



**Akademia
Obrony
Narodowej**

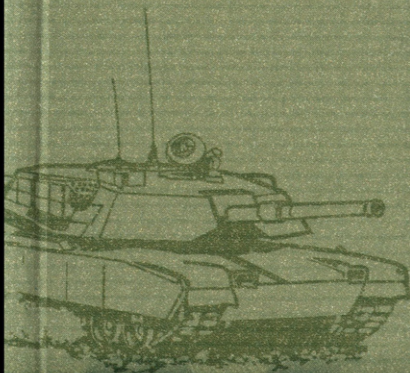
AON 5508/2003

Jerzy Golemiec

**PODSTAWOWE PROBLEMY
INFORMOWANIA OPERACYJNEGO**

55853

Warszawa 2003



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

ZAKŁAD SZTUKI OPERACYJNEJ

AON 5508/03

Jerzy Golemic

**PODSTAWOWE PROBLEMY
INFORMOWANIA OPERACYJNEGO**



55853

WARSZAWA 2003

Niniejsze studium operacyjne przeznaczone jest głównie dla studentów magisterskich studiów uzupełniających, prowadzonych na Wydziale Wojsk Lądowych AON.
Może być również wykorzystywane na innych studiach i kursach.

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. INFORMOWANIE OPERACYJNE W PROCESIE DOWODZENIA	7
1.1. Proces dowodzenia w ustaleniach sojusznicznych	7
1.2. Informowanie operacyjne w innych armiach NATO	10
1.3. Informowanie operacyjne w polskich siłach zbrojnych	12
2. WNIOSKI Z USTALENIA POŁOŻENIA	19
3. WYTYCZNE DO ORGANIZACJI PRACY SZTABU	23
3.1. Sprecyzowane zadanie własne	23
3.2. Myśl przewodnia	24
3.3. Wnioski z kalkulacji czasu	25
3.4. Kryteria do porównania wariantów działania	28
3.5. Inne wnioski z analizy zadania	29
ZAKOŃCZENIE	33
LITERATURA	34

WSTĘP

W warunkach przyszłego pola walki przewidywana różnorodność zbrojnych działań wojennych oraz form i warunków prowadzenia operacji i walki, stawiają jakościowo nowe zadania i wymagania wobec dowodzenia. Powszechne stosowanie nowoczesnych środków walki oraz ciągłe ich doskonalenie wywarło, i w dalszym ciągu wywierać będzie, wpływ na zmiany charakteru operacji i walki. Rodzi to również nowe, jakościowo inne od dotychczasowych, warunki sprawowania dowodzenia. Powoduje kształtowanie się szeregu cech szczególnych dla dowodzenia, przede wszystkim form i sposobów przygotowania oraz prowadzenia działań.

Budowa nowoczesnego wzorca dowodzenia i ciągłe jego doskonalenie wypływa z faktu tworzenia nowego modelu sił zbrojnych i dostosowania ich do potrzeb obrony Rzeczypospolitej Polskiej. Innym, ale jakże istotnym aktualnie, motywem doskonalenia sztuki dowodzenia jest nasze pełnoprawne członkostwo w NATO. Wynika stąd potrzeba dostosowania procesów i procedur dowodzenia do wymagań i reguł obowiązujących w innych armiach państw NATO. Nie ma już mowy o tym, aby dowódca sam mógł podjąć rozwiązywanie trudnych problemów. Rośnie rola sztabów jako pełnowartościowych organów dowodzenia. Szczególnego znaczenia nabiera więc doskonalenie metod pracy sztabów wszystkich szczebli dowodzenia, a przede wszystkim organizacja pracy na stanowiskach dowodzenia. Za całość tej problematyki odpowiada szef sztabu, który określa zadania do wykonania, przydziela je poszczególnym osobom funkcyjnym na stanowisku dowodzenia oraz określa terminy ich realizacji.

Zakres problemowy niniejszego opracowania obejmuje jeden z zasadniczych elementów rozwiązywanych w procesie dowodzenia w warunkach naszej integracji ze strukturami, a przede wszystkim z obowiązującymi stałymi procedurami operacyjnymi NATO. Materiał zawiera treści i przemyślenia w zakresie przygotowania i przeprowadzenia informowania operacyjnego prezentowane w różnych opracowaniach. Intencją autora jest, aby to opracowanie było postrzegane w kategoriach materiału pomocniczego do zajęć z przedmio-

tów operacyjno – taktycznych realizowanych przez Zakład Sztuki Operacyjnej. Dlatego układ i treści w nim zawarte nawiązują do układu zajęć dotyczących informowania operacyjnego w procesie planowania operacji obronnej.

Mam nadzieję, że niniejsze studium stanowić będzie materiał wyjściowy do własnych refleksji i dalszych poszukiwań w celu właściwego zrozumienia problematyki informowania operacyjnego.

1. INFORMOWANIE OPERACYJNE W PROCESIE DOWODZENIA

1.1. Proces dowodzenia w ustaleniach sojuszniczych

Całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia w ramach systemu dowodzenia, składa się na proces dowodzenia. Z operacyjnego punktu widzenia, traktuje się go jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności.

Podstawowym dokumentem normującym przebieg procesu dowodzenia jest doktryna ATP-3.2, według której dowódca jest odpowiedzialny za realizację zadania, dla którego tworzy zamiar działań bojowych. Sztab wspomaga dowódcę w rozwinięciu i wprowadzeniu planu w życie, zapewniając mu odpowiednie informacje. Najważniejszym punktem tej działalności jest proces oceny czy, sytuacja, zadanie czy jakkolwiek istotna informacja została rozpatrzone przed podjęciem przez dowódcę decyzji dotyczącej rozpoczęcia działań. Plan działań powinien być pomysłowy w zamiarze i prosty do wykonania. Elastyczny plan powinien pozwolić dowódcy wykorzystać wszystkie sposobności, gdy tylko pojawią się (zaistnieją) w trakcie bitwy i umożliwić mu właściwą reakcję w nagłych (niespodziewanych) okolicznościach.

Gdy dowódca wyrazi swój zamiar i przedstawi koncepcję działań (operacji) w formie własnej decyzji, sztab tworzy ostateczną wersję planu wraz z niezbędnymi szczegółami. Rozkaz operacyjny jest opracowywany na podstawie tego planu.

Procedura użyta do określenia zadań, opracowywania planów i wydawania wytycznych podwładnym w celu realizacji zadania nazywa się procesem planowania i podejmowania decyzji (military decision making process - MDMP). Najważniejszym czynnikiem stojącym przed dowódcą i jego sztabem w tym procesie jest czas. Aby osiągnąć sukces, należy wziąć pod uwagę trzy kluczowe czynniki:

- ▶ Jasność wytycznych dowódcy;
- ▶ Właściwa koordynacja prowadzonej w tym samym czasie pracy sztabowej przez szefa sztabu/oficera operacyjnego (COS/EXO);
- ▶ Zrozumienie szczegółów procesu (działań) przez wszystkich funkcyjnych sztabu.

Zwykle odbiór (potwierdzenie otrzymania) zadania od wyższych przełożonych rozpoczyna MDM, jednakże zarządzenie przygotowawcze (*warning order*) powinno być wydane wcześniej w celu spowodowania szybszej reakcji.¹

Najistotniejszym elementem podejmowania decyzji jest ocena sytuacji. Jest ona logicznym procesem (ciągłym) rozumowania prowadzącym do najlepszego rozwiązania problemu w posiadanym czasie. Jego celem jest stworzenie ram operacji czy bitwy właściwych dla danego szczebla dowodzenia. Ramy te są stale uzupełniane i na ich podstawie podejmowane decyzje. Kiedy sytuacja się zmienia, zadanie i istotne dla niego czynniki są ponownie w sposób logiczny oceniane, ażeby potwierdzić aktualne (bieżące) rozkazy oraz wydać nowe, jeżeli okaże się to konieczne. Początkowym punktem tego procesu jest zwykle otrzymanie zadania od przełożonego. Przełożony ukierunkowuje podległych mu dowódców, co do celu, który chce osiągnąć. Na szczeblu taktycznym opracowana przez dowódcę koncepcja działań bojowych powinien zawierać zarówno jego zamiar, jak i plan operacji. Proces oceny pomaga podległemu dowódcy każdego szczebla, w momencie podejmowania decyzji, jak osiągnąć zamierzony efekt końcowy działań (*desired effect*).

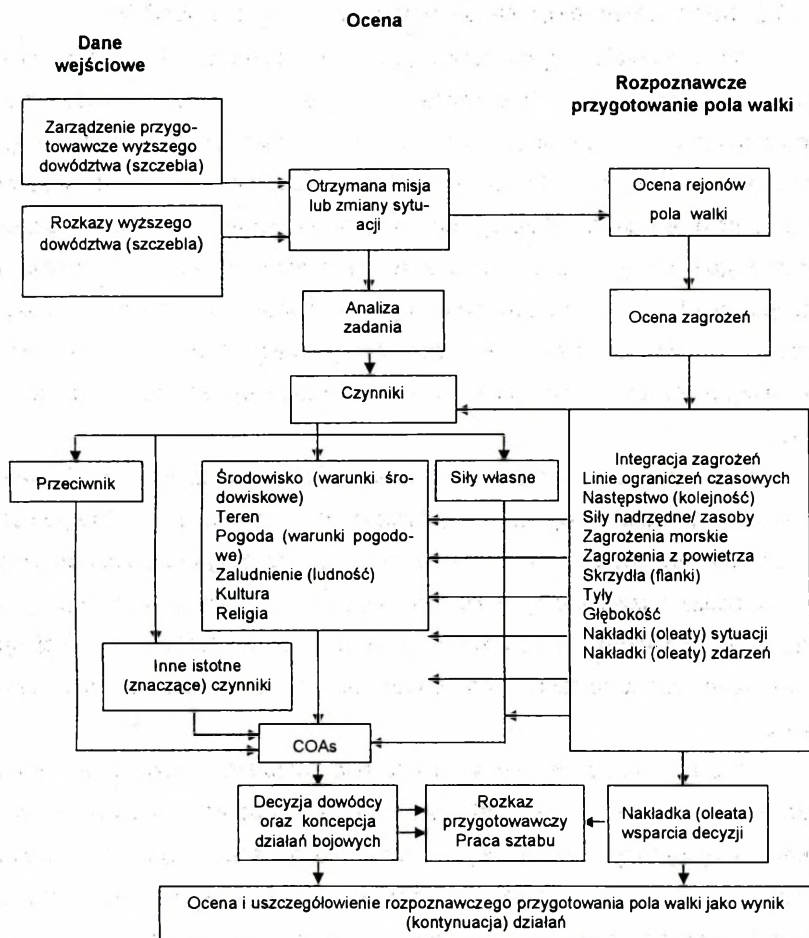
Ocena sytuacji składa się z czterech etapów:

- Analizy zadania (*mission analysis*);
- Ocena czynników (*evaluation of factos*);
- Rozważanie wariantów działania (*Consideration of Courses of Action - COA*);
- Decyzja dowódcy².

Elementy tego procesu są przedstawione na rysunku 1.

¹ Doktryna działania komponentu lądowego ATP-3.2. (wersja C tłumaczenia). Projekt wstępny zatwierdzony w marcu 2000 r., s. 53.

² Tamże, s. 54.



Rys. 1. Ocena sytuacji

Źródło: Doktryna działania komponentu lądowego ATP-3.2. (wersja C tłumaczenia). Projekt wstępny zatwierdzony w marcu 2000 r., s. 54.

Uwagi:

1. Proces ten stosuje się dla wszystkich działów sztabowych.
2. Informacje pochodzące ze źródeł zewnętrznych są uzupełniane przez cały czas.
3. Powyższy proces jest działaniem ciągłym.

1.2. Informowanie operacyjne w innych armiach NATO

Pomimo ustaleń sojusznicznych proces dowodzenia w każdym państwie może mieć inny schemat. Dopuszczalne są bowiem „narodowe” różnice, które dotyczą głównie szczegółów rozwiązywania określonych problemów w poszczególnych etapach. Różnice te są tym większe, im większe jest doświadczenia bojowe danych sił zbrojnych. Ponadto kolejność i treść pracy sztabu, poszczególnych tym samym realizacja poszczególnych czynności w dużym stopniu zależy od osobowości dowódcy i umiejętności organizatorskich szefa sztabu. Nic więc dziwnego, że w schematach pracy dowództw armii amerykańskiej, niemieckiej, brytyjskiej czy duńskiej mogą występować dostrzegalne różnice.

Charakterystyczny jednak dla procesu dowodzenia w armiach NATO jest aktywny udział sztabu w przygotowaniu dla dowódcy danych do podjęcia decyzji oraz doprowadzenia jej do podwładnych. Wymaga to ścisłej współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami sztabu. Ustalenia dotyczące owej współpracy czynione są podczas wspólnych odpraw służbowych (briefing)³, organizowanych w zależności od potrzeb, po zrealizowaniu określonych czynności.

W armii niemieckiej pierwsza odprawa zarządzana jest po przeprowadzeniu przez dowódcę oraz szefa sztabu analizy zadania i opracowaniu wniosków z niej wynikających oraz wytycznych do pracy sztabu. Uczestniczą w niej szefowie wszystkich komórek organizacyjnych. Celem tej odprawy jest przekazanie wniosków dowódcy z analizy zadania oraz wytycznych do organizacji pracy sztabu.

W procesie dowodzenia (*Decision making process*) armii amerykańskiej, jeżeli czas na to pozwala, organizuje się informowanie operacyjne (*Mission Analysis Briefing*), w ramach którego przekazywane są następujące informacje:

- zadanie i myśl przewodnia przełożonego dwa szczeble w górę;

³ *Briefing (odprawa)* – czynność polegająca na podawaniu określonych instrukcji lub informacji. – Słownik terminów i definicji NATO – AAP-6(U), s. 56.

- zadanie i myśl przewodnia bezpośredniego przełożonego;
- przegład wstępnych wytycznych dowódcy;
- zadania cząstkowe sprecyzowane, wynikające i o szczególnym znaczeniu;
- ograniczenia;
- dostępne siły;
- zagrożenia i ryzyko ich wystąpienia;
- proponowane wstępne potrzeby informacyjne dowódcy;
- proponowany podział czasu;
- proponowane sprecyzowane zadanie własne.

Podwładni otrzymują na tym etapie informacje dotyczące przyszłego zadania i sytuacji w postaci zarządzeń przygotowawczych (*Warning Orders*)⁴.

Podczas przygotowania walki (operacji) w Siłach Zbrojnych Królestwa Danii dowódca wspomagany jest przez swój sztab. Stosowana metoda pracy polega na kolejnych (przemiennych) spotkaniach (odprawach) sztabu z dowódcą i pracy sztabu w komórkach organizacyjnych. W odprawach (spotkaniach) uczestniczyć mogą: szef sztabu, szef G3 (zastępca szefa lub wyznaczony oficer G3), szef G2 (zastępca szefa lub oficer G2), G1 i G4 (lub ich przedstawiciele), oficer artylerii, oficer saperów oraz inne osoby funkcyjne w zależności od potrzeb⁵.

Celem pierwszej odprawy (informowania operacyjnego) jest zorganizowanie pracy całego dowództwa poprzez przekazanie im wyników przeprowadzonej analizy zadania oraz wytycznych do dalszych działań. Obejmuje ona zazwyczaj:

- przedstawienie zadania otrzymanego od przełożonego;
- przedstawienie sytuacji sił przeciwnika, w tym wnioski z oceny jego możliwości;
- przedstawienie wniosków z analizy zadania, w tym także zapoznanie z zadaniami cząstkowymi i ich priorytetami;
- zapoznanie z sytuacją u podwładnych i ich możliwościami działania;

⁴ J. Kręćkij i inni, *Proces dowodzenia w wybranych armiach NATO, AON 1996, s. 19.*

⁵ *Tamże, s. 32.*

- wydanie wytycznych do pracy dowództwa, obejmujących kryteria do opracowania wariantów działania wojsk własnych, plan pracy i zadania dla dowództwa.

Po zakończeniu pierwszej odprawy do podległych dowódców wysyłane są zazwyczaj zarządzenia przygotowawcze, pozwalające na uruchomienie procesu przygotowania działań na podległych szczeblach dowodzenia.

1.3. Informowanie operacyjne w polskich siłach zbrojnych

Na podstawie ATP-35(B), wcześniejszej wersji ATP-3.2, dla potrzeb Sił Zbrojnych RP przyjęto ramowy układ cyklu decyzyjnego, który przedstawiono na rys. 2. Cykl ten to ukierunkowany i powtarzający się zawsze tok myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia. Przebiega on w czterech podstawowych, łączących i przenikających się nawzajem fazach⁶:

- ustalenia położenia;
- planowania;
- stawiania zadań;
- kontroli.

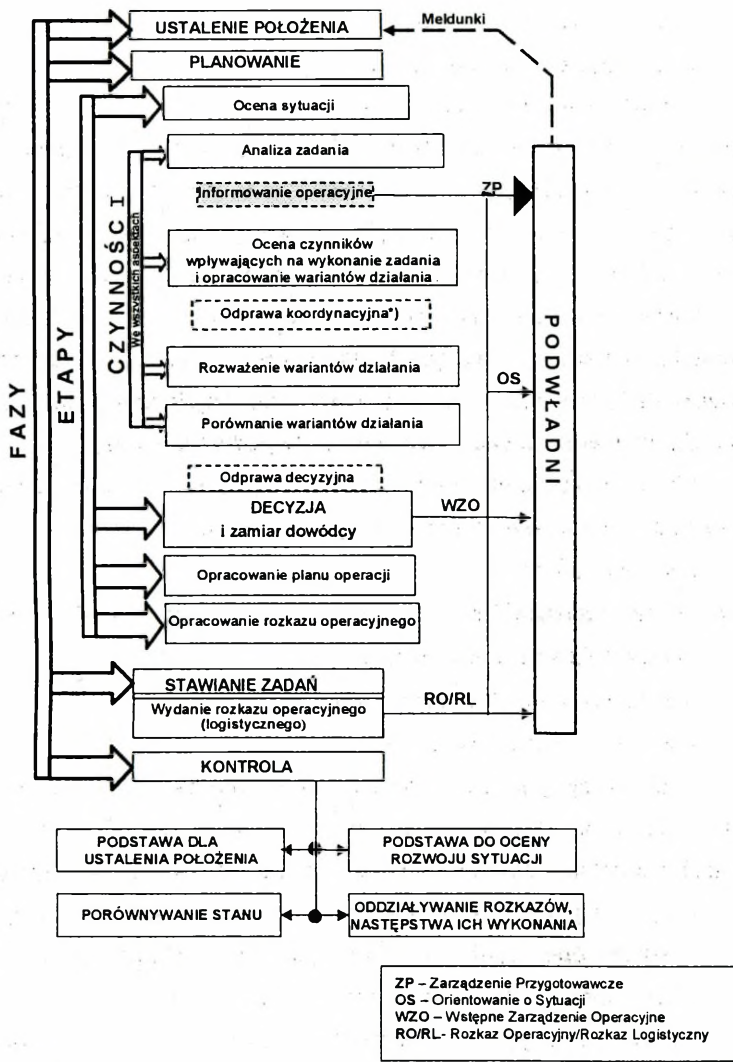
Spośród nich to faza druga - planowanie - odgrywa rolę szczególną⁷. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej wreszcie fazie powstają warianty działania wojsk własnych, które są w jej trakcie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania. Powstaje w tym czasie również plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny.

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

- ocena sytuacji;

⁶J. Michniak *In In. Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999 r. s. 30.

⁷Tamże, s. 35.



Rys. 2. Ramowy układ cyklu decyzyjnego

- podjęcie decyzji;
- sporządzenie planu operacji;
- sporządzenie rozkazu operacyjnego.

Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, tak etap oceny sytuacji zajmuje w tej fazie specjalne miejsce⁸. Czynności realizowane w tym etapie związane są bowiem bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych.

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

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne, etap oceny sytuacji można podzielić na:

- analizę zadania;
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych;
- rozważenie wariantów działania;
- porównanie wariantów działania.

Cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się⁹. Dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy kontroli i ustalania położenia. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego. W pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces. Jednak generalnie przyjmuje się, że otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę

⁸ Tamże, s. 36.

⁹ Tamże, s. 37.

na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

- modelu pracy przyjętego przez dowódcę;
- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu;
- posiadanego czasu;

Dowódca może przeprowadzić analizę zadania wspólnie z dowództwem w formie burzy mózgow, z pomocą szefa sztabu, wybranych innych osób funkcyjnych lub też samodzielnie.

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

Bez względu jednak na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do sformułowania wytycznych przekazywanych w trakcie odprawy służbowej¹⁰ (informowania operacyjnego), organizowanej po jej zakończeniu.

W trakcie informowania operacyjnego przekazuje się oficerom sztabu dwie grupy informacji¹¹:

- w pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych może być różny, powinny one jednak zawierać co najmniej:

¹⁰ Według "Regulaminu działań wojsk lądowych" **odprawa służbowa** to zebranie żołnierzy (pracowników cywilnych) zwoływane w celu przekazania pewnych informacji i rozkazów, wydania zarządzeń, wysłuchania ich sprawozdań lub bezpośredniego omówienia ważnych spraw. Odprawę prowadzi dowódca (szef), który ją zarządził lub wyznaczony przez niego żołnierz. Może przyjąć formę informowania operacyjnego, odprawy koordynacyjnej i odprawy decyzyjnej.

¹¹ J. Michniak In In. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999 r. s. 46.

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- zadania, które zapewnią skupienie pracy sztabu zgodnie z intencjami dowódcy;
- czas zakończenia oceny sytuacji, co w praktyce oznacza czas odprawy decyzyjnej i czas postawienia zadania podwładnym;
- kryteria do porównania wariantów działania.

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

Informowanie operacyjne nie ma ustalonego układu i może przebiegać w sposób określony przez jego organizatora.

Układ informowania operacyjnego (wariant 1)¹²

Część pierwsza – przekazanie wniosków z fazy ustalenie położenia i czynności – analizy zadania.

1. Rozpoczęcie i przedstawienie układu informowania operacyjnego – szef sztabu.
2. Zadanie przełożonego – szef sztabu/szef Zespołu Planowania Centrum dowodzenia.
3. Myśl przewodnia przełożonego – szef sztabu.
4. Zadanie własne (otrzymane od przełożonego) – szef sztabu.
5. Wstępna ocena terenu – szef Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia (*dostępne informacje na temat pozytywnego i negatywnego wpływu terenu przyszłych działań na wykonanie zadania przez wojska własne i - w miarę posiadanych informacji - na prawdopodobne działania przeciwnika*).

¹² Tamże, s. 102.

6. Sytuacja/wstępna ocena przeciwnika – szef Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia (*posiadane informacje na temat położenia, działań i prawdopodobnego celu, który przeciwnik chce osiągnąć; zakres informacji zależał będzie od danych dostępnych w tym zakresie, a także etapu RPPW, na którym znajduje się Zespół Rozpoznania*).

7. Sąsiedzi – szef Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia (*położenie, zadania i działania sąsiadów własnego szczebla dowodzenia*).

8. Wojska własne – szef Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia, szefowie poszczególnych zespołów w swoich obszarach odpowiedzialności (*określenie gdzie znajdują się i jakie zadania wykonują poszczególne elementy własnego ugrupowania bojowego*).

9. Ograniczenia – szef Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia.

Część druga – wnioski dowódcy z analizy zadania.

1. Organizacja pracy sztabu – dowódca/szef sztabu.

a. Wytyczne do pracy sztabu – szef sztabu.

(1) Sprecyzowane zadanie własne.

(2) Myśl przewodnia dowódcy.

(3) Wnioski z kalkulacji czasu.

(a) Termin wydania Rozkazu Operacyjnego.

(b) Termin przeprowadzenia odprawy decyzyjnej.

(c) Termin wykonania wariantów działania wojsk własnych.

(d) Terminy innych ewentualnych odpraw koordynacyjnych (np. poświęconych zapoznaniu z wariantami działania wojsk własnych, porównaniu wariantów działania, stawianiu zadań).

(4) Inne dane.

(a) Szczegóły dotyczące sporządzenia planu pracy dowództwa (np. forma planu, czas przedstawienia szefowi sztabu).

- (b) Problemy, na które sztab ma zwrócić szczególną uwagę podczas pracy.
- (c) Kryteria do porównania wariantów działania.
- (d) Ustalenia do przekazania w treści zarządzenia przygotowawczego.
- (e) Ewentualne zadania dla poszczególnych komórek specjalistycznych.

2. Zakończenie informowania operacyjnego –szef sztabu.

Według „Opracowania metodyki procesu planowania operacyjnego (OPP Operational Planning Process)” **odprawa informacyjna** (termin używany przez autorów cytowanego opracowania)¹³ pozwala na kompleksową prezentację wszystkich aspektów uwzględnianych w czasie analizy zadania, uzyskanie zatwierdzenia ich przez dowódcę oraz wydanie wytycznych do planowania, w tym ogłoszenie zamiaru. Odprawa stanowi podsumowanie wszystkich wytycznych oraz wniosków i prezentuje zadanie własne w formie postrzeżonej przez dowódcę.

Przed odprawą szef sztabu powinien opracować plan odprawy informacyjnej oraz określić kluczowe punkty (ang. *key points*) szefowi każdego G (zespołu) dla ich wystąpień w czasie odprawy.

Na zakończenie odprawy informacyjnej dowódca przekazuje wytyczne do planowania w tym zamiar, który odzwierciedla akceptację dla przyjętego kierunku działania.

Z reguły przyjmuje się, że łączny czas odprawy informacyjnej nie powinien przekroczyć 25-30 minut.

Poniżej przedstawiono układ odprawy informacyjnej (np. w czasie ćwiczenia szczebla korpuśnego) według cytowanego opracowania.

¹³ *Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego (OPP Operational Planning Process), Dowództwo Wojsk Lądowych Warszawa, 2001 r., s. 25.*

Układ informowania operacyjnego
(wariant 2)¹⁴

KTO?	CO?	ILE?
Szef sztabu	Wprowadzenie	2 min.
Szef G 3	Zamiar przełożonego	2 min.
Szef G 2	Sytuacja przeciwnika	5 min.
Szef G 3	Sytuacja wojsk własnych	3 min.
Szef G 1	Sytuacja personalna	3 min.
Szef G 4	Sytuacja logistyczna	5 min.
Szef G 3	Przedstawienie kluczowych elementów	5 min.
Szef sztabu	Wnioski	5 min.

2. WNIOSKI Z USTALENIA POŁOŻENIA

W realizację etapu „ocena sytuacji” zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia, dlatego każda z nich przygotowuje wnioski z otrzymanych treści w zakresie swoich kompetencji. Podstawą ich formułowania są przede wszystkim **Informacje posiadane (istniejące)**. Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz literaturze fachowej. Są one w sposób ciągły uzupełniane poprzez **Informacje wpływające**, do których zalicza się:

- rozkazy (zarządzenia) operacyjne;
- zarządzenia przygotowawcze;
- komunikaty,
- meldunki;
- inne uzyskane dane (w tym również informacje pochodzące od środków masowego przekazu).

Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia, ukierunkowane na nowe zadanie. Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i kierować działaniami. Posiadane, wpływające i zdobywane informacje, tworzące obraz sytuacji, przedstawia się w postaci:

- map sytuacyjnych;

¹⁴Tamże, s. 26.

- tabel;
- diagramów;
- schematów organizacyjnych;
- innych dokumentów pomocniczych.

Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje, nanosząc na mapę sytuacyjną, tylko te informacje, które są potrzebne dla jej funkcjonowania.

Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań. Jest to niezbędne dla wyciągnięcia właściwych wniosków, co do przyszłych działań wojsk własnych. Informacje te stanowią podstawę przygotowania - przez szefów (kierowników) poszczególnych komórek - treści prezentowanych w pierwszej części informowania operacyjnego. Dotyczy to w szczególności:

▶ Szefa Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia w zakresie **wstępnej oceny terenu** obejmującej wpływ (pozytywny i negatywny) terenu przyszłych działań na wykonanie zadania przez wojska własne i (w miarę posiadanych informacji) na prawdopodobne działania przeciwnika, a także w zakresie **wstępnej oceny przeciwnika** – jego położenia, działań i prawdopodobnego celu, który chce osiągnąć. Zakres treści zależy będzie od dostępnych w tym zakresie danych oraz etapu RPPW, na którym znajduje się Zespół Rozpoznania;

▶ Szefa Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia w zakresie **położenia, zadań i działania sąsiadów własnego szczebla dowodzenia**, a także **wojsk własnych** – określenia położenia zasadniczych elementów ugrupowania oraz zadań, jakie aktualnie realizują;

▶ szefów poszczególnych zespołów w zakresie **wojsk własnych** w swoich obszarach odpowiedzialności (położenie, stan i treść zadania jakie aktualnie realizują).

Ponadto szef sztabu lub osoba przez niego wyznaczona prezentuje treści zawarte w rozkazie od przełożonego. Dotyczą one:

- zadania przełożonego;
- zadania własnego (otrzymanego od przełożonego);
- ograniczeń.

Ograniczenia, jakim podlega wykonanie zadania, stanowią czynnik weryfikujący zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania (a będące częścią sprecyzowanego zadania własnego), gdyż może się okazać, że niektórych z zadań cząstkowych nie można wykonać (dotyczy to wyłącznie **zadań wynikłych z analizy zadania**, a nie tych, które postawił nam bezpośrednio przełożony). Ograniczeniami tymi są: **czas, przestrzeń i siły**. W niektórych przypadkach, np. w operacjach pokojowych, do ograniczeń zalicza się także umowy międzynarodowe, porozumienia pomiędzy stronami konfliktu, procedury użycia siły itp. Poszczególne ograniczenia obrazują następujące przykłady:

- **przestrzeń:**
 - zakaz przekraczania granicy państwowej, lub określonej linii koordynacyjnej;
 - nakaz utrzymania zajętego terenu w trakcie prowadzonych działań;
- **siły** - nakazy wynikające ze sposobu prowadzenia działań np.:
 - nakaz utrzymania odwodu o określonej sile w konkretnym rejonie;
 - ograniczenia w działaniu wynikające np.: z zapasów logistycznych możliwych do wykorzystania przez wojska własne;
- **czas:**
 - nakaz opanowania danego obiektu w sprecyzowanym czasie;
 - zakaz przekraczania danej linii koordynacyjnej do określonego czasu;
 - czas, którym dysponuje dowództwo na przeprowadzenie procesu planowania.

Ograniczenia swobody działania

(wariant 1)¹⁵

Ogólny czas na osiągnięcie gotowości do operacji obronnej przez korpus:
31 dni 20 h.

Dla dowództwa korpusu: **10 dni 6 h.**

Czasowe:

- otrzymanie zadania: **101000** październik;
- gotowość do operacji: **110600** listopad;
- wydanie RO: **201600** październik;
- gotowość systemu rozpoznania: **090000** listopad;
- gotowość stacjonarnego systemu łączności: **201600** październik;
- gotowość systemu łączności do operacji obronnej: **110000** listopad;
- zgromadzenie zapasów ŚB i M: **112400** listopad;
- przydział sił obowiązuje od: **101000** październik;
- meldunki dobowe składać do 20.00 z 18.30;
- meldunki okresowe co 6 godzin;
- meldunki ważne – natychmiast;
- meldunki o ukończeniu jednostek codziennie o 1500.

Przestrzenne:

- obszar odpowiedzialności korpusu: szer. 120 km; głęb. 300 km;
- większe aglomeracje miejskie: WARSZAWA, ŁÓDŹ, CZĘSTOCHOWA, Miasta Górnośląskiego Okręgu Przemysłowego, PIOTRKÓW TRYBUNALSKI, KALISZ;
- rzeki mogące mieć wpływ na prowadzenie działań: .WISŁA, PILICA, RADOMKA, WARTA, BZURA

Stałe rejon odpowiedzialności:

- o 1 BOT – BIELAWY, BRZEZINY, WIEWIÓRCZYN;
- o STARA ŁAGOWICA, BODZENTYN, BUSKO ZDRÓJ, JĘDRZEJÓW.
- DD i E:
 - o „JODŁA” – WROCŁAW, KĘPNO, WIELUŃ, BEŁCHATÓW;
 - o „CIS” – WROCŁAW, OPOLE, LUBLINIEC, CZĘSTOCHOWA.

Rzeczowe:

- 2 K został wzmocniony DPZ, 1 i 2 BOT;
- priorytet wsparcia ogniowego na lewym skrzydle korpusu;
- WSzW KATOWICE, KIELCE I ŁÓDŹ zapewnią porządek i bezpieczeństwo na administrowanych terenach.
- 2 KZ ma posiadać siły w gotowości do wykonania 18 przejść w zaporach minowych własnych i przeciwnika na rubieży wejścia do bitwy 4 K.

¹⁵Wariant opracowany przez studentów ramach ćwiczenia 142.

3. WYTYCZNE DO ORGANIZACJI PRACY SZTABU

Część druga informowania operacyjnego, to przedstawienie dla jego uczestników wniosków dowódcy z analizy zadania oraz zorganizowanie pracy sztabu zgodnie z jego wytycznymi. O ile w tej odprawie nie uczestniczy dowódca, to treści wynikające z jego pracy myślowej prezentuje szef sztabu.

3.1. Sprecyzowane zadanie własne

W pierwszej kolejności uczestnicy informowania zostają zapoznani ze **sprecyzowanym zadaniem własnym**. Stanowi ono podstawę do dalszej pracy sztabu. Ponadto zostanie ono zapisane w sporządzanym podczas dalszej pracy rozkazie operacyjnym, tworząc jego punkt 2. ZADANIE. Powinno ono uwzględnić wszystkie zadania cząstkowe zawarte w zadaniu otrzymanym od przełożonego, a także obejmować te zadania cząstkowe wynikłe z analizy zadania, których zaakcentowanie jest zdaniem dowódcy niezbędne dla jednoznacznego określenia **zadania własnego**.

Sprecyzowane zadanie własne

(wariant 1)¹⁶

4 BZ przechodzi przez ugrupowanie 8 BZ, naciera 231700 MAJ Z PL BIES, rozbija przeciwnika na południowym brzegu rzeki WSTĘGA, forsuje rzekę i do 240600 MAJ opanowuje obiekt BO-LERO w celu zabezpieczenia wejścia do walki odwodu dywizji.

(wariant 2)¹⁷

Po osiągnięciu gotowości do prowadzenia działa do 31. 10. zajmuje wyznaczony obszar i do 11.06.00 LIST osiąga gotowość do prowadzenia operacji obronnej. Przechodzi do operacji obronnej i do D+8 zrywa operację zaczepną przeciwnika.

¹⁶ J. Michniak In In. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999 r. s. 99.

¹⁷ *Wariant opracowany przez studentów ramach ćwiczenia 142.*

3.2. Myśl przewodnia

Drugim elementem, z którym zostają zapoznani uczestnicy informowania jest **myśl przewodnia dowódcy**. Opisuje ona stan końcowy, do jakiego dąży dowódca. Jest to zwarte wyrażenie celu działania. Myśl przewodnia powinna ogniskować wysiłek podwładnych - jednak nie powinna stwierdzać **jak działać**, lecz **co należy osiągnąć**. Myśl przewodnia dowódcy powinna być zwięzła i jasna, a wskazując cel, jaki należy osiągnąć nie może ograniczać inwencji podwładnych. Stąd też myśl przewodnia dowódcy - jako wniosek z analizy zadania - spina fazę planowania i ogniskuje wokół siebie pracę całego dowództwa.

Myśl przewodnia

(wariant 1)¹⁸

... moją myślą przewodnią jest, po krótkim ale intensywnym artyleryjskim przygotowaniu ataku, wykonanie zdecydowanego uderzenia w centrum ugrupowania przeciwnika, rozcięcie go i sforsowanie rzeki do zmroku co najmniej połową sił brygady. Następnie brygada będzie kontynuować natarcie w nocy maksymalną możliwą ilością sił, w celu opanowania do godzin rannych dnia następnego obiektu BOLERO i tym samym stworzenia warunków do kontynuowania natarcia przez odwodową brygadę 10 DZ...

(wariant 2)¹⁹

Działaniem sił szybkiego reagowania i obrony terytorialnej SILESII prowadzić działania opóźniające w strefie przygranicznej. We współdziałaniu z siłami powietrznymi obronnie załamać nacierające główne zgrupowanie uderzeniowe KARPATII tworząc warunki do jak najszybszego wykonania przeciwuuderzenia i odtwo-

¹⁸ J. Michniak In In. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999 r. s. 101.

¹⁹ Wariant opracowany podczas ćwiczenia CZERWIEC 2002 (K).

zenia utraconego obszaru, przywrócenie integralności terytorialnej SILESII.

(wariant 3)²⁰

Prowadzić operację obronną i do D+8 zerwać operację zaczepną przeciwnika nie dalej jak do linii WARTA, po czym stworzyć warunki do wykonania przeciwuderzenia odwodem Dowódcy Wojsk Lądowych.

3.3. Wnioski z kalkulacji czasu

Do podstawowych wniosków z kalkulacji czasu, które rzutują na dalszą pracę sztabu należą terminy :

- wydania rozkazu operacyjnego;
- odprawy decyzyjnej;
- pierwszej odprawy koordynacyjnej przeprowadzanej w celu przedstawienia opracowanych wariantów działania.

Przedstawione powyżej czynności zastały wymienione w odwrotnej kolejności w stosunku do tej, w jakiej występują w trakcie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, ponieważ terminem, od którego rozpoczyna się kalkulację jest termin otrzymania przez podwładnych zadania w formie rozkazu operacyjnego (zgodnie z zasadą - 2/3 czasu dla podwładnego, 1/3 dla siebie).

Dowódca może podać także inne czasy, które uzna za niezbędne. Terminy podane powyżej stanowią **minimum informacji**, które powinny zostać wygenerowane w wyniku kalkulacji czasu przeprowadzonej w trakcie analizy zadania. Stanowią one podstawę do sporządzenia planu pracy dowództwa.

²⁰ Wariant opracowany przez studentów w ramach ćwiczenia 142

Plan pracy dowództwa

(wariant 1)²¹

KLAUZULA TAJNOŚCI

PLAN PRACY DOWÓDZTWA ...

Lp.	Planowane przedsięwzięcie	Planowany czas	Czas rzeczywisty
1.	Analiza zadania	Od G do G+0:15	
2.	Informowanie operacyjne	G+0:15 do G+0:45	
3.	Zarządzenie przygotowawcze	G+0:45 do G+1:00	
4.	Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania. Ustalenie rozważenie i porów.	G+1:00 do G+1:45	
5.	Odprawa decyzyjna	G+2:00 do G+2:30	
6.	Sporządzenie planu operacji	G+2:45 do G+3:30	
7.	Sporządzenie rozkazu operacyjnego	G+3:30 do G+4:30	
8.	Podpisanie rozkazu przez dowódcę	G+4:45 do G+5:00	
9.	Powielenie rozkazu	G+5:00 do G+6:00	
10.	Stawianie zadań	G+6:00 do G+6:40	

KLAUZULA TAJNOŚCI

²¹J. Michniak In In. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999 r. s. 101.

(wariant 2)²²
**PLAN PRACY DOWÓDZTWA LFCC
 OD 190800 CZE DO 211900 CZE**

Lp.	Planowane przedsięwzięcie	Planowany czas	Czas rzeczywisty
1.	Przyjęcie dyrektywy, powielenie, dystrybucja.	D G+0 do G+2	190800 CZE 191000 CZE
2.	Analiza zadania.	D G+2 do G+6	191000 CZE 191400 CZE
3.	Informowanie operacyjne.	D G+6 do G+7	191400 CZE 191500 CZE
4.	Zarządzenie przygotowawcze.	D G+7 do G+8	191500 CZE 191600 CZE
5.	Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania.	D G+7 do G+11	191500 CZE 191900 CZE
6.	Zapoznanie z wariantami działania.	D G+11 do G+12	191900 CZE 192000 CZE
7.	Rozważenie wariantów działania.	D+1 G+20 do G+23	201600 CZE 201900 CZE
8.	Porównanie wariantów działania.	D+2 G+26 do G+27	211000 CZE 211200 CZE
9.	Odprawa decyzyjna.	D+2 G+29 do G+31	211300 CZE 211500 CZE
10.	Sporządzenie planu operacji.	D+2 G+31 do G+33	211500 CZE 211700 CZE
11.	Wydanie dyrektywy operacyjnej.	D+2 G+35	211900 CZE

²² Wariant opracowany podczas ćwiczenia CZERWIEC 2002 (K).

3.4. Kryteria do porównania wariantów działania.²³

Podstawowe kryteria, oraz ich znaczenie – czyli przypisane im wartości liczbowe lub procentowe, określa (jeżeli nie regulują tego odpowiednie dokumenty) dowódca lub w jego imieniu szef sztabu na informowaniu operacyjnym. Kryteria te podzielić można na trzy podstawowe grupy :

- **regulaminowe zasady działania** – do porównania wariantów można wykorzystać np. zasadę ekonomii sił, koncentracji wysiłku czy swobody działania dążąc do ustalenia, który z wariantów spełnia (stosuje) określoną zasadę w największym stopniu w stosunku do pozostałych;
- **rodzaje wojsk** – problematyka elementów wspierających i zabezpieczających działanie. Dowódca powinien określić wagę poszczególnego kryterium – rodzaju wsparcia i zabezpieczenia działań. Ustalenie wartości poszczególnych kryteriów wynika z dokonanej przez dowódcę analizy konkretnego zadania. Inną wagę będzie miało np. wsparcie ogniowe w działaniach manewrowych – gdzie będzie musiało umożliwić „oderwanie się” od przeciwnika i będzie elementem decydującym o powodzeniu manewru, a tym samym całego zadania, inną zaś w prowadzeniu obrony stałej zakładającej uporczywe utrzymywanie terenu.
- **kryteria wynikłe z analizy zadania** – najważniejsza grupa kryteriów – będzie określać zasady, którymi powinien kierować się sztab opracowując i oceniając warianty wykonania konkretnego zadania. Nie jest to grupa stała – za każdym razem o rodzaju oraz wadze poszczególnego kryterium decydować będzie dowódca przeprowadzając analizę zadania. Kryteria te wynikające z istoty przyszłych działań mogą dotyczyć:
 - prostoty w przejściu z obecnego ugrupowania w ugrupowanie do wykonania zadania;
 - czasu opanowania obiektu ataku (utrzymania obszaru, pasa, rejonu obrony);

²³J. Michniak *In In. Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999 r. s. 44.

- stałego zachowanie odwodu (zdolności do spotęgowania uderzenia, wyzwolenia ruchu do przodu);
- itp.

3.5. Inne wnioski z analizy zadania

W tej grupie wniosków podaje się wszystkie inne informacje i zadania, które dowódca uważa za niezbędne, np.:

- potrzeby informacyjne;
- minimalna lub maksymalna ilość wariantów działania wojsk własnych;
- szczególne problemy na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy;
- wytyczne (informacje), które należy przekazać w zarządzeniu przygotowawczym;
- inne dane;

Układ i treść zarządzenia przygotowawczego

(*wariant 1*)²⁴

KLAUZULA TAJNOŚCI

(*Zmiany w odniesieniu do zarządzenia ustnego*)

Egz. nr...z ...

Wydający

Miejsce wydania

Data i czas wydania

Numer wychodzący

ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE NR ...

Dokumenty odniesienia: *

Strefa czasowa: *

1. SYTUACJA

a. Przeciwnik.

b. Wojska własne. *

(1) Położenie jednostek innych niż wydająca zarządzenie mających wpływ na realizację zadania.

(2) Zadanie i zamiar przełożonego.

c. Zmiany w podporządkowaniu

2. ZADANIE (jednostki wydającej zarządzenie)

3. REALIZACJA

a. Zadania dla podległych jednostek. *

b. Zadania dla jednostek wspierających. *

c. Wytyczne koordynacyjne.

(1) Czas rozpoczęcia działań (inne czasy).

²⁴ J. Michniak In In. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, Warszawa 1999 r. s. 107.

(2) Miejsce postawienia zadania (czas, miejsce, skład grupy zadaniowej).

(3) Inne dane stosownie do potrzeb.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE *

5. DOWODZENIE I ŁACZNOŚĆ *

Potwierdzenie.

Nazwisko dowódcy

Stopień wojskowy

Za zgodność:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

* - opcjonalnie, informacje tu zawarte podaje się podwładnemu, jeżeli są dostępne w chwili sporządzania zarządzenia. Jeżeli ilość informacji jest niewielka, można zrezygnować z układu 5. punktowego, szczególnie w przypadku kolejnych zarządzeń przygotowawczych. Podawane wówczas informacje przedstawia się w logicznej kolejności, jednoznacznie rozróżniając, co jest zadaniem „do wykonania”, a co informacją „do wiadomości”.

(wariant 2)²⁵
KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz. nr... z...
Wydający...
Miejsce wydania...
Grupa data-czas...
Nr wychodzący...

ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE Nr...

Dokumenty odniesienia:

Strefa czasowa:

1. POŁOŻENIE PRZECIWNIKA I JEGO PRAWDOPODOBNE DZIAŁANIE
2. CHARAKTER PRZYSZŁYCH DZIAŁAŃ, CZAS GOTOWOŚCI DO PODJĘCIA ZADANIA
3. CZAS, MIEJSCE I SPOSÓB POSTAWIENIA ZADANIA, WYMAGANE MAPY, CZAS OTRZYMANIA ROZKAZU OPERACYJNEGO
4. WYTYCZNE CO DO PODJĘCIA WSTĘPNYCH DZIAŁAŃ, REKONSAANSU ITP.
5. WYTYCZNE DOTYCZĄCE ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO, POTRZEB DODATKOWEGO WYPOSAŻENIA

Potwierdzenie.

Nazwisko dowódcy

Stopień wojskowy

Za zgodność:

Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

²⁵ Tamże, s.109.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiony materiał ma za zadanie sprawić, aby wynik działania dowódtw na stanowisku dowodzenia w zakresie przygotowania i przeprowadzenia informowania operacyjnego nie był różny w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą jakich środków, jakimi metodami, czy przy pomocy jakich procedur były realizowane.

Znając prawidłowości działania organów dowodzenia, można w ich pracy stosować różne metody oraz tak ją organizować, aby otrzymać pożądane efekty. Taki też był zamiar autora, aby przybliżyć szerszemu gronu te prawidłowości, metody i techniki.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu przedsięwzięcia realizowane przez sztab w zakresie przygotowania i przeprowadzenia informowania operacyjnego oraz sposób ich realizacji nie stanowią gotowego rozwiązania. Jest to tylko część rozważań teoretycznych, które mogą posłużyć jedynie jako wskazówki do dalszych studiów.

Wykazana literatura na ten temat powinna ułatwić wniknięcie w problem, a także stanowić inspirację do głębokiej i twórczej jego analizy.

LITERATURA

1. Doktryna działania komponentu lądowego ATP-3.2. (wersja C tłumaczenia), projekt wstępny zatwierdzony w marcu 2000 r.
2. Słownik terminów i definicji NATO – AAP-6(U).
3. J. Kręcikij i inni, Proces dowodzenia w wybranych armiach NATO, AON 1996 r.
4. J. Michniak In In. Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, Warszawa 1999 r.
5. Regulaminu działań wojsk lądowych.
6. Opracowanie metodyki procesu planowania operacyjnego (OPP Operational Planning Process), Dowództwo Wojsk Lądowych Warszawa, 2001 r.

