8] Dziennik działań jest dokumentem dowodzenia, którego prowadzenie ma na celu przedstawienie (zobrazowanie) przebiegu działań danej jednostki, poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych SD oraz przepływu dokumentów i informacji pomiędzy nimi. Zapisywane są w nim informacje dotyczące zarówno relacji wewnętrznych danego SD, jak i odzwierciedlające wymianę informacji z podwładnymi, przełożonym, sąsiadami i jednostkami współdziałającymi. Dzienniki działań prowadzone są zawsze w powiązaniu z mapami sytuacyjnymi.



Rys.2. Kontrola jako czwarta faza cyklu decyzyjnego

Źródło: Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (Główne problemy), AON, Warszawa 2000.

3. UKŁAD ZARZĄDZENIA OPERACYJNEGO

Zarządzenia operacyjne jest dokumentem dyrektywnym sporządzanym w dowództwie każdego szczebla w trakcie czwartej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Wykonywane jest przez sztab dla jednej lub kilku jednostek (elementów ugrupowania operacyjnego, bojowego) w celu przekazania im zadań wynikłych z rozwoju sytuacji. Mogą one dotyczyć:

- zmiany wcześniej wydanych rozkazów;
- uszczegółowienia, sprecyzowania wcześniej postawionych zadań;
- koordynacji działań poszczególnych elementów ugrupowania.

Forma zarządzeń operacyjnych podobnie jak i innych dokumentów rozkazodawczych występujących w trakcie procesu dowodzenia jest różnorodna. Mogą to być dokumenty pisemne i pisemno-graficzne, uzupełnione aneksami i apendyksami oraz szkicami, tabelami i innymi niezbędnymi informacjami.

Ponieważ w fazie kontroli dowódcy w sprawowaniu funkcji kontrolnej najczęściej pomaga Zespół Dowodzenia Centrum Dowodzenia stąd też odpowiedzialnym za sporządzenie tego dokumentu jest szef (kierownik) tej komórki organizacyjno-funkcjopnalnej. Oczywiście podobnie jak przy wstępnym zarządzeniu operacyjnym czy rozkazie operacyjnym oficerowie rodzajów wojsk uczestniczą w jego powstawaniu.

Układ treści zarządzenia operacyjnego sporządzanego w formie pisemnej jest identyczny jak innych dokumentów i składa się on z części głównej oraz tworzonych w razie potrzeby aneksów i apendyksów. Część główna z kolei zawiera nagłówek służbowy, część zasadniczą (ze standartowymi punktami od 1 do 5) oraz część końcową. Przy sporządzaniu zarządzeń operacyjnych obowiązują te same zasady, które dotyczą innych dokumentów[9]. Należy jednak mieć na uwadze, że w zarządzeniach operacyjnych podaje się tylko te informacje, które nie były do tej pory przekazane w innych dokumentach oraz informacje, które poprzednie rozkazy zmieniają. Układ treści zarządzenia operacyjnego przedstawia załącznik 2.

---

[9] Zob. J Michniak i zespół, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, część IV Znaki i dokumenty dowodzenia,* AON, Warszawa 1997.

Na przykład, w ćwiczeniu wprowadzającym nr 111 po podjęciu decyzji i ogłoszeniu zamiaru przez dowódcę brygady został opracowany na stanowisku dowodzenia plan operacji i rozkaz operacyjny. Zadania w nim zawarte zostały doprowadzone do podwładnych, którzy zgodnie z myślą przewodnią dowódcy przystąpili do ich realizacji.

Dowódca jednego z batalionów otrzymał następujące zadanie[10]:

3. REALIZACJA

e. .....

f. 410bcz

(1) Ześrodkować się w rejonie patrz Aneks C (Plan obrony).

(2) Rozbudować rubież obrony: wzgórze 197,2; wsch. SZCZYTNIK.

(3) Być w gotowości przejść do obrony rozbudowanej rubieży z zadaniem niedopuszczenia do przerwania się przeciwnika w kierunku: WIŚNIEW, JĘDRZEJÓW.

(4) Być w gotowości do kontrataku z LD PIK lub LD KARO w celu rozbicia przeciwnika w rejonie włamania i odtworzenia przedniego skraju obrony.

(5) Patrz Aneks C (Plan obrony).

g. .....

410bcz otrzymał zadanie wielowariantowe:

- przejść do obrony;
- lub wykonać kontratak z LD PIK;
- lub wykonać kontratak z LD KARO.

A zatem dowódca tego batalionu musiał opracować plan działania do każdego z trzech wyżej wymienionych zadań i być w gotowości do ich realizacji.

W trakcie prowadzenia działań Zespół Dowodzenia Centrum Dowodzenia kontrolując realizację planu operacyjnego, dokonał analizy i oceny rozwoju sytuacji, przeprowadził niezbędne kalkulacje, porównał sytuację rzeczywistą z zaplanowaną

[10] Wyciąg z rozkazu operacyjnego nr 14 41BZ.

i przedstawił dowódcy warianty działania w zaistniałej sytuacji. Na podstawie tych danych dowódca brygady podjął następującą decyzję dotyczącą 410bcz: *„wykonać kontratak z planowanej LD PIK"*. Swoją decyzję przekazał dowódcy batalionu w postaci zarządzenia operacyjnego (zał.3).

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona w niniejszym opracowaniu problematyka ukazuje szczególne znaczenie fazy kontroli w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia. W trakcie jej trwania poddawane są kontroli działania podwładnych, ich zgodność z myślą przewodnią przełożonego oraz słuszność przyjętych celów, sposobów i struktur do ich osiągnięcia.

Na podstawie przedstawionych treści można stwierdzić, że bardzo ważną rolę w realizacji kontroli spełnia stały dopływ informacji sytuacyjnych od podwładnych, a następnie umiejętność analizy, oceny i przekształcenia tych informacji w decyzje zmierzające do realizacji ustaleń zawartych w planie działania. Ma to znaczenie tym większe, że warunki realizacji tych czynności (ograniczenia czasowe) są zdecydowanie trudniejsze. Stąd też efektywność kontroli może być większa dzięki precyzyjnemu przygotowaniu dokumentów dowodzenia (np. planów synchronizacji), które umożliwiają w odpowiednim czasie przekazywanie podwładnym zarządzeń operacyjnych, komend czy sygnałów.

Opracowanie to nie wyczerpuje problematyki sprawowania kontroli, ma ono raczej przybliżyć tę fazę procesu dowodzenia i przyczynić się do zrozumienia złożonych problemów sprawowania dowodzenia.

LITERATURA

1. Michniak J. i zespół, Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy), AON, Warszawa 2000.
2. Michniak J. i zespół, Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, część IV Znaki i dokumenty dowodzenia, AON, Warszawa 1997.
3. Sienkiewicz P. i zespół, Dowodzenie – teoria i praktyka, AON, Warszawa 1995.
4. Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1996.
5. Regulamin działań taktycznych artylerii (dywizjon wsparcia bezpośredniego), DWLąd, Warszawa 2000.
6. Regulamin działań Wojsk Lądowych, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999.
7. Związek taktyczny i oddział w operacji i walce, Dokumentacja ćwiczenia, Ćwiczenie wprowadzające nr 111, AON, Warszawa 1998

ZAŁĄCZNIKI

1. ELEMENTY DOWODZENIA I KOORDYNACJI DZIAŁAŃ.
2. UKŁAD TREŚCI ZARZĄDZENIA OPERACYJNEGO.
3. PRZYKŁAD ZARZĄDZENIA OPERACYJNEGO BZ W OBRONIE NA OLEACIE.

Druk AON nr 617/WW

Załącznik 1

ELEMENTY DOWODZENIA I KOORDYNACJI DZIAŁAŃ (EDKD)[11]

Graficzne EDKD

są to wytyczne dowódcy określane w celu:

1. Podziału odpowiedzialności,
2. Koordynacji wsparcia ogniowego,
3. Sprawowania kontroli nad prowadzonymi działaniami.

Wszystkie EDKD powinny być łatwo rozpoznawalne w terenie.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań obejmują[12]:

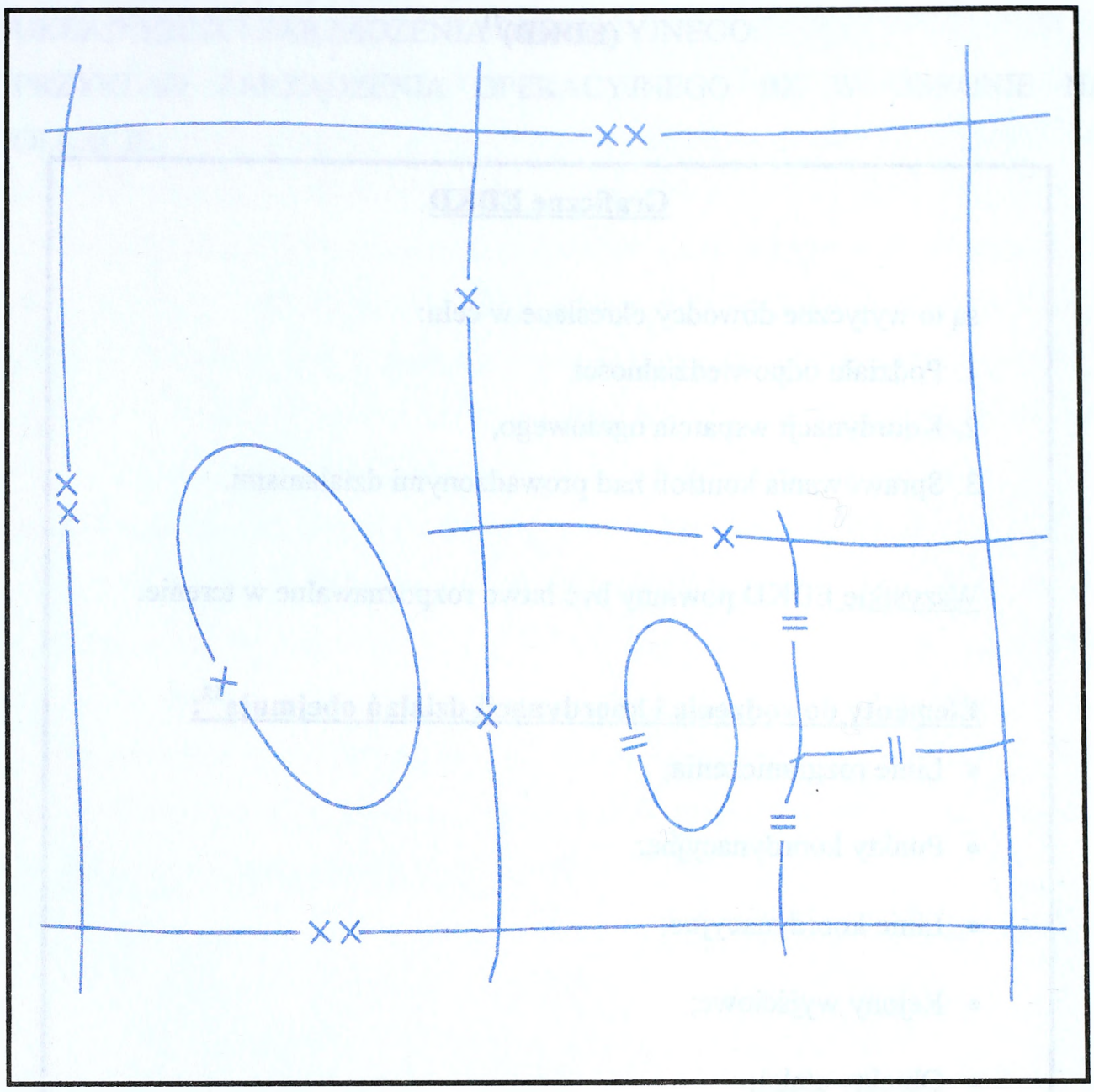
- Linie rozgraniczenia;
- Punkty koordynacyjne;
- Linie koordynacyjne;
- Rejony wyjściowe;
- Obiekty ataku;
- Osie natarcia;
- Kierunki ataku.

[11] W załącznikach wykorzystano materiały z wykładu J. Kręcikija: *Elementy dowodzenia i koordynacji działań (Control measures).*

[12] Wymieniona lista nie jest pełna i obejmuje zasadnicze (najczęściej stosowane) EDKD.

Załącznik 1a

LINIE ROZGRANICZENIA

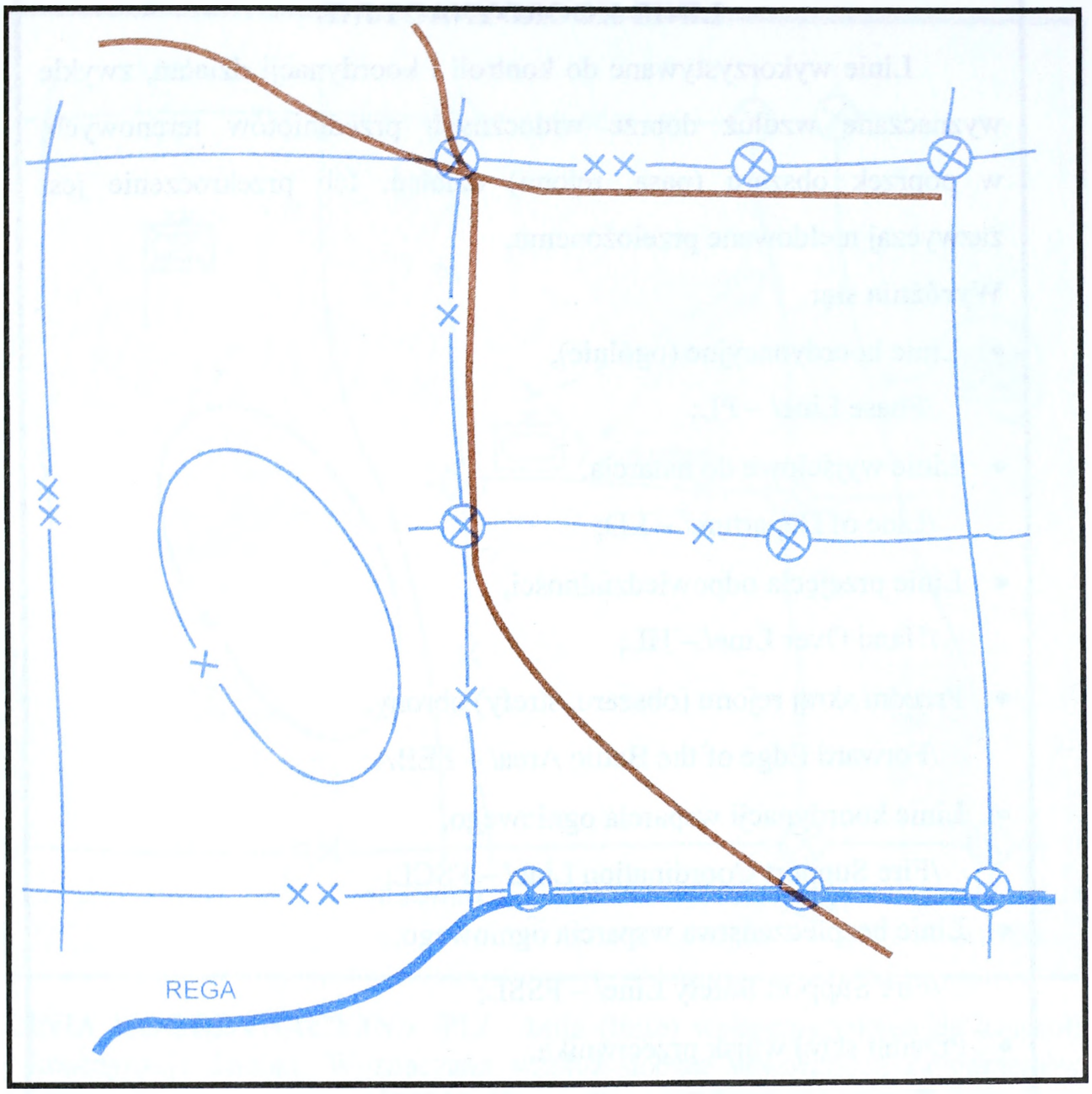


LINIE ROZGRANICZENIA – wyznaczane są wzdłuż łatwo rozpoznawalnych przedmiotów terenowych, w celu podziału obszarów odpowiedzialności podległych sił oraz w celu ułatwienia organizacji dowodzenia. Rysuje się je linią ciągłą, wskazując szczebel organizacyjny rozgraniczanych sił za pomocą właściwego oznaczenia w przerwie linii[13].

[13] Zob. J. Michniak i zespół, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych, część IV Znaki i dokumenty dowodzenia,* AON, Warszawa 1997.

Załącznik 1b

PUNKTY KOORDYNACYJNE



PUNKTY KOORDYNACYJNE - to punkty, w których w przypadku podjęcia działań sąsiadujące siły muszą się ze sobą skontaktować w celu kontroli i koordynacji. Mogą one dotyczyć ustalenia punktów przebiegu linii koordynacyjnych oraz ustalenia niezbędnych szczegółów dotyczących synchronizacji przyszłych działań (np. w miejscach, w których przecinają się szlaki komunikacyjne, lub w których kończy się charakterystyczna rubież terenowa będąca naturalną linią rozgraniczenia).

Załącznik 1c

LINIE KOORDYNACYJNE

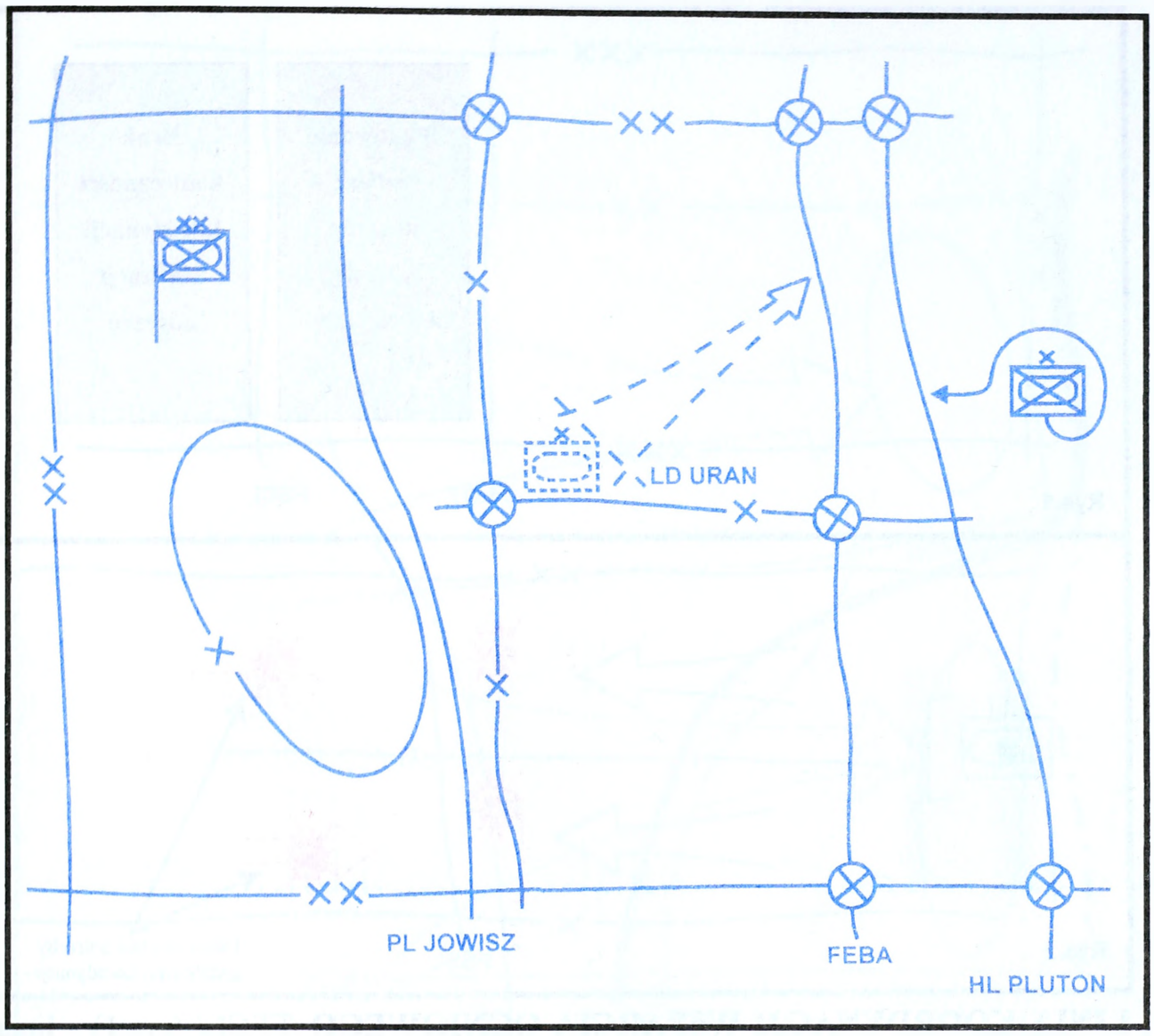
Linie wykorzystywane do kontroli i koordynacji działań, zwykle wyznaczane wzdłuż dobrze widocznych przedmiotów terenowych, w poprzek obszaru (pasa, rejonu) działań. Ich przekroczenie jest zazwyczaj meldowane przełożonemu.

Wyróżnia się:

- Linie koordynacyjne (ogólnie),
  /Phase Line/ – PL;
- Linie wyjściowe do natarcia,
  /Line of Departure/ – LD;
- Linie przejęcia odpowiedzialności,
  /Hand Over Line/ – HL;
- Przedni skraj rejonu (obszaru, strefy) obrony,
  /Forward Edge of the Battle Area/ – FEBA;
- Linie koordynacji wsparcia ogniowego,
  /Fire Support Coordination Line/ – FSCL;
- Linie bezpieczeństwa wsparcia ogniowego,
  /Fire Support Safety Line/ – FSSL;
- Przedni skraj wojsk przeciwnika,
  /Forward Line of Enemy Troops/ – FLET;
- Przedni skraj wojsk własnych,
  /Forward Line of Our Troops/ – FLOT;
- Linie, o osiągnięciu których należy meldować przełożonemu,
  /Raport Line/ – RL;
- Granica działań zaczepnych,
  /Limit of Advance/ – LoA;
- Linie planowania rozpoznania i izolacji obszaru działań,
  /Recconnaissance and Interdiction Planning Line/ – RIPL.

Załącznik 1d

LINIE KOORDYNACYJNE



LINIA KOORDYNACYJNA /PL/ - linia (linie) wykorzystywana do kontroli i koordynacji działań. Wyznaczana wzdłuż dobrze widocznych przedmiotów terenowych, w poprzek obszaru (pasa, rejonu) działań. Jej przekroczenie meldowane jest zazwyczaj przełożonemu (np. PL JOWISZ – linia ostatecznego zatrzymania natarcia przeciwnika).

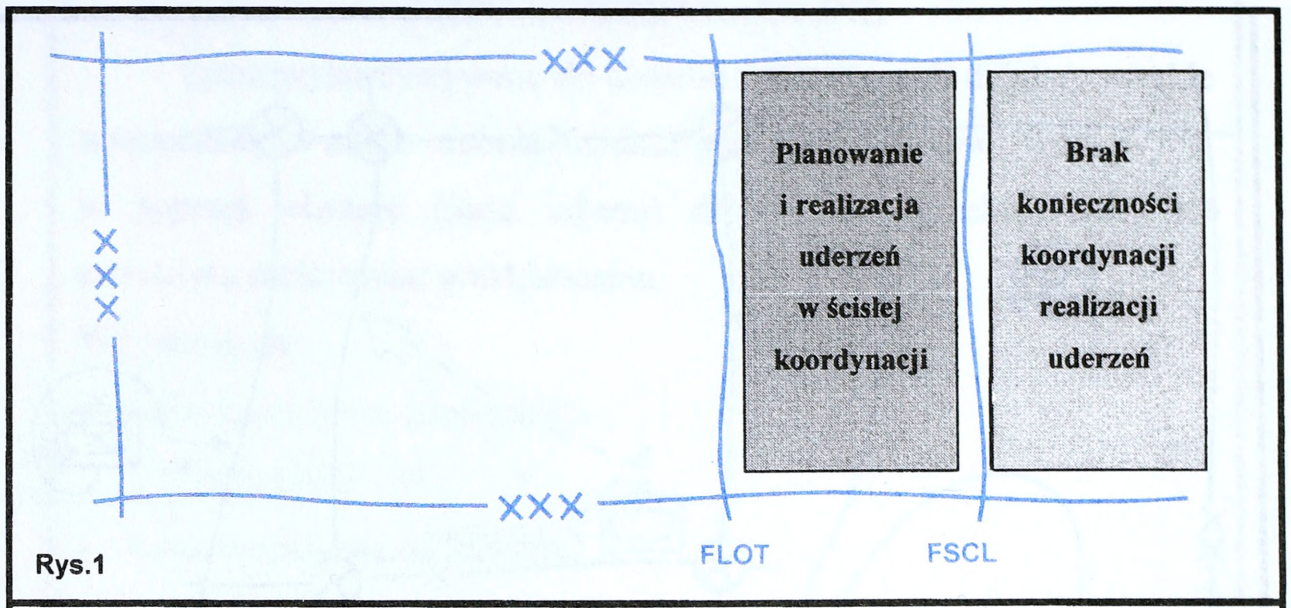
FEBA – przedni skraj obrony, przednia granica głównego obszaru (pasa, rejonu) obrony.

LINIA PRZEJĘCIA ODPOWIEDZIALNOŚCI /HL/ - linia koordynacyjna prowadzona wzdłuż dobrze widocznych przedmiotów terenowych, na której odpowiedzialność za prowadzenie działań zostaje przekazana przez jedne siły drugim (np. HL PLUTON – linia przejęcia odpowiedzialności przez DZ od BZ).

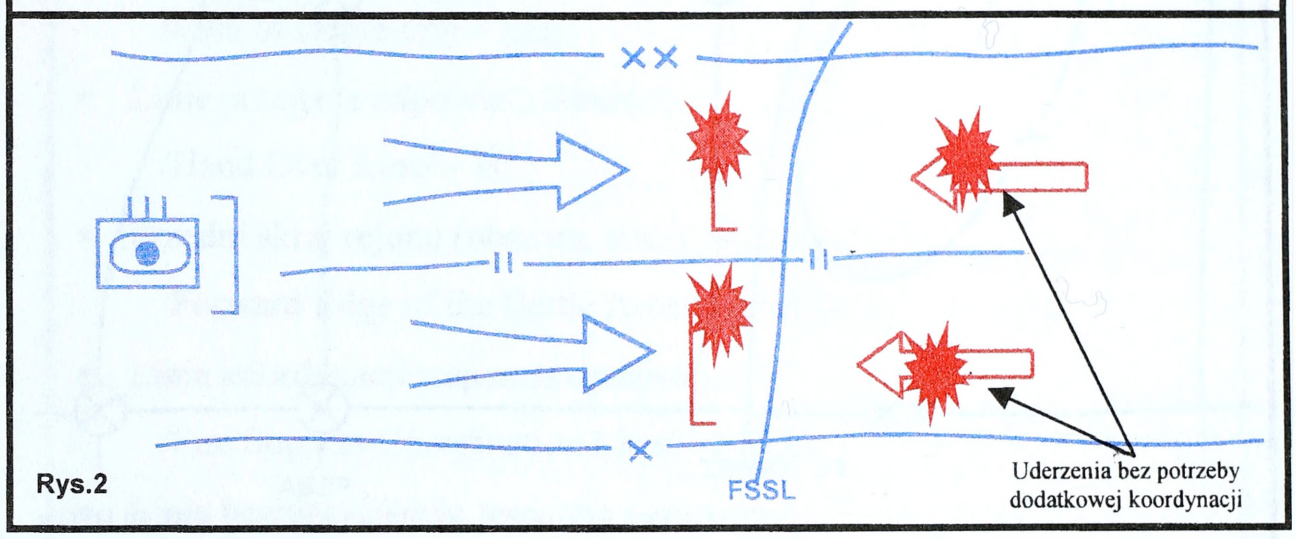
LINIA WEJŚCIA DO NATARCIA /LD/ - wyznaczana w celu koordynacji wejścia do walki atakujących sił w określonym czasie. Czasami nazywana jest także linią startu - SL /Start Line/ (np. LD URAN – linia wyjścia do kontrataku odwodu dywizji).

Załącznik 1e

LINIE KOORDYNACYJNE



Rys.1



Rys.2

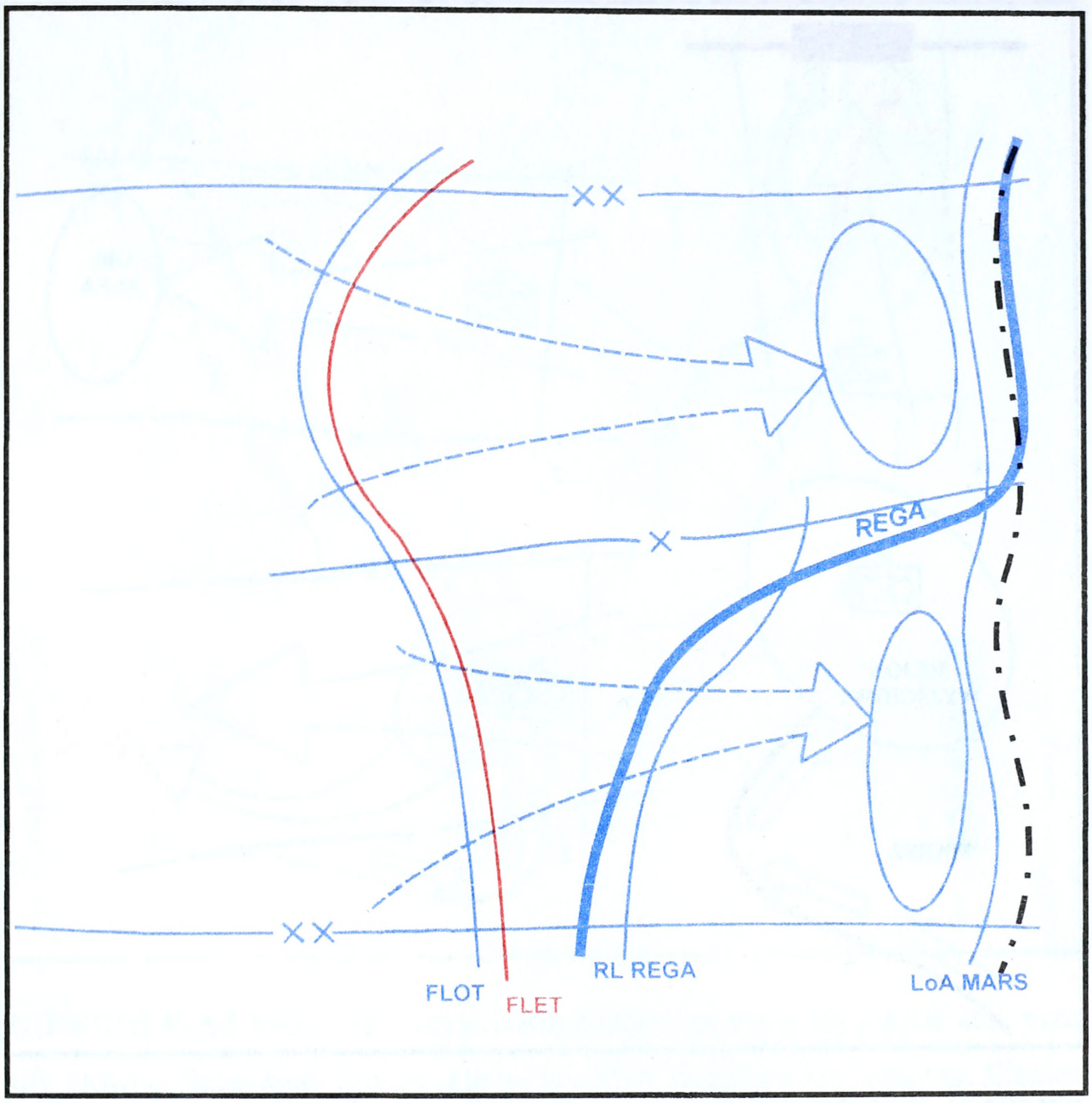
LINIA KOORDYNACJI WSPARCIA OGNIOWEGO /FSCL/ (rys.1) - linia wyznaczana przez właściwego dowódcę komponentu lądowego w celu zapewnienia koordynacji wsparcia ogniowego ze środkami nie będącymi pod jego dowództwem, ale których oddziaływanie może mieć wpływ na bieżące działania. Koordynuje wsparcie ogniowe realizowane środkami naziemnymi, powietrznymi i morskimi przeciwko celom naziemnym. Musi być skoordynowana z właściwym dowódcą komponentu powietrznego lub innego oraz łatwo rozpoznawalna w terenie.

LINIA BEZPIECZEŃSTWA WSPARCIA OGNIOWEGO /FSSL/ (rys.2) – jest to linia, poza którą środki ogniowe strzelające z zakrytych stanowisk ogniowych mogą wykonywać ogień amunicją konwencjonalną i w dowolnym czasie, bez potrzeby dodatkowej koordynacji.[14]

[14] Zob. *Regulamin działań taktycznych artylerii (dywizjon wsparcia bezpośredniego)*, DWL, Warszawa 2000.

Załącznik 1f

LINIE KOORDYNACYJNE



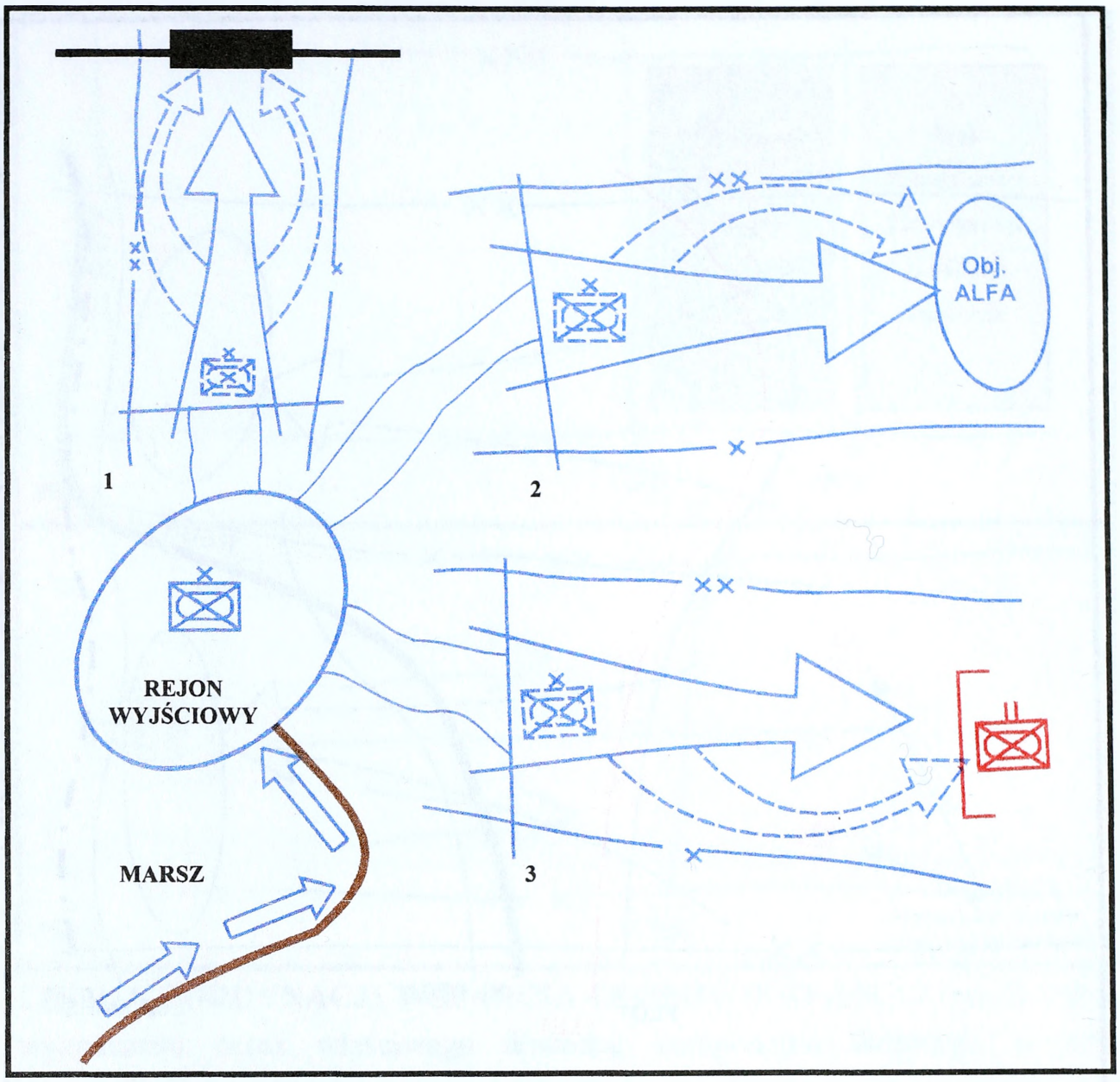
LINIE KOORDYNACYJNE FLOT, FLET - są to linie stosowane we wszystkich rodzajach działań, wyznaczone aktualnym położeniem wojsk własnych (FLOT), lub przeciwnika (FLET).

LINIA KOORDYNACYJNA /RL/ - linia, o osiągnięciu której należy meldować przełożonemu (np. RL REGA).

GRANICA DZIAŁAŃ ZACZEPNYCH /LoA/ - łatwo rozpoznawalny przedmiot terenowy którego atakujące siły nie mogą przekroczyć (np. LoA MARS – granica państwa).

Załącznik 1g

OŚ NATARCIA



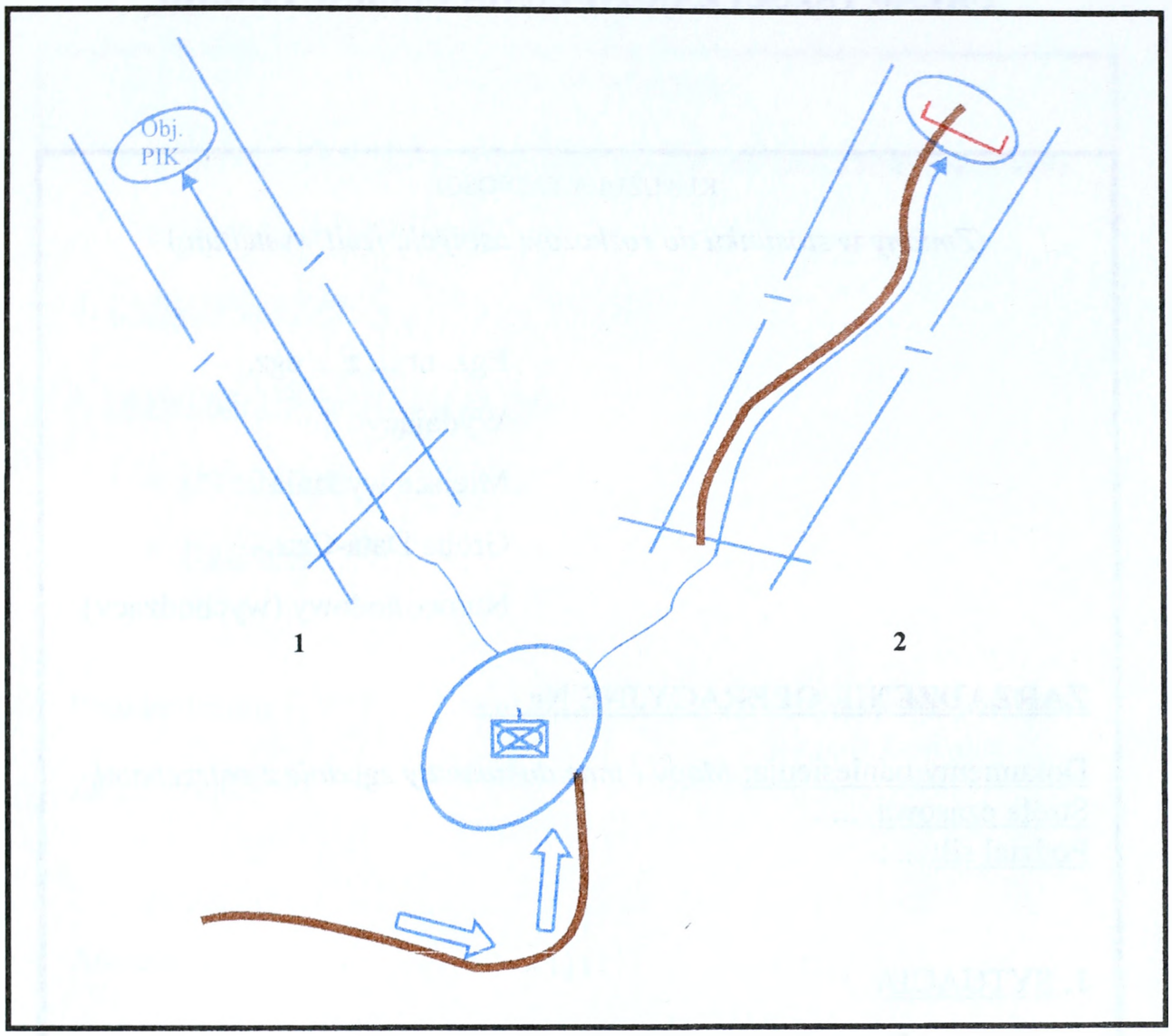
REJONY WYJŚCIOWE - to rejony w których siły przygotowują się lub przegrupowują do wykonania kolejnego zadania.

OBIEKTY ATAKU - fizyczne obiekty podejmowanego działania przedmioty terenowe (węzeł komunikacyjny, przeprawa stała, itp.), określony obszar, który należy zająć, lub zniszczenie sił przeciwnika bez przywiązywania do konkretnego terenu.

OŚ NATARCIA - ogólny kierunek działań wyznaczany w celu kontroli ruchu w kierunku przeciwnika, zwykle ograniczony liniami rozgraniczenia. Pozwala podwładnym z dużą swobodą zaplanować działania dla osiągnięcia zakładanego celu (zobacz szkic – linia ciągła oznacza oś natarcia, linia przerywana – sposób w jaki może zadanie wykonać podwładny).

Załącznik 1h

KIERUNEK ATAKU



KIERUNEK ATAKU - lub droga, wzdłuż której prowadzony będzie atak przez siły główne. Stosowany jest zwykle na szczeblu batalionu lub niższym. Element ten w znacznie większym stopniu ogranicza swobodę działania niż oś natarcia /jednostki nie mogą swobodnie manewrować poza wskazanym kierunkiem/. Stosowany jest najczęściej w pododdziałach piechoty prowadzących natarcie w warunkach ograniczonej widoczności a także podczas kontrataku.

Załącznik 2

UKŁAD TREŚCI ZARZĄDZENIA OPERACYJNEGO

KLAUZULA TAJNOŚCI

(Zmiany w stosunku do rozkazów ustnych, jeśli występują)

Egz. nr ... z ... egz.

Wydający

Miejsce wydania

Grupa Data-Czas

Numer kodowy (wychodzący)

ZARZĄDZENIE OPERACYJNE Nr ... .

Dokumenty odniesienia: *Mapy i inne dokumenty zgodnie z potrzebami.*
Strefa czasowa: ... .
Podział sił: ... .

1. SYTUACJA
   a. Przeciwnik.
   b. Wojska własne.
   c. Zmiany w podporządkowaniu.
2. ZADANIE
3. REALIZACJA
   a. Zamiar działania.
   b. Zadania dla zmechanizowanych i pancernych elementów ugrupowania bojowego.

Nr strony z ogólnej ilości stron
KLAUZULA TAJNOŚCI

c. Zadania dla wspierających elementów ugrupowania bojowego.

d. Wytyczne koordynujące.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

a. Dowodzenie.

b. Łączność.

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy
Stopień dowódcy

Za zgodność:
.....

Aneksy:

Rozdzielnik:

Załącznik 3

PRZYKŁAD ZARZĄDZENIA OPERACYJNEGO BZ W OBRONIE NA OLEACIE

JAWNE

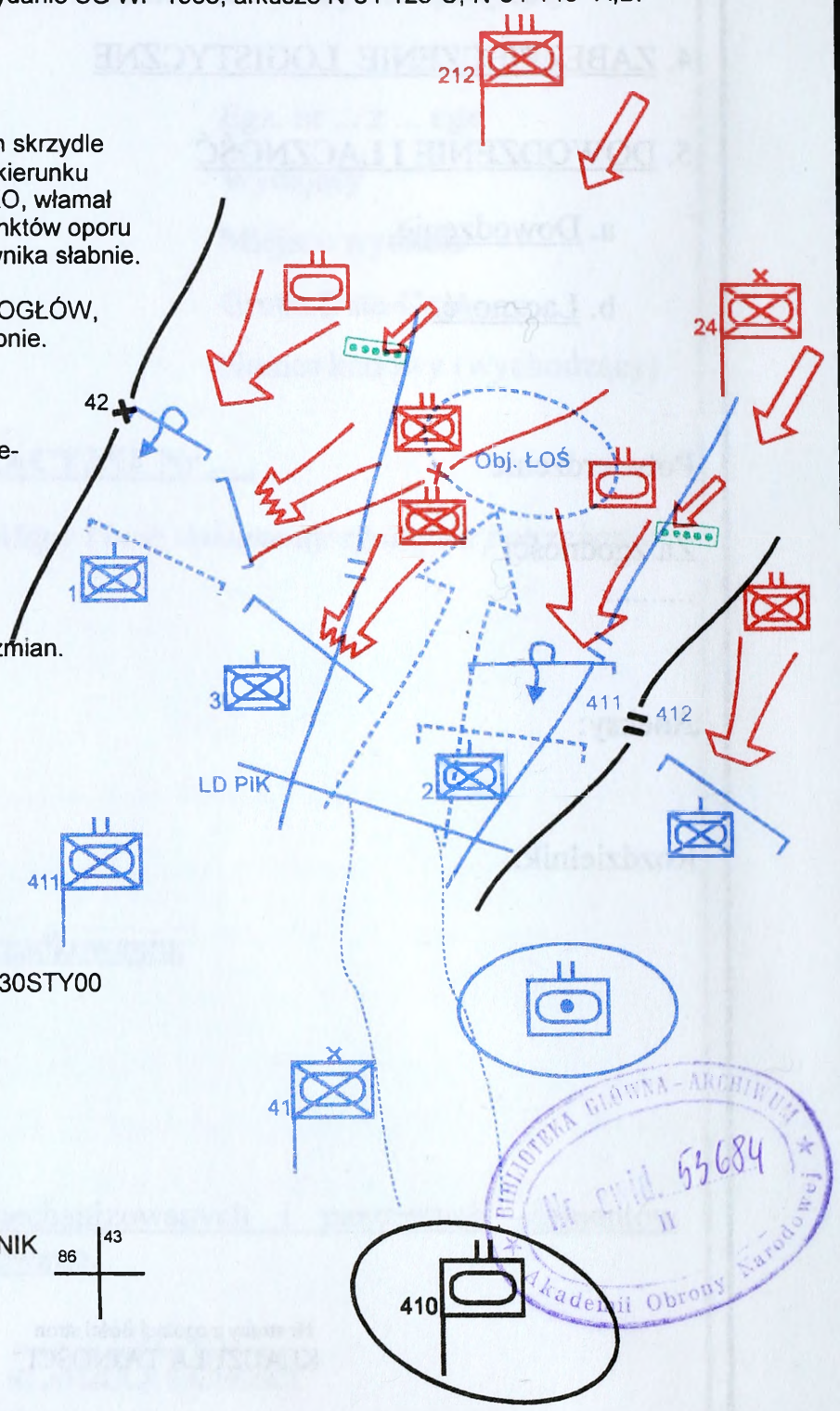
Egz. Nr 1 z 5
41BZ
RZADZA (9148)
061030STY00
ZO/111/1

57 | 99

ZARZĄDZENIE OPERACYJNE Nr 12 41BZ

Dokumenty odniesienia: Mapa 1:50 000, wydanie SG WP 1983, arkusze N-34-128-C; N-34-140--A,B.
Strefa czasowa: ALFA
Podział sił: bez zmian

1. **SYTUACJA**
   a. **Przeciwnik.**
      (1) 212pz z 21DZ nacierając na lewym skrzydle dywizji rozbił część sił brygady na kierunku NOWE DOBRE, wsch. RUDZIENKO, włamał się na głębokość kompanijnych punktów oporu pierwszego rzutu. Natarcie przeciwnika słabnie. Aktualnie jego bataliony walczą:
      (2) 24BZ naciera na kierunku CZARNOGŁÓW, GARCZYN DUŻY. Jej natarcie słabnie. Bataliony walczą na rubieży:
   b. **Wojska własne.**
      (1) 411bz w wyniku uderzenia przeważających sił przeciwnika utracił przednią linie obrony i aktualnie skutecznie powstrzymuje natarcie pierwszorzutowych pododdziałów przeciwnika. Pododdziały 411bz znajdują się w nastepującym położeniu:
   c. **Zmiany w podporządkowaniu.** Bez zmian.
2. **ZADANIE**
   Bez zmian.
3. **REALIZACJA**
   a. **Zamiar działania.** Bez zmian.
   b. **410bcz.**
      (1) Wykonać kontratak, rozbić przeciwnika w pasie natarcia i opanować Obj. ŁOŚ;
      (2) Wejście do walki zabezpiecza 411bz /2 i 3 kz/;
   c. **Wytyczne koordynujące.**
      (1) Czas przekroczenia LD PIK 061030STY00
4. **ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE**
   Bez zmian.
5. **DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ**
   a. **Dowodzenie.** Bez zmian.
   b. **Łączność.** Bez zmian.



Potwierdzenie
Za zgodność: NOWAK
PUŁKOWNIK

86 | 43

Rozdzielnik

		Egz. nr
Zewnętrzny		
Do realizacji:	410bcz	1
Do wiadomości:	411bz	2
	4DZ	3
Wewnętrzny		
Do realizacji:	Centrum Dowodzenia	4
Do wiadomości:	a/a	5

JAWNE

Źródło: Opracowanie własne.