



# AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

Mjr dr inż. Marek STRZODA

## METODY I TREŚĆ PRACY ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH NA STANOWISKU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

Cz. IV  
PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA

Biblioteka Główna  
Akademii Sztuki Wojennej

53739



09-053739-000-0



53739

WARSZAWA

2001

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**

---

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**

**KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI**



**Mjr dr inż. Marek STRZODA**

**METODY I TREŚĆ PRACY  
ZESPOŁÓW FUNKCJONALNYCH  
NA STANOWISKU DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH**

**Cz. IV**

**PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA**

## Spis treści

Wstęp.....	5
1. Miejsce porównania wariantów działania w procesie decyzyjnym.....	7
2. Metody porównania wariantów działania.....	14
2.1. Metoda wad i zalet.....	15
2.2. Metoda głosów.....	18
2.3. Metoda kryteriów.....	19
3. Układ i treści odprawy koordynacyjnej dotyczącej porównania wariantów działania.....	23
Zakończenie.....	32
Bibliografia.....	33

## Wstęp

Model cyklu działań zorganizowanych zakłada aby przed podjęciem decyzji dokonać szeregu czynności koncepcyjnych, których istota sprowadza się do: zapoznania z postawionymi celami; doborze sił i środków do prac koncepcyjnych; określenie kryteriów wyboru; analizą środowiska działań oraz opracowania koncepcji osiągnięcia celów; dokonanie symulacji przyszłych działań; porównania pomiędzy sobą opracowanych koncepcji; wyborze najlepszej oraz zarekomendowanie jej decydentowi; podjęcie decyzji oraz przekazanie jej podwładnym, a w końcu jej wdrożenie.

W warunkach jednostki wojskowej procesy te realizowane są przez dowództwo. Jego właściwa praca stanowi warunek niezbędny dla osiągnięcia sukcesu przez podwładnych. Aby jednak przekazać podwładnym efekty pracy dowództwa w postaci rozkazów i zarządzeń operacyjnych przeprowadzony musi zostać proces technologiczny odpowiadający założeniom modelu cyklu decyzyjnego działań zorganizowanych. Praca dowództwa koncentruje się na realizacji podstawowych funkcji dowodzenia: planowaniu, stawianiu zadań (organizowaniu), motywowaniu, kontroli oraz funkcji regulacyjnych (metafunkcji): decydowaniu, informowaniu, koordynowaniu.

Przeprowadzona przez autora analiza procesu decyzyjnego potwierdziła tezę, że w fazie planowania praca sztabu koncentruje się w większości wokół **wariantów działania**.

W etapie **oceny sytuacji** dowództwo realizuje szereg czynności: ocenia czynniki wpływające na wykonanie zadania; opracowuje warianty działania; dokonuje symulacji działań oraz **porównuje warianty działania** wojsk własnych określając w odniesieniu do przyjętych kryteriów, który wariant powinien być rekomendowany dowódcy. Znajomość zasad, zakresu oraz współdziałania poszczególnych zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia realizacji tej czynności ma szczególne znaczenie dla kolejnych etapów i czynności cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. W szczególności rzutuje na podjęcie decyzji co do działania wojsk własnych oraz opracowania dokumentów dowodzenia.

W niniejszym opracowaniu autor pragnie przedstawić jeden z fragmentów złożonego procesu pracy dowództwa po otrzymaniu nowego zadania. **Porównanie wariantów działania** jest o tyle istotną czynnością, że wywiera ono znaczący wpływ na dalszą pracę dowództwa, a jej wyniki są podstawą do przedstawienia dowódcy wariantu rekomendowanego podczas odprawy decyzyjnej.

Opracowania tego nie należy traktować jako instrukcji czy podręcznika, a jedynie jako materiał, z którego czerpać można wzorce dotyczące zastosowania odpowiednich technik biorąc każdorazowo pod uwagę posiadany czas, przyjęte procedury pracy, doświadczenia czy też inne determinanty.

## 1. Miejsce opracowania 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 (bojowego) lub w toku operacji (walki) zarządzenia operacyjnego (bojowego). Jednak niekiedy dowódca sam może zainicjować ten proces.

Układ i treści poszczególnych etapów pracy dowództwa szczegółowo przedstawiony został w innych opracowaniach, dlatego uwaga autorów koncentrować się będzie na przedsięwzięciach związanych z czynnością porównania wariantów działania wojsk własnych. Kolejność pracy dowództwa w etapie oceny sytuacji przedstawiono na rysunku 1.1.



Rys.1. Praca dowództwa w etapie oceny sytuacji.

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 tak-

ze koordynacja działań z pozostałymi komórkami sztabu w tym obszarze. Ścisły nadzór nad tą działalnością sprawuje szef sztabu, który jest między innymi odpowiedzialny za bezkolidyjną i harmonijną współpracę wszystkich komórek sztabu. Zasadniczym celem działania jest zatem w tym etapie: przygotowanie (opracowanie) wariantów (sposobów) wykonania zadania, przeprowadzenia symulacji przyszłych działań oraz wybór wariantu zdaniem sztabu najlepszego. 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. 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 odnoszące 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 wariacie – cel działania. Następnym elementem określanym 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 doraźnie) dowódca powinien określić (sprecyzować) kryteria wyboru. Są one 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 zidentyfikować 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;

- Sprecyzowane zadanie własne (cel działania);
- Myśl przewodnia dowódcy;
- 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;
- Termin podpisania rozkazu operacyjnego;
- 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.

Praca sztabu nad opracowaniem wariantów działania dotyczy w pierwszym rzędzie oceny czynników oraz warunków w jakich prowadzone będą przyszłe działania. Czynniki te pogrupowano w trzy grupy i dotyczą one:

- wojsk własnych;
- przeciwnika;
- środowiska.

Wnioski z prowadzonych ocen i kalkulacji prowadzą do wygenerowania wariantów działania wojsk własnych oraz określenia wariantów działania przeciwnika. W odniesieniu do każdego z wariantów przygotowuje się stosowne kalkulacje dotyczące globalnego stosunku sił oraz warunków w jakich będą one realizowane.

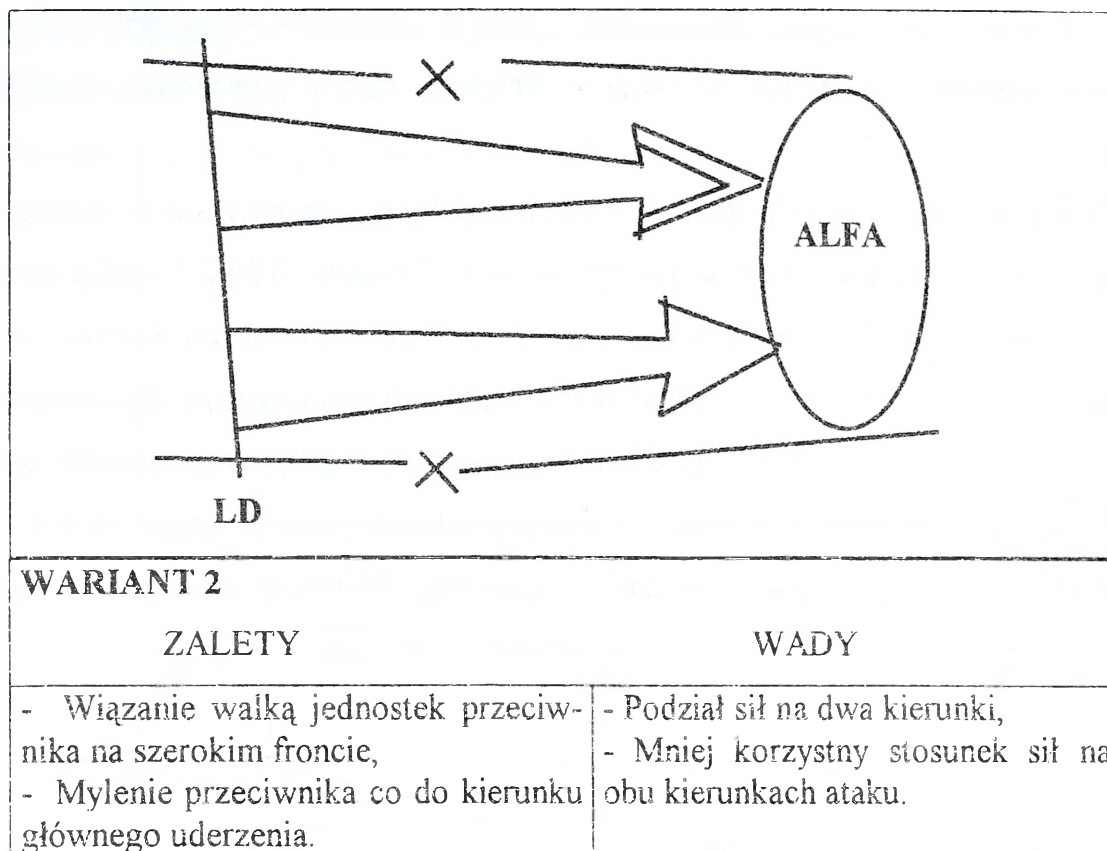
Kolejnym krokiem podczas opracowania wariantów działania jest ocena możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika. Wykonywane jest to zazwyczaj wspólnie przez komórki planowania i rozpoznania. Celem jest w tym momencie porównanie sił własnych i przeciwnika oraz określenie możliwości wykonania zadania. 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 bojowe; prowadzenia działań osłonowych; walki o przedni skraj obrony; walki w głębi ugrupowania, 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. W odniesieniu 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 rozmieszce-



Rys.3. Przykładowy wariant działania wraz z określonymi wadami i zaletami.

Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Jest ona ponadto szczególnie użyteczna w sytuacji, gdy brak czasu nie pozwala na przeprowadzenie symulacji przyszłych działań w ramach rozważania wariantów działania. Identyfikowane innymi sposobami wady i zalety poszczególnych wariantów, na bieżąco w miarę ich ustalania wpisywane do tabeli, pozwalają na przeprowadzenie kolejnej czynności – porównania wariantów działania.

Jedną z odmian podanej powyżej metody jest określenie w trzystopniowej skali zalet (+), wad (-) oraz braku wpływu na wariant (0). W tym przypadku zazwyczaj jako kryteria

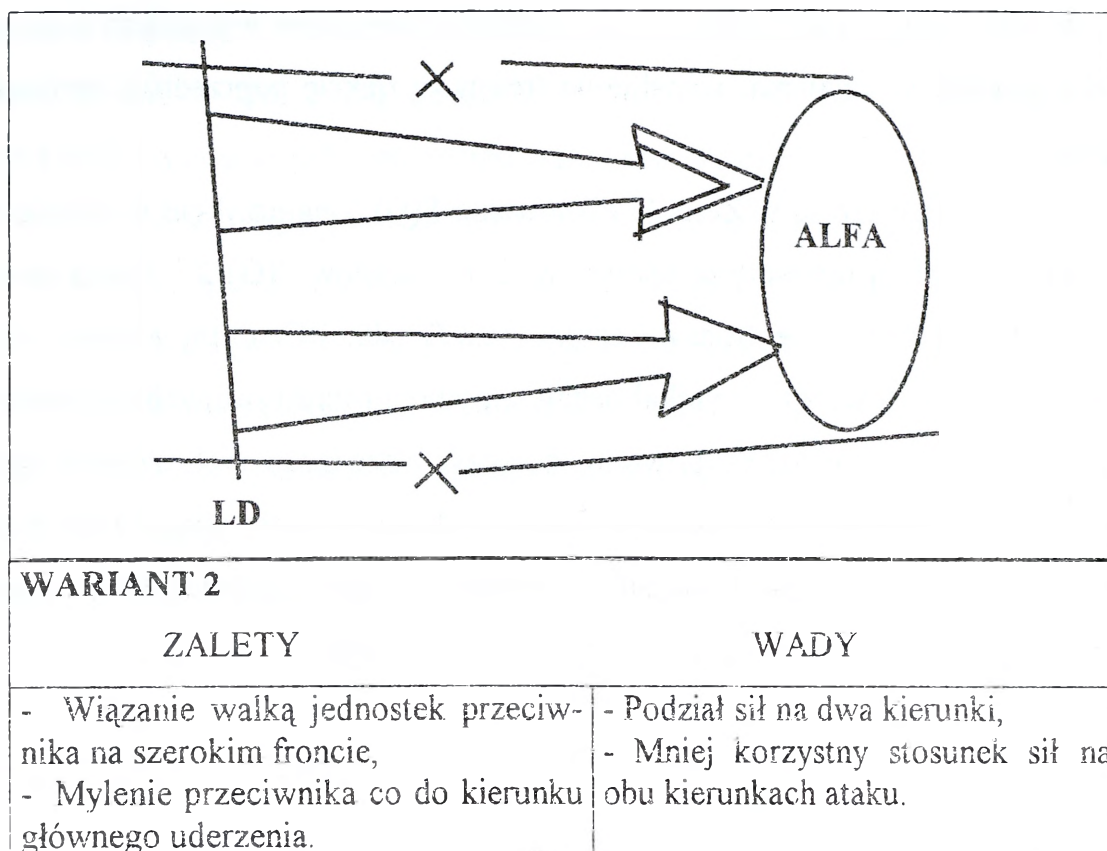
wyberane są czynniki, które są korzystne lub przeciwne osiągnięciu celu działania. Poniżej przedstawiono jeden z wariantów zastosowania tej metody.

Tabela 1

Tabela porównania metodą wad i zalet (wariant)

Kryterium	Wariant 1	Wariant 2
Straty	-	+
Zabezpieczenie manewru odwodów	-	+
Tempo natarcia	+	-
Przedsięwzięcia maskowania	0	+
Prostota działania	+	-
Łączność	0	0
Efekt reorganizacji (zmian podporządkowania) wojsk	+	-
<b>RAZEM</b>	<b>3/2/2</b>	<b>3/1/3</b>

W tym przypadku możemy zdecydować o rekomendowaniu dowódcy wariantu pierwszego, który uzyskał dwie wartości dodatnie, dwie negatywne oraz dwie nie mające wpływu na działanie.



Rys.3. Przykładowy wariant działania wraz z określonymi wadami i zaletami.

Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Jest ona ponadto szczególnie użyteczna w sytuacji, gdy brak czasu nie pozwala na przeprowadzenie symulacji przyszłych działań w ramach rozważania wariantów działania. Identyfikowane innymi sposobami wady i zalety poszczególnych wariantów, na bieżąco w miarę ich ustalania wpisywane do tabeli, pozwalają na przeprowadzenie kolejnej czynności – porównania wariantów działania.

Jedną z odmian podanej powyżej metody jest określenie w trzystopniowej skali zalet (+), wad (-) oraz braku wpływu na wariant (0). W tym przypadku zazwyczaj jako kryteria

wyberane są czynniki, które są korzystne lub przeciwne osiągnięciu celu działania. Poniżej przedstawiono jeden z wariantów zastosowania tej metody.

Tabela 1

Tabela porównania metodą wad i zalet (wariant)

Kryterium	Wariant 1	Wariant 2
Straty	-	+
Zabezpieczenie manewru odwodów	-	+
Tempo natarcia	+	-
Przedsięwzięcia maskowania	0	+
Prostota działania	+	-
Łączność	0	0
Efekt reorganizacji (zmian podporządkowania) wojsk	+	-
<b>RAZEM</b>	<b>3/2/2</b>	<b>3/1/3</b>

W tym przypadku możemy zdecydować o rekomendowaniu dowódcy wariantu pierwszego, który uzyskał dwie wartości dodatnie, dwie negatywne oraz dwie nie mające wpływu na działanie.

## 2.2. Metoda głosów

Istotą metody głosów jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu że każdemu przysługuje jeden głos (tab.2.)

Tabela 2

Tabela głosów (wariant)

	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
Osoba I	X		
Osoba II	X		
Osoba III		X	
Osoba IV			X
Osoba V	X		
SUMA	3	1	1

Podstawą tej metody jest określenie przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) który z wariantów jego zdaniem jest wariantem jest najlepszy. Może to odnosić się do możliwości wsparcia lub zabezpieczenia danego wariantu przez dany podsystem specjalistyczny (jednostki rodzajów wojsk lub służb). 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.

Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

### 2.3. Metoda kryteriów

Istotą metody kryteriów jest przyjęcie przez dowódcę kryteriów oraz określenie ich znaczenia (wartości). Kryteria stanowią wyróżnik klasyfikacyjny umożliwiający tymi samymi parametrami porównać podobne lub takie same elementy każdego z wariantów. Zazwyczaj kryteria uzależnione są od właściwości wykonywanego zadania. Określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Są one następnie przekazywane oficerom sztabu (osobiście lub poprzez szefa sztabu) w trakcie Informowania Operacyjnego. Kryteria mogą być także stałymi elementami pracy dowództwa zapisanymi w stosownej instrukcji. W takim przypadku na informowaniu operacyjnym podane będą jedynie modyfikacje w tym zakresie. Podczas identyfikowania kryteriów ważnym jest aby wszystkie osoby funkcyjne dowództwa jednakowo rozumiały ich znaczenie. Dlatego oprócz terminu danego kryterium (np. prostota działania) określić należy jego definicję uwzględniającą zasadnicze parametry stanowiące wyróżnik. Pamiętać także należy, że specjaliści określający wariant koncepcji wsparcia lub zabezpieczenia wariantu opracowanego przez zespół planowania powinni stosować własne kryteria, właściwe ich specjalnościom. Natomiast podczas oceny wariantów „ogólnowojskowych” posługiwać się powinni wariantami określonymi podczas informowania operacyjnego.

Pierwsza wersja tej metody kryterium polega na założeniu, iż suma wartości poszczególnych kryteriów stanowi 100%. Każdemu z przyjętych kryteriów dowódca przyznaje określoną wartość wyrażonej w procentach, która odzwierciedla jego znaczenie w osiągnięciu celu (tab. kolumna pierwsza).

Wariantom przypisuje się punkty w skali od 0 do 10 – gdzie 10 oznacza wariant najlepszy według danego kryterium (Tab.3 - kolumny 2 – 4). Całkowitą wartość wariantu stanowi suma iloczynów przyznanych mu punktów i procentowego znaczenia kryteriów – wyniki te sumuje się w dolnym wierszu tabeli.

Tabela 3

Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium / wartość w %	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
1	2	3	4
K – I / 25%	4 / 1*	2 / 0,5	6 / 1,5
K – II / 50%	7 / 3,5	5 / 2,5	3 / 1,5
K – III / 25%	2 / 0,5	4 / 1	4 / 1
SUMA / 100%	13 / 5	11 / 4	13 / 4

Kolejna tabela przedstawia inną wersję tej metody, w której znaczenie poszczególnych kryteriów określa się stosując wartości liczbowe w przedziale od 1 do 5 (gdzie 5 oznacza kryterium najważniejsze). Wariantom przypisuje się wartości w przedziale 1-3, tzn. 3 otrzymuje wariant najlepszy, 1 - najgorszy. Istota sumowania wartości pozostaje taka sama.

Przedstawione sposoby porównania wariantów obrazują jak sztab może wybrać wariant, który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak dążyć do zobiektywizowania swojego wyboru.

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy sztabu. **Jednocześnie pamiętać należy, iż wyniki jakiegokolwiek metody porównawczej nie zastępują i nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji!** Wszystkie metody należy traktować jako narzędzia pomocne w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy oraz jako argumenty podczas prezentowania przyjętych rozwiązań.

Tabela porównania wariantów działania (wariant)

Kryterium	Znaczenie Kryterium	WARIANT „A”	WARIANT „B”	WARIANT „C”
1	2	3	4	5
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 logi- styczne	2	1 / 2	3 / 6	2 / 4
Działania połą- czone	1	1 / 1	2 / 2	1 / 1
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		7 / 16	13 / 31	12 / 32

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów działania wojsk własnych ustala szef sztabu. Można w tym celu zorganizować **odprawę koordynacyjną** podczas której warianty zostaną porównane ze sobą, a sztab ustali, który z nich będzie rekomendowany dowódcy podczas odprawy decyzyjnej. W odprawie takiej, prowadzonej przez szefa sztabu uczestniczą kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych poszczególnych centrów SD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

**Układ takiej odprawy** może być następujący:

1. Wprowadzenie, porządek odprawy – szef sztabu.
2. Przypomnienie zadania i myśli przewodniej przełożonego oraz zadania i myśli przewodniej swojego dowódcy – szef sztabu.

3. Krótkie przypomnienie istoty każdego z wariantów działania (są one znane wszystkim zainteresowanym, toteż nie ma potrzeby dokładnego ich charakteryzowania, wystarczające jest zaakcentowanie różnic pomiędzy nimi) – oficer Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.
4. Porównanie wariantów ze sobą (z wykorzystaniem określonego narzędzia porównawczego) – biorą udział wszyscy uczestnicy odprawy, koordynuje szef sztabu.
5. Ustalenie wariantu rekomendowanego (osiągnięcie konsensusu lub decyzja szefa sztabu).
6. Ewentualne wytyczne do przygotowania dodatkowych kalkulacji, zestawień, porównań na potrzeby odprawy decyzyjnej – szef sztabu.

Porównanie wariantów kończy etap oceny sytuacji.

### 3. Układ i treści odprawy koordynacyjnej dotyczącej porównania wariantów działania

*Uwaga: przedstawione rozwiązanie traktować należy jako jedno z możliwych rozwiązań, nie zaś jako jedynie słuszny wzór do powielania. Na zajęciach w trakcie swoich wystąpień należy prezentować wnioski wypracowane przez studentów w trakcie prowadzonych analiz, ocen i kalkulacji.*

W wyniku dotychczasowych prac sztab brygady przystępuje do porównania wariantów działania. Jest 050530 ST, na odprawę przewidziano 30 min. W odprawie uczestniczą szef sztabu oraz zasadnicze osoby funkcyjne dowództwa (kierownicy poszczególnych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia).

#### Plan przeprowadzenia odprawy – przedstawia szef sztabu:

<i>lp.</i>	<i>Przedsięwzięcie</i>	<i>Czas</i>	<i>Kto występuje</i>
1.	<i>Układ i cel odprawy</i>	<i>2 min.</i>	<i>szef sztabu</i>
2.	<i>Zadanie i myśl przewodnia dcy 4 DZ</i>	<i>2 min.</i>	<i>szef sztabu</i>
3.	<i>Zadanie i myśl przewodnia dcy 41 BZ</i>	<i>2 min.</i>	<i>szef sztabu</i>
4.	<i>Przedstawienie wariantów działania</i>	<i>6 min.</i>	<i>szef zespołu planowania</i>
5.	<i>Porównanie wariantów działania</i>	<i>8 min.</i>	<i>szef zespołu planowania</i>
6.	<i>Przedstawienie uwag przez osoby funkcyjne</i>	<i>3 min.</i>	
7.	<i>Wybór wariantu rekomendowanego</i>	<i>1 min.</i>	<i>szef sztabu</i>
8.	<i>Wnioski</i>	<i>2 min.</i>	<i>szef sztabu</i>
9.	<i>Wytyczne do przygotowania odprawy decyzyjnej</i>	<i>4 min.</i>	<i>szef sztabu</i>

Cel odprawy: celem odprawy jest przedstawienie wniosków z dotychczasowej pracy sztabu oraz wybór wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

#### Zadanie i myśl przewodnia dcy 4 DZ:

Zadanie: 4DZ broni nakazanego pasa. W przypadku włamania się przeciwnika w głąb obrony zabezpiecza wejście do walki 5 DZ, wspólnie z którą rozbija przeciwnika w rejonie włamania i odtwarza przedni skraj obrony.

**Myśl przewodnia dowódcy 4 DZ** – zorganizować obronę na nakazanej rubieży, ŻARNÓWEK /9459/, JAWOREK /9454/, płd. DOBRE, GŁĘBOCZYNA /0044/, RUDNIKI /0835/, wsch. TLUSZCZ, gdzie uporczywą obroną nie dopuścić do przzerwania się przeciwnika w kierunku: DOBRE /9946/, MIŃSK MAZOWIECKI. W wypadku włamania się przeciwnika w rejon główny obrony dywizji wykonać kontratak odwodem dywizji i odtworzyć poprzednie położenie.

W przypadku braku możliwości wykonania kontraktu dywizyjnego zabezpieczyć wejście do walki 5 DZ z którą wspólnie rozbić przeciwnika i odtworzyć przedni skraj obrony.

**Zadanie 41 BZ:**

41 BZ z plmin, drmz, ksap, 2 kmo, GER 4 DZ, bOT KALUSZYN, kOT (RUDZIENKO, WIŚNIEW, MŁĘCIN, ŁAZISKA, ŻARNÓWKA, PNIEWNIK, GARCZYN, CZERWONKA, JAKÓBÓW) przejąć prowadzenie walki od jednostek OW na linii KONAR, bronić nakazanego rejonu obrony i nie dopuścić do przzerwania się przeciwnika w kierunku: CZARNOGLÓW /9651/ – JANÓW /6445/, być w gotowości do zabezpieczenia wejścia do walki odwodu 4 DZ z linii BIAŁA lub ŻÓŁTA.

**Myśl przewodnia dowódcy 41 BZ** – myślą przewodnią jest, po przejściu walki od sił walczących z przodu, zorganizować pozycję przednią, z rejonem kluczowym na prawym skrzydle brygady. Natomiast większością sił brygady zorganizować obronę w głównym obszarze obrony z rejonem kluczowym na lewym skrzydle ugrupowania brygady. Obronę prowadzić uporczywie i maksymalną ilością sił, tym samym stworzyć podstawowe warunki do wprowadzenia przez przełożonego odwodowej brygady;

**Przedstawienie wariantów działania – szef zespołu planowania:**

**Wariant I:**

**Istota działania:**

- jeden bz organizuje pozycję przednią;
- dwa bz w pierwszym rzucie, w odwodzie bcz i bz /po wyjściu z walki;/
- istota działania polega na dążeniu do utrzymania głównego obszaru obrony brygady, wykonania w sprzyjających warunkach kontraktu bcz, w innych przypadkach przejścia do obrony całością linii ŚWIST, zatrzymaniu przeciwnika i zabezpieczenia zwrotu zaczepnego DZ.

**Wady:** - Brak wystarczających sił na linii WITKA.

- Brak sił na załamanie natarcia na w rejonie głównym obrony batalionu w rejonie kluczowym.

**Zalety:**- Manewrowy charakter prowadzenia walki.

- Tworzenie rubieży ryglowych oraz tzw. worka ogniowego.
- Załamanie natarcia przeciwnika w głównym rejonie obrony brygady przy użyciu odwodów.
- Narastanie sił własnych podczas walki w głębi obrony.
- Przejście do obrony linii ŚWIST całością sił i utrzymanie jej do czasu wyprowadzenia kontrataku odwodu dywizji.

### Wariant II:

#### **Istota działania:**

- pozycję przednią organizuje zgrupowanie taktyczne;
- trzy bz w drugim rzucie, w odwodzie bcz
- działanie brygady polega na zatrzymaniu przeciwnika w głównym rejonie obrony brygady, wykonanie zwrotu zaczepnego przez bcz, ostateczne zatrzymanie przeciwnika przed linią ŚWIST i zabezpieczenia zwrotu zaczepnego DZ

**Wady:** - Organizacja pozycji przedniej przez bardzo małe siły.

- Możliwość rozbicia większości sił w pierwszym okresie walki i brak sił do organizowania obrony na linii ŚWIST.
- Prowadzenie ciągłej walki przez 3/4 sił.

**Zalety:** - Wydzielenie większości sił do organizowania pierwszej pozycji.

- Posiadanie silnego odwodu.
- Manewrowy charakter obrony.

### Wariant III:

#### **Istota działania:**

- jeden bz organizuje pozycję przednią
- dwa bz i bcz w pierwszym rzucie, w odwodzie bz /po wyjściu z walki/
- istota działania polega na zorganizowaniu silnej obrony pierwszej pozycji oraz zatrzymaniu przeciwnika w głównym rejonie obrony, obroną kolejnej pozycji wciągnięcie przeciwnika w głąb obrony, zatrzymanie go przed linią ŚWIST i zabezpieczenia zwrotu zaczepnego DZ

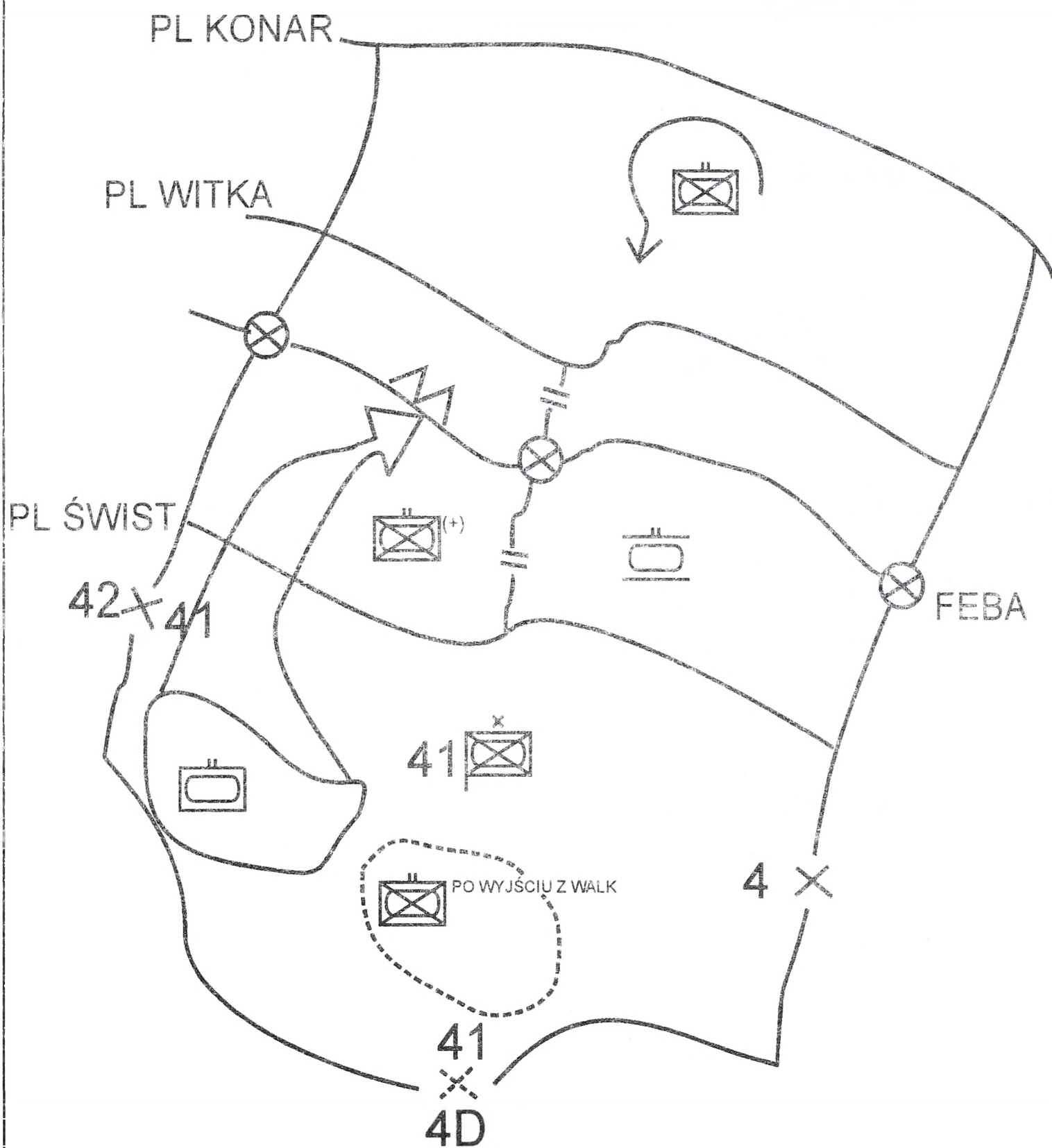
**Wady:** - Brak wystarczających sił na linii WITKA.

- Odwód organizowany z sił walczących na pozycji przedniej.
- Możliwość rozbicia większości sił w pierwszym okresie walki i brak sił do organizowania obrony na linii ŚWIST.

- Prowadzenie ciągłej walki przez 3/4 sił.
- Brak sił do organizowania obrony na kolejnej pozycji.

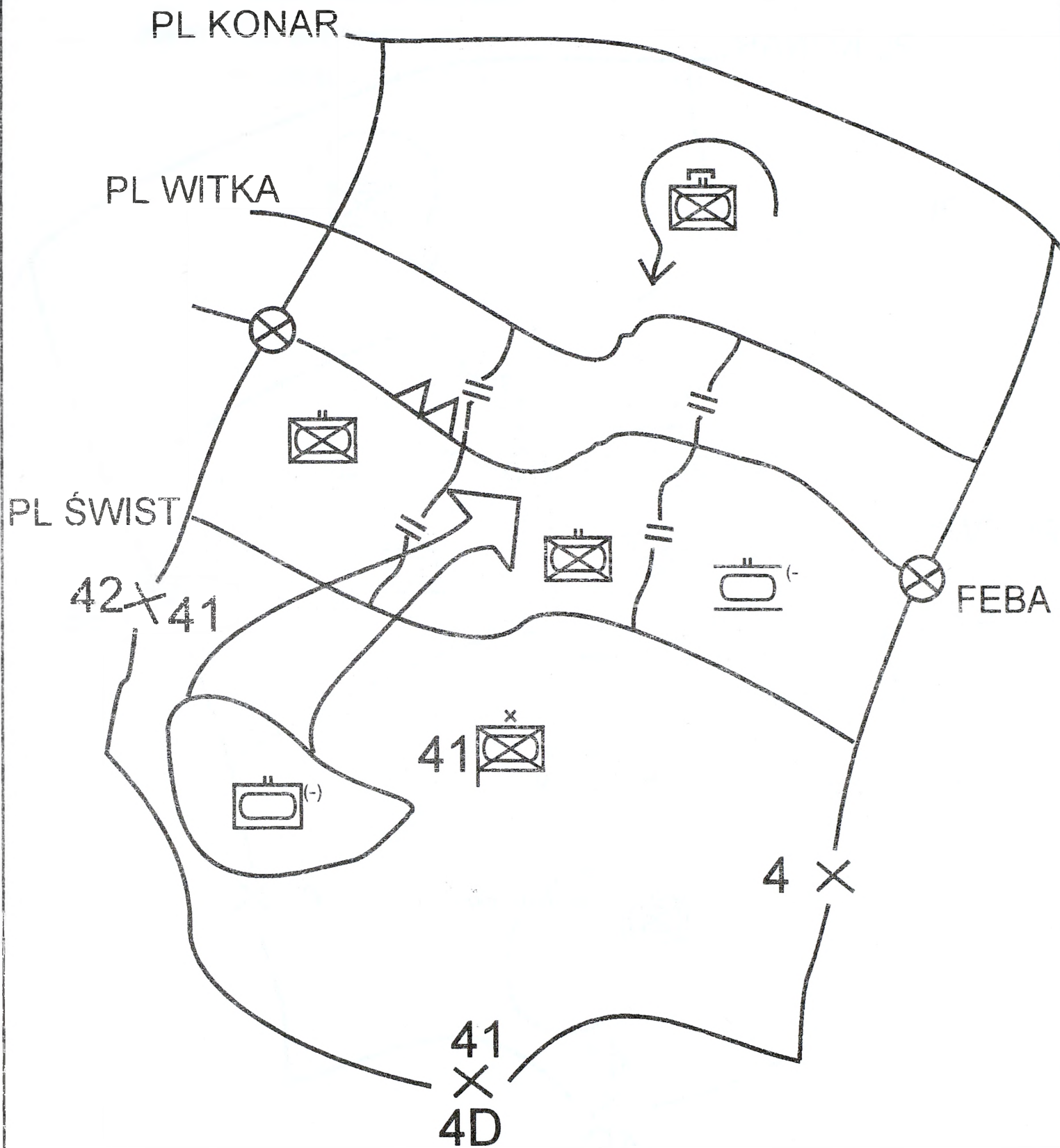
**Zalety:** - Silna pierwsza pozycja.

- koncentracja wysiłku na przygotowanie pierwszej pozycji.



## WARIANT 1

- jeden bcz organizuje pozycję przednią
- dwa bcz w pierwszym rzucie, w odwodzie bcz i bcz /po wyjściu z walki
- istota działania polega na dążeniu do utrzymania głównego obszaru obrony brygady wykonania w sprzyjających warunkach kontrataku bcz, w innych przypadkach przejścia do obrony całością linii ŚWIST, zatrzymaniu przeciwnika i zabezpieczeniu zwrotu zaczepnego DZ



## WARIANT 2:

- pozycję przednią organizuje zgrupowanie taktyczn
- trzy bcz w drugim rzucie, w odwodzie bcz
- istota działania polega na zatrzymaniu przeciwnika w głównym rejonie obrony brygady, wykonanie zwrotu zaczepnego przez bcz, ostateczne zatrzymanie przeciwnika przed linią ŚWIST i zabezpieczenia zwrotu zaczepnego DZ



Porównanie wariantów działania:

W odniesieniu do wyników pracy poszczególnych zespołów funkcjonalnych szef sztabu zarządził głosowanie, podczas którego zebrani oddali swoje głosy na:

Tabela głosów

Osoba funkcyjna	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
1	3	4	5
Szef sztabu	X		
Szef zespołu planowania	X		
Szef zespołu rozpoznania	X		
Szef zespołu dowodzenia dział.			
Szef zespołu artylerii		X	
Szef zespołu wojsk inż.			X
Szef zespołu OPL	X		
Szef zespołu OPChem		X	
Szef centrum wsparcia logistycznego			X
Szef centrum wsparcia dowodzenia			X
Suma głosów	4	2	3

Z uwzględnieniem kryterium tabela przedstawia wyniki porównania:

Tabela porównania wariantów działania

Kryterium	Znaczenie kryterium	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
1	2	3	4	5
Utrzymanie rubieży wprowadzenia odwodu 4 DZ	4	3/12	2/8	1/4
Inżynieryjna rozbudowa rejonu obrony 41 BZ	3	2/6	3/9	1/3
Elastyczność ugrupowania	2	3/6	2/4	1/2
Minimum sił na pozycji przedniej	3	2/6	3/9	1/3
Czas na przygotowanie obrony	4	3/12	1/4	2/8
Ekonomia sił	5	3/15	1/5	2/10
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium		16/57	12/39	8/30

Tabela porównania wariantów działania – wartość kryterium określono procentowo

Kryterium	Wartość kryterium w %	WARIANT 1	WARIANT 2	WARIANT 3
1	2	3	4	5
Utrzymanie rubieży wprowadzenia odwodu 4 DZ	15 %	8/1,2	6/0,9	5/0,75
Inżynierska rozbudowa rejonu obrony 41 BZ	12 %	6/0,72	5/0,6	4/0,48
Elastyczność ugrupowania	6 %	8/0,48	7/0,42	5/0,3
Minimum sił na pozycji przedniej	12 %	7/0,84	10/1,2	8/0,96
Czas na przygotowanie obrony	15 %	7/1,05	5/0,75	6/0,9
Ekonomia sił	40 %	8/3,2	5/2	5/2
Suma / Suma po uwzględnieniu kryterium	100%	44/7,49	38/6,05	33/5,39

Przedstawienie uwag przez poszczególne osoby funkcyjne (stosownie do potrzeb).

Wybór wariantu rekomendowanego – szef sztabu:

Z uwagi na otrzymane wnioski podjęto decyzje o rekomendowaniu dowódcy brygady wariantu pierwszego. Nikt z zebranych na odprawie nie zgłosił zdecydowanego sprzeciwu.

Wnioski:

Uszczegółowić należy podział rejonu obrony na linii ŚWIST, odwody powinny rozbudowywać obronę na tej pozycji. Dokładnie skoordynować należy przegrupowanie jednostek OW i pododdziałów broniących pozycji przedniej przez ugrupowanie brygady. Nawiązać należy ściśle współdziałanie z sąsiadami oraz odwodem dywizji.

## Zakończenie

Dążąc do opracowania i zobiektywizowania oceny wariantów działania, a zwłaszcza ich rozważenia i porównania, 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 rekomendowanego możliwe jest zastosowanie odpowiednich programów komputerowych. Jednak pomimo coraz większych zdobyczy techniki w tym obszarze powszechnie przyjmuje się, że zasadniczymi metodami porównań będą przedstawione w niniejszym opracowaniu. Dostrzegane są ich ułomności, czy wręcz „toporność”, lecz niewątpliwymi zaletami jest prostota oraz szybki czas zastosowania i zobrazowania wyników. Wraz z rozwojem praktyki pracy sztabowej w tym właśnie obszarze możliwymi staną się w jednostkach wojsk lądowych zastosowania 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.

## LITERATURA

1. *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych. Część IV Znaki i dokumenty dowodzenia*, AON, Warszawa 1997.
2. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia*, AON, Warszawa 2000.
3. Kręcikij J., Strzoda M., *Mapy sytuacyjne*, AON, Warszawa 1998.
4. Strzoda M., *Sporządzanie i wykorzystanie map sytuacyjnych*, PWL nr 1, Warszawa 2000.
5. Strzoda M., *Ustalanie położenia*, PWL nr 6, Warszawa 2000.
6. Strzoda M., Trembecki J., *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999.

Druk AON zam. nr 662/WW

