

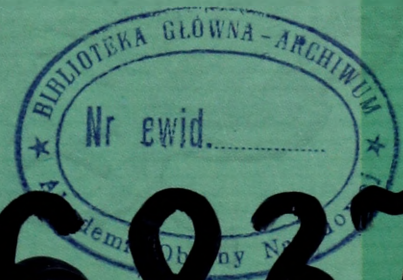


AKADEMIA  
OBRONY  
NARODOWEJ

AON 3602/2004

Jarosław WOŁEJSZO

TRANSFORMACJA DOWÓDZTWA  
SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO  
NA STANOWISKA DOWODZENIA  
W TRAKCIE REALIZACJI ĆWICZEŃ  
OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH



56837

WARSZAWA

2004

**AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ**  
**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH**  
**INSTYTUT DOWODZENIA**

AON 5602/04



**Jarosław WOŁEJSZO**

**TRANSFORMACJA**  
**DOWÓDZTWA SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO**  
**NA STANOWISKA DOWODZENIA W TRAKCIE REALIZACJI**  
**ĆWICZEŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH**

## SPIS TREŚCI

---

<b>WSTĘP .....</b>	<b>5</b>
<b>1. DOWÓDZTWA SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH.....</b>	<b>7</b>
1.1. Obowiązki poszczególnych osób i zespołów funkcyjnych dowództwa szczebla taktycznego .....	9
1.2. Stanowiska dowodzenia dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych .....	21
<b>2. OBOWIĄZKI OSÓB I ZESPOŁÓW FUNKCYJNYCH DOWÓDZTWA W TRAKCIE PLANOWANIA ĆWICZENIA .....</b>	<b>30</b>
2.1. Czynności oficera prowadzącego ćwiczenie w etapie planowania ćwiczenia.....	32
2.2. Czynności głównego autora i zespołu autorskiego w etapie planowania ćwiczenia .....	40
<b>3. OBOWIĄZKI OSÓB I ZESPOŁÓW KIEROWNICTWA ĆWICZENIA W TRAKCIE PROWADZENIA ĆWICZENIA .....</b>	<b>51</b>
3.1. Obowiązki osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych kierownictwa ćwiczenia w ćwiczeniach dowództw .....	53
3.2. Obowiązki osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych kierownictwa ćwiczenia w ćwiczeniach z wojskami .....	68
<b>4. STRUKTURA WIĘZI INFORMACYJNYCH .....</b>	<b>79</b>
4.1. Wewnętrzne więzi informacyjne kierownictwa ćwiczenia oraz stanowisk dowodzenia ćwiczącego dowództwa.....	85
4.2. Zewnętrzne więzi informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego..	89
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	<b>103</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>104</b>
<b>WYKAZ RYSUNKÓW .....</b>	<b>106</b>

**RECENZENT**

Płk dr hab inż. Józef MICHNIAK

## WSTĘP

Przystąpienie Polski do Sojuszu Północnoatlantyckiego spowodowało, że przygotowanie sił zbrojnych, do funkcjonowania w jego strukturach militarnych jest priorytetem w bieżącej działalności. Osiągnięcie niezbędnego stopnia interoperacyjności i kompatybilności w zasadniczych dziedzinach takich, jak: systemy dowodzenia, uzbrojenia i zabezpieczenia logistycznego.

Innym, równie ważnym warunkiem jest realizacja doktrynalnych założeń NATO w zakresie osiągania zdolności bojowej wojsk oraz przygotowania dowództw pod względem operacyjno-taktycznym poprzez realizację różnego rodzaju ćwiczeń wojskowych. Niezbędne stało się wdrożenie do procesu kształcenia procedur NATO dotyczących szkolenia operacyjno-taktycznego dowództw i wojsk, ponieważ z tą problematyką absolwenci uczelni będą spotykać się w swojej codziennej działalności służbowej.

Opracowany materiał dotyczy transformacji dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP na kierownictwo ćwiczenia oraz stanowiska dowodzenia elementu ćwiczącego. Przedstawiona problematyka dotyczy również obowiązków i zadań poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia w trakcie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych w Siłach Zbrojnych RP. Prezentowany materiał przeznaczony jest przede wszystkim dla studentów Akademii Obrony Narodowej, ale także skierowany do wszystkich osób, które chcą pogłębić wiedzę dotyczącą tej problematyki.

W pierwszym rozdziale przedstawiono struktury dowództw szczebla taktycznego Wojsk Lądowych SZ RP oraz ich transformację na stanowiska dowodzenia.

Kolejne rozdziały przedstawiają transformację dowództwa na strukturę kierownictwa ćwiczenia a także zadania poszczególnych osób funkcyjnych i zespołów w trakcie przygotowania i realizacji ćwiczeń wojskowych.

Ostatni rozdział prezentuje więzi informacyjne występujące w kierownictwie ćwiczenia podczas prowadzenia ćwiczeń wojskowych jak również w strukturach ćwiczących dowództw (stanowisk dowodzenia).

W prezentowanym materiale autor przedstawił swój punkt widzenia na powyższą problematykę. Zdając sobie sprawę z trudności rozpatrywanego problemu, należy domniemywać, iż przedstawiony materiał może być pomocny podczas planowania i prowadzenia różnych typów, rodzajów i odmian ćwiczeń wojskowych. Służyć może on również pomocą w przygotowaniu, w nowych warunkowaniach, własnych rozwiązań w zakresie opracowania obowiązków poszczególnych osób i zespołów funkcjonalnych kierownictwa ćwiczenia podczas przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych.

Mając to na uwadze i chcąc uwzględnić w dalszych opracowaniach poglądy i wnioski oficerów posiadających duże doświadczenie w zakresie ćwiczeń oraz pytania i wątpliwości wszystkich tych, których to opracowanie zainteresuje, autor zwraca się z prośbą o przedstawienie uwag dotyczących tej problematyki na adres:

*email:*

[jwolejszo@eon.edu.pl](mailto:jwolejszo@eon.edu.pl).

# ROZDZIAŁ I

## DOWÓDZTWA SZCZEBLA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH

---

Struktura organizacyjna dowództw szczebla taktycznego traktowana jest jako układ komórek organizacyjnych dowództwa, pionów organizacyjnych i ewentualnie większych elementów wraz z ustalonymi pomiędzy nimi różnego rodzaju relacjami. Jako kryteria wyboru elementów struktury organizacyjnej przyjmuje się: rodzaj realizowanych zadań; rozmieszczenie terytorialne; stosowane metody pracy lub uprawnienia do podejmowania decyzji.

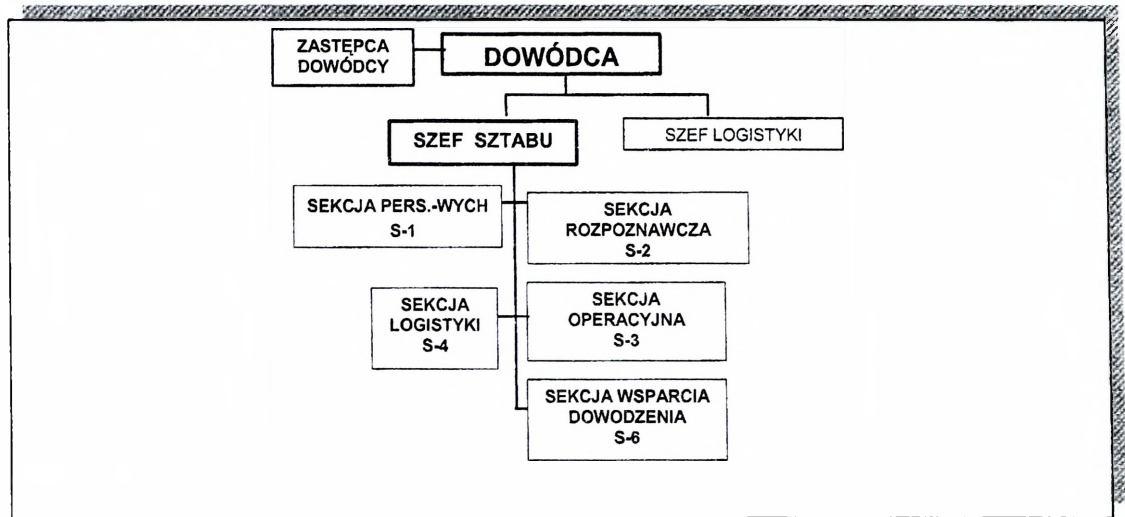
W strukturze funkcjonalnej dowództwa szczebla taktycznego, dominującą jej częścią jest więź funkcjonalna nad hierarchiczną, przy czym powiązania hierarchiczne i funkcjonalne zwykle się nie pokrywają. Charakterystycznymi elementami tego typu struktury są stanowiska (komórki) wyspecjalizowanych doradców (np.: specjalista ds. artylerii, wojsk inżynieryjnych itd.) mających prawo wydawania poleceń w imieniu dowódcy. Struktura ta pozwala na wprowadzenie podziału pracy i korzystanie z umiejętności specjalistów, stwarza jednak trudności w rozgraniczeniu kompetencji i odpowiedzialności.

W literaturze przedmiotu pod pojęciem dowództwo rozumiemy „...zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy, którego dowódca dowodzi podległymi wojskami (...) w skład dowództwa wchodzi dowódca, jego zastępca, sztab oraz komórki przeznaczone do kierowania sprawami materiałowo-technicznymi...”<sup>1</sup>.

---

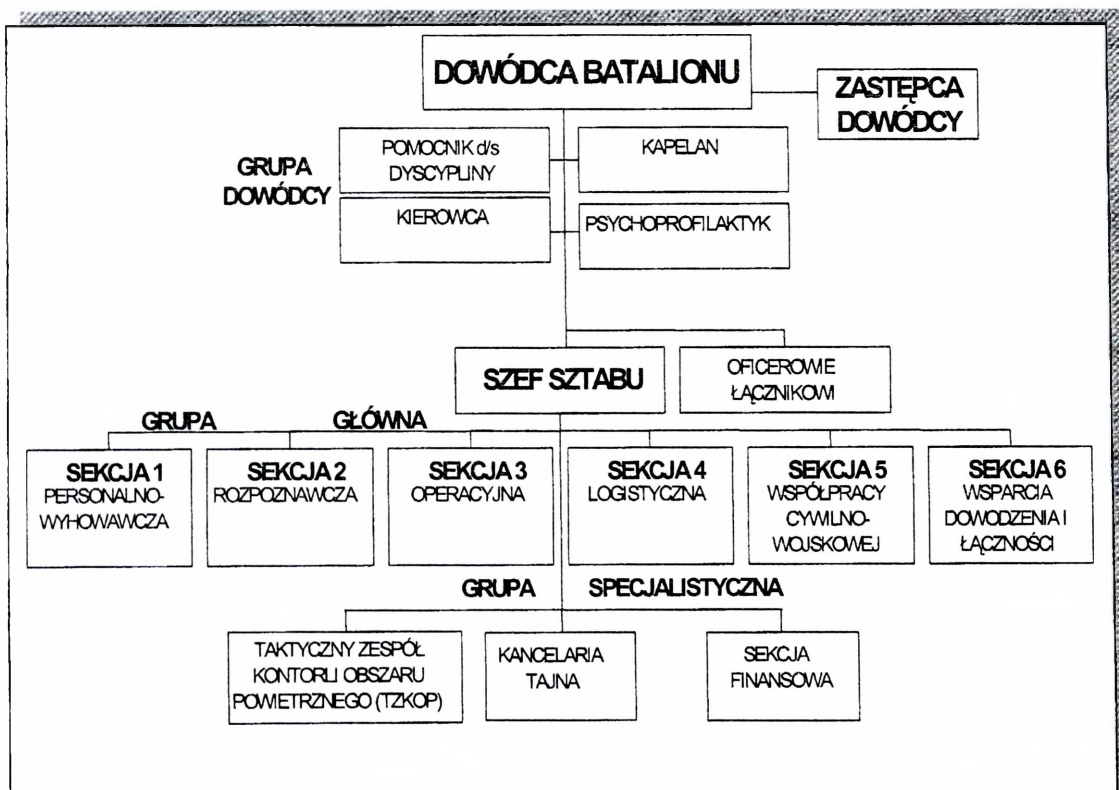
<sup>1</sup> Por. *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, praca zespołowa pod redakcją A. Tomaszewski, AON, Warszawa 1996, s.323; *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych część I. Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych Wojsk lądowych*, praca zespołowa pod redakcją J. Michniak, Warszawa AON 1997, s.9.

Przykładowe struktury dowództw szczebla taktycznego zostały przedstawione na rysunkach od 1.1. do 1.5.



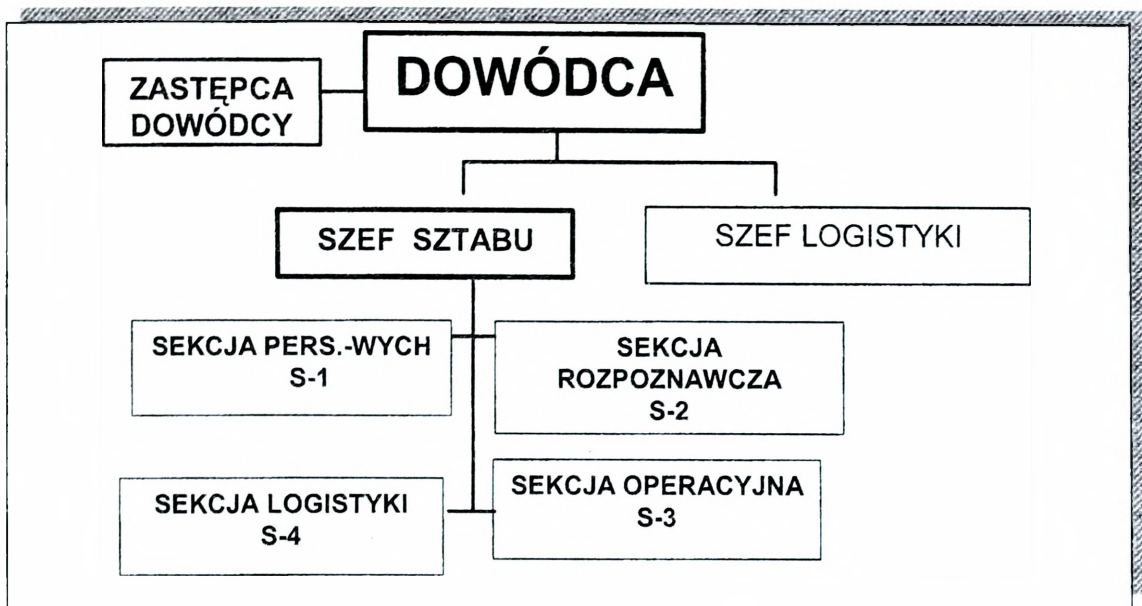
źródło: Wołejczo J., Wybrane problemy projektowania struktur organów dowodzenia pododdziałów, Warszawa AON 2001, s. 72

Rys. 1.1. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów – wariant



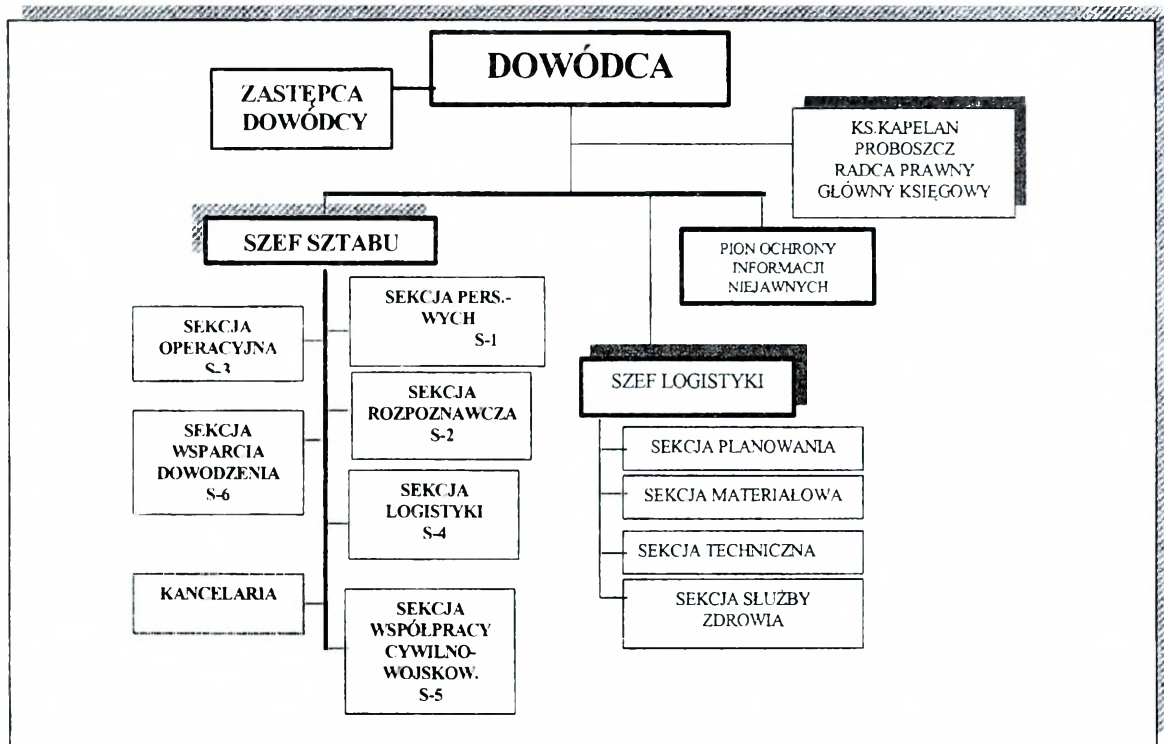
źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z 10 BK Panc

Rys. 1.2. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego wykonującego zadania poza granicami kraju – KFOR



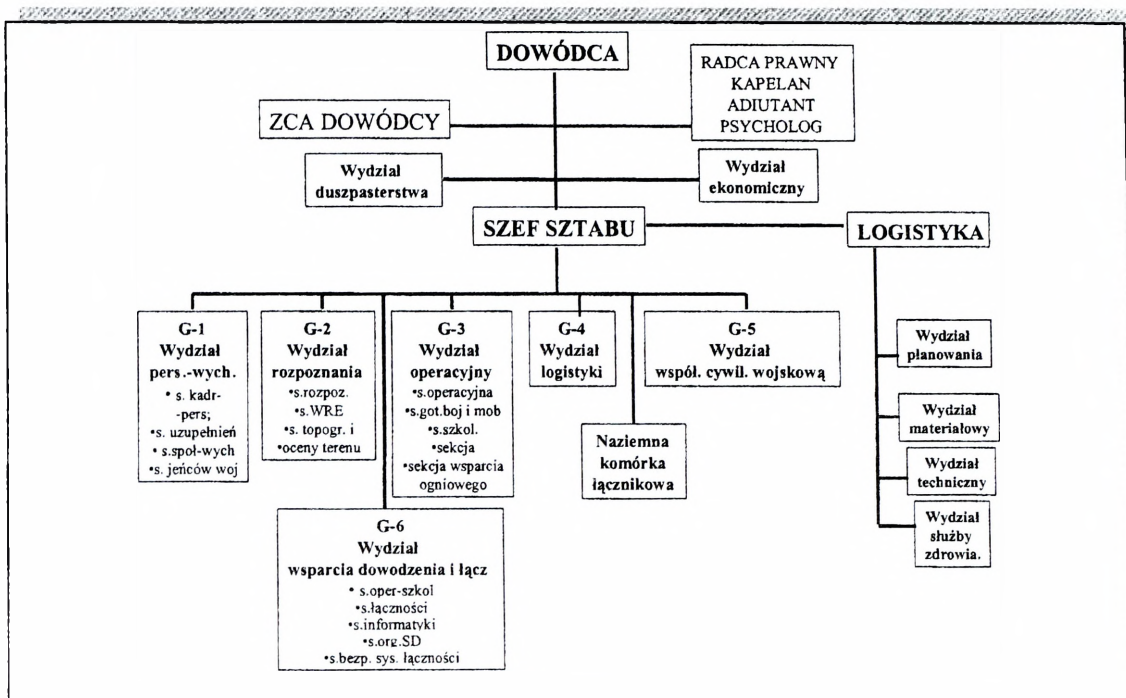
źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z 10 BK Panc

Rys. 1.3. Struktura organizacyjna dowództwa dywizjonu artylerii samobieżnej /przeciwlotniczej/ – wariant



źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych z jednostek wojskowych

Rys. 1.4. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej – /wariant/



źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych z jednostek wojskowych

Rys. 1.5. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej – /wariant/

Prowadząc analizę poszczególnych struktur dowództw szczebla taktycznego, możemy wyróżnić następujące ich elementy:

- dowódca;
- zastępca dowódcy;
- grupa dowódcy – która składa się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych z którymi pracuje bezpośrednio dowódca;
- sztabu – na czele którego stoi szef sztabu. W sztabie możemy wyodrębnić grupę główną, składającą się z poszczególnych komórek organizacyjnych od S/G1 do S/G6;
- szefa logistyki z podległymi mu komórkami;
- komórki zajmującej się ochroną tajemnicy niejawnej.

## **1.1. Obowiązki poszczególnych osób i zespołów funkcyjnych dowództwa szczebla taktycznego**

W dowództwie, każda z komórek organizacyjnych spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje określone zadania. Od stopnia znajomości zadań przez poszczególne osoby funkcyjne, umiejętności skoordynowania działań każdej z komórek, obiegu informacji między nimi będzie w znacznym stopniu zależało powodzenie wykonywanego zadania. Dlatego istotne jest, aby każda z osób funkcyjnych dowództwa znała zakres swoich uprawnień, obowiązków oraz we właściwy sposób potrafiła współpracować z innymi osobami (komórkami).

### **Dowódca**

Dowódca jest najważniejszą osobą określonego dowództwa szczebla taktycznego. Podlegają mu bezpośrednio oprócz zastępcy, szefa sztabu oraz grupy dowódcy również dowódcy oddziałów (brygad, pułków) pododdziałów (batalionu, dywizjonu, kompanii) w zależności od szczebla organizacyjnego. Posiada on uprawnienia do wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom i pracownikom cywilnym wojska. Ma prawo wydawać rozkazy, polecenia, wytyczne i instrukcje we wszystkich sprawach dotyczących danego szczebla organizacyjnego. Kieruje działalnością przy pomocy zastępcy i szefa sztabu poprzez wyznaczanie zasadniczych celów, stawianie zadań i egzekwowanie ich wykonania, stwarzając jednocześnie podwładnym warunki zapewniające niezbędną samodzielność działania oraz pełne wykorzystanie ich inicjatywy. W swojej działalności, dowódca powinien zasięgać opinii podwładnych i korzystać z ich doświadczenia i wiedzy fachowej.

Zakres jego obowiązków obejmuje m.in. sprawy dotyczące utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej, utrzymania na odpowiednim poziomie stanu wyszkolenia podległych mu żołnierzy, ich dyscypliny, prowadzenia działalności kadrowej i logistycznej.

Jest on również kluczową postacią, bez której proces dowodzenia nie miałby miejsca. Analizuje on otrzymane zadanie i jest odpowiedzialny za sprecyzowanie zadania własnego. Określa swą myśl przewodnią, strukturę działania podległych mu oddziałów/pododdziałów, jest osobą, która zamiar przeprowadzenia walki sformułowany przez przełożonego przekłada na swój własny. Podejmuje decyzję, wciela ją w życie i jest odpowiedzialny za jej realizację. Nie kończy jednakże to jego roli. Podczas kontroli oprócz sprawdzenia stopnia przygotowania podległych oddziałów/pododdziałów do wykonania zadania, ma również obowiązek zabezpieczyć właściwe jego wykonanie. Poza dowodzeniem w walce udziela również wytycznych oraz stawia zadania dotyczące planowania przyszłych działań. Warunki współczesnego pola walki zmuszają dowódcę do śledzenia oraz wywierania wpływu na kształtującą się sytuację, a także ciągłej wymiany informacji z przełożonym, podwładnymi oraz przydzielonymi i wspierającymi jednostkami.

Od umiejętnego wykorzystania przez dowódcę pracy podległych osób funkcyjnych, a także właściwego sformułowania celu działania zależy powodzenie wykonywanego zadania.

Aby móc spełnić swoją rolę, dowódca musi być w pełni „mobilny”. Jego funkcjonowanie nie może ograniczać się do jednego miejsca, stanowiska dowodzenia, czy też pojazdu, z którego dowodzi. Powinien posiadać możliwość natychmiastowej, elastycznej reakcji na zmiany zachodzące w sytuacji.

### **Zastępca dowódcy**

Zastępca dowódcy asystuje dowódcy w wykonywaniu zadań, realizuje zadania określone przez dowódcę i zastępuje go podczas jego nieobecności. Koordynuje realizację zadań zleconych przez dowódcę oraz ma prawo do wydawania poleceń i wytycznych wszystkim osobom funkcyjnym dowództwa. Zastępując dowódcę, posiada jego pełne kompetencje, chyba, że dowódca zastrzeże pewien obszar tylko do swojej wyłączności.

Podczas działań bojowych istotne jest, aby zastępca dowódcy na bieżąco orientował się w sytuacji, znał zadania stojące przed nim oraz plan działania przyjęty do realizacji. Spełniając ten warunek zastępca w każdej chwili jest gotowy do przyjęcia dowodzenia.

W czasie działań zastępca dowódcy na ogół wykonuje swoje zadania w rejonie określonym mu przez dowódcę. Może on np. być odpowiedzialnym za prowadzenie działań w rejonie tyłowym, integrować wykorzystanie zabezpieczenia logistycznego, utrzymywać stały kontakt i wymieniać informacje dotyczące sytuacji u przełożonego i sąsiadów.

### **Szef sztabu<sup>1</sup>**

Jako bezpośredni przełożony osób funkcyjnych sztabu, odpowiada przed dowódcą za terminową, właściwą i zgodną z procedurami pracę podległych mu komórek organizacyjnych.

Z powyższego wynika, iż w strukturze dowództwa szczebla taktycznego szef sztabu jest bezpośrednim podwładnym dowódcy oraz przełożonym szefów wszystkich komórek organizacyjnych grupy głównej a także grupy specjalistycznej dowództwa (z wyłączeniem dowódców wspierających i przydzielonych pododdziałów rodzajów wojsk).

Do jego podstawowych zadań należy: dbałość o wyszkolenie podległych mu szefów zespołów; utrzymywanie wysokiego stopnia wyszkolenia i zgrania pododdziału dowodzenia w zakresie rozwijania i funkcjonowania stanowiska dowodzenia; koordynacja pracy komórek organizacyjnych dowództwa w sposób zapewniający jego funkcjonowanie; zapewnienie funkcjonowania i trwałości systemu dowodzenia i łączności.

Nie sposób wymienionych powyżej zadań nie uzupełnić o obowiązki, które szef sztabu z racji pełnionej funkcji wykonuje w procesie dowodzenia. Jak to już zaznaczono powyżej jest on *koordynatorem*, którego głównym zadaniem będzie

---

<sup>1</sup> W wybranych wariantach struktur dowództw szczebla taktycznego szef sztabu pełni również rolę zastępcy dowódcy. Wtedy w strukturze dowództwa brak zastępcy dowódcy.

czuwanie nad właściwym kierunkiem pracy zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Powinien być on, więc swego rodzaju ogniwem łączącym pomiędzy dowódcą a podległymi mu zespołami. To on przekazuje myśl przewodnią oraz zamiar działania dowódcy, a także wytyczne do opracowania wariantów działania podległym mu osobom funkcyjnym. Uczestniczy w wypracowaniu wariantów działania, prowadzi poszczególne odprawy (spotkania robocze), służące wymianie informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami. Podczas rozważania wariantów działania jest bezstronnym „sędzią”, który swym działaniem dąży do możliwie najbardziej obiektywnego skonfrontowania wypracowywanych wariantów z przewidywanym działaniem przeciwnika. Czuwa nie tylko nad poprawnością przebiegu planowania, lecz również nad dyscypliną czasową pracy. Po podjęciu decyzji przez dowódcę swój wysiłek koncentruje na koordynacji prac nad opracowaniem dokumentów rozkazodawczych oraz przesłaniu ich do wykonawców.

Jednakże szef sztabu to nie tylko koordynator, ale również *decydent* praktycznie we wszystkich kwestiach dotyczących organizacji pracy stanowiska dowodzenia.

Tak, więc podobnie jak dowódca, szef sztabu dla podległych mu komórek organizacyjnych grupy głównej jest *przełożonym*, od którego zależeć będzie organizacja i kierunki pracy dowództwa.

### **Sztab**

Oficerowie sztabu pomagają swemu dowódcy podjąć decyzję pozyskując, analizując i przetwarzając dostępne informacje. W związku z tym, sztab dążyć powinien w swej pracy do uzyskania niezbędnych informacji do podjęcia decyzji, przetworzyć je na propozycje dla dowódcy, uczestniczyć w przekazaniu decyzji wykonawcom, a także prowadzić kontrolę stopnia przygotowania podległych pododdziałów do wykonania zadania. Sztab wykonuje szereg dokumentów dowodzenia, włącznie z wykonaniem i przesłaniem do podległych wojsk

rozkazu operacyjnego, spełnia zatem rolę organu, który oprócz funkcji pozyskiwania i przetwarzania informacji również ją przekazuje.

Sztab, aby mógł sprawnie wykonywać swoje zadania, powinien posiadać stan liczebny umożliwiający płynną i ciągłą pracę, adekwatnie do wykonywanych zadań, prostą strukturę organizacyjną, być mobilny oraz utrzymywać stałą gotowość do działania.

### **Sekcja/grupa<sup>1</sup> personalno – wychowawcza (S/G – 1)**

Jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, uzupełnianie stanów osobowych, prowadzenie działalności organizacyjno – etatowej, kształtowanie poziomu dyscypliny i morale oraz przestrzeganie prawa porządku i przepisów bezpieczeństwa.

Zakres jej działania obejmuje:

- analizę, planowanie oraz realizację przedsięwzięć dotyczących ukończenia dowództwa i podległych oddziałów/pododdziałów, przebiegu służby żołnierzy, jak również prowadzenie ewidencji stanu osobowego;
- sporządzanie zapotrzebowań na żołnierzy rezerwy w celu ukończenia dowództwa i oddziałów/pododdziałów;
- opracowywanie rozkazów personalnych;
- prowadzenie spraw personalnych żołnierzy zawodowych;
- zbieranie, opracowywanie i przedstawianie dowódcy wniosków i propozycji w sprawach wyznaczania żołnierzy na stanowiska, przenoszenia, mianowania na wyższe stopnie wojskowe;
- planowanie, koordynacja, organizacja i prowadzenie działalności wychowawczej;
- inicjowanie przedsięwzięć profilaktycznych sprzyjających wzrostowi dyscypliny wojskowej, analizowanie jej stanu, określanie zagrożeń dla wykonywania zadań oraz sposobów przeciwdziałania nim;

---

<sup>1</sup> Na szczeblu pododdziału i oddziału występuje S jako sekcja na szczeblu związku taktycznego G jako grupa, z tym, że w SZ RP na szczeblu związku taktycznego G reprezentuje wydział.

- rozpoznawanie, analizę nastrojów, opinii i postaw żołnierzy, przedstawianie stosownych wniosków dowódcy w tym zakresie;
- sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością personalno- wychowawczą w podległych oddziałów pododdziałach.

### **Sekcja/grupa rozpoznania (S/G – 2)**

Sekcja/grupa rozpoznania jest organem odpowiedzialnym za zdobywanie informacji i danych rozpoznawczych, analizowanie tych danych, ich ocenę oraz określenie najważniejszych celów w obszarach oddziaływania (zainteresowania).

Zakres działania sekcji/grupy obejmuje gromadzenie, analizowanie, ocenianie i rozpowszechnianie informacji na temat:

- sytuacji polityczno-wojskowej i ekonomicznej państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w wyznaczonym rejonie zainteresowania i rejonach kryzysów i konfliktów lokalnych;

- organizacji, wyposażenia, zasad działania armii obcych;

- charakterystyk geograficzno-wojskowych obszaru własnego państwa i państw sąsiednich, ze szczególnym uwzględnieniem obszaru wyznaczonych stref zainteresowania i odpowiedzialności oraz stref konfliktów;

- stopnia zabezpieczenia danego dowództwa i podległych mu oddziałów/poddziałów w dziedzinach:

- obiegu informacji;
- działalności obcych wywiadów;
- działalności terrorystycznej, przestępczości zorganizowanej i zwykłej;
- ochrony tajemnicy służbowej i państwowej;
- oddziaływania psychologicznego;

Dodatkowo sekcja/grupa może również planować, organizować i kierować (poprzez dowódcę pododdziału rozpoznawczego) bieżącą działalnością rozpoznawczą. Jest również odpowiedzialna za planowanie i koordynację szkolenia

dowództwa i podległych oddziałów/pododdziałów w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z sekcją/grupą operacyjną.

### **Sekcja/grupa operacyjna (S/G – 3)**

Odpowiedzialna jest za realizację przedsięwzięć związanych z planowaniem oraz bieżącą działalnością szkoleniową. Zajmuje się problematyką szkoleniową danego dowództwa szczebla taktycznego oraz podległych oddziałów (pododdziałów), opracowuje i uaktualnia dokumentację związaną z osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej. Do jej szczegółowych obowiązków należy:

- nadzór nad realizacją programu szkolenia;
- przygotowanie i nadzorowanie szkolenia danego dowództwa szczebla taktycznego;
- pomoc dowódcy w ustalaniu priorytetów szkolenia;
- dostosowywanie potrzeb (wymagań) szkoleniowych do realiów pola walki;
- określanie potrzebnych środków zaopatrzenia materiałowego;
- określanie stanu zdolności bojowej podległych sił;
- prowadzenie ewidencji i sprawozdawczości dotyczącej realizacji procesu szkolenia;
- opracowanie projektów rozkazów dowódcy szczebla taktycznego, zastępcy, zarządzeń szefa sztabu i innych dokumentów;
- opracowanie dokumentacji szkoleniowej oraz sprawozdań szkoleniowych w części dotyczącej działalności taktyczno-ogniowej;
- opracowanie ćwiczeń prowadzonych przez dowódcę lub szefa sztabu;
- współuczestniczenie w procesie planowania oraz ocenie realizowanych przedsięwzięć szkoleniowych.

### **Sekcja/Grupa logistyczna (S/G – 4)**

Zadaniem sekcji/grupy jest planowanie użycia pododdziałów logistycznych stosownie do decyzji dowódcy oraz kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego organicznych i przydzielonych oddziałów/pododdziałów, szczególnie

pod względem materiałowym, technicznym i medycznym. Współdziała z innymi komórkami organizacyjnymi danego dowództwa szczebla taktycznego w zakresie wymiany informacji o aktualnej sytuacji, potrzebach wojsk, przebiegu realizacji, a także w zakresie opracowania dokumentów (rozkazów, meldunków).

#### **Sekcja/Grupa współpracy cywilno – wojskowej (S/G – 5)**

Jest odpowiedzialna za całokształt przedsięwzięć związanych z kontaktowaniem się z organizacjami rządowymi i pozarządowymi w rejonie działania danego szczebla organizacyjnego.

Do jej podstawowych obowiązków należy:

- pozyskiwanie oraz wprowadzanie do użytku nowych konwencji, porozumień i doktryn;
- nadzorowanie przestrzegania postanowień organizacji międzynarodowych;
- znajomość aktualnych nastrojów społecznych;
- utrzymywanie kontaktów z organizacjami rządowymi i pozarządowymi;
- organizacja pomocy humanitarnej poszkodowanej ludności cywilnej;
- zapobieganie wybuchom konfliktów między ludnością cywilną a żołnierzami;
- czuwanie nad przestrzeganiem prawa wojennego, prawa międzynarodowego, prawa państwa gospodarza oraz traktatów, porozumień, a także rozkazów dowódców wyższych szczebli dowodzenia ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do ludności cywilnej oraz jeńców wojennych;
- znajomość i przestrzeganie obyczajów miejscowej ludności;
- zachowanie bezstronności w kontaktach ze stronami konfliktu w celu uniknięcia zdrażnień z którąkolwiek z nich.

### **Sekcja/grupa wsparcia dowodzenia i łączności (S – 6)**

Jest organem odpowiedzialnym za całokształt działalności planistyczno – organizatorskiej w zakresie systemu dowodzenia, łączności, informatyki oraz obiegu informacji

Do jej podstawowych obowiązków należy:

– kierowanie planowaniem i funkcjonowaniem systemu łączności danego szczebla organizacyjnego;

– organizowanie systemu utajniania oraz sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad ochrony tajemnicy;

– organizowanie stanowiska dowodzenia;

– kierowanie właściwym wykorzystaniem i utrzymaniem techniki informatycznej;

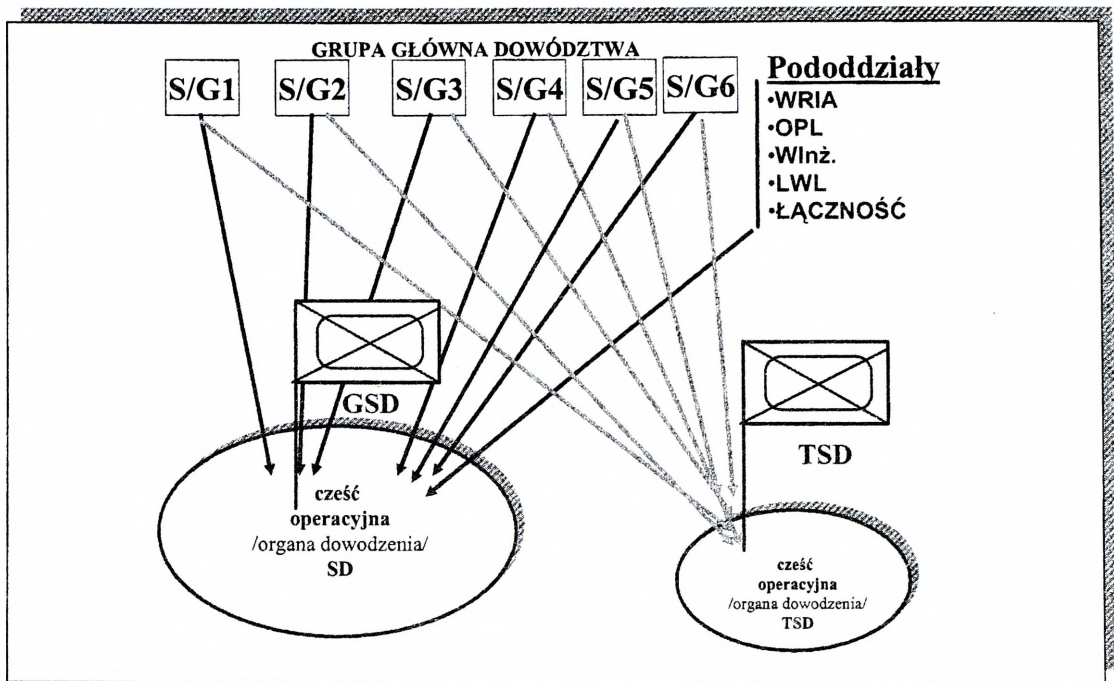
– planowanie i organizowanie systemu łączności;

– organizowanie ćwiczeń i szkoleń zgrywających połowy system dowodzenia i łączności.

Struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna umożliwić możliwie w najprostszy sposób konwersję (transformację) na stanowisko dowodzenia (rys 1.6., 1.7.).

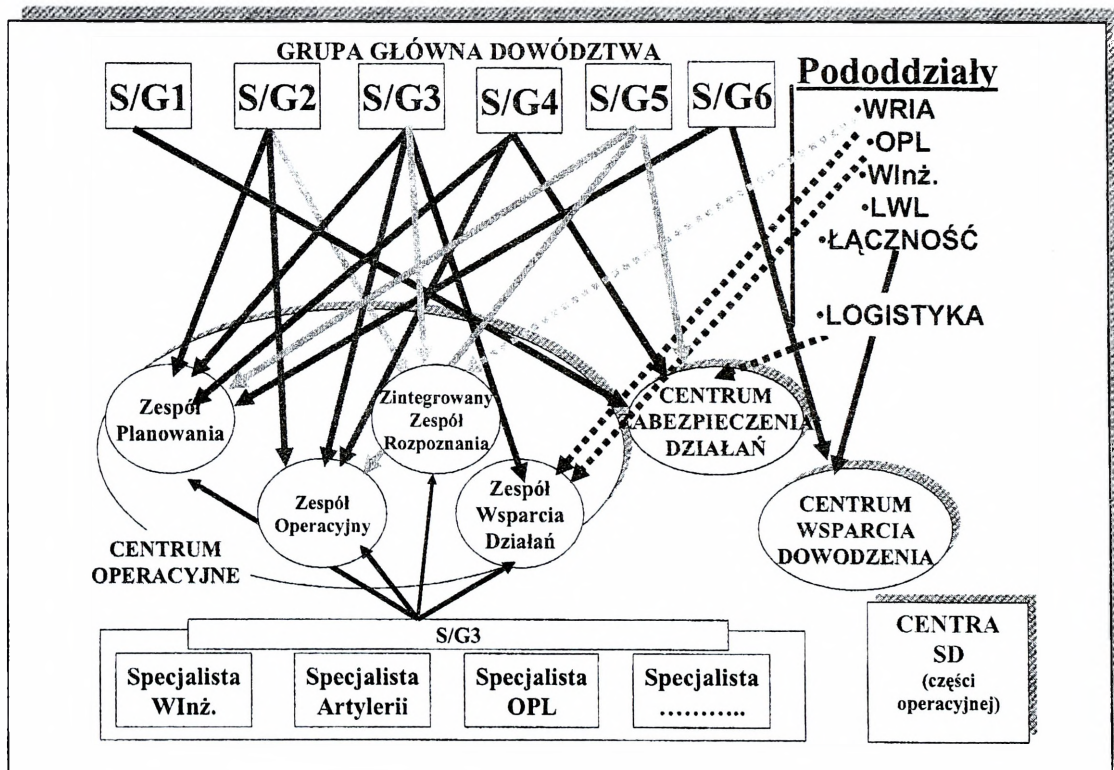
Ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależniona jest od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych;
- stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia;
- wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczenia i pracy stanowisk dowodzenia;
- *potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego;*



źródło: opracowanie własne

Rys. 1.6. Transformacja dowództwa na poszczególne stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego /brygada, dywizja/ – wariant



źródło: opracowanie własne

Rys. 1.7. Transformacja dowództwa na poszczególne centra – części operacyjnej – głównego stanowiska dowodzenia

## **1.2. Stanowiska dowodzenia dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych**

Pod względem organizacyjnym system dowodzenia szczebla taktycznego Wojsk Lądowych SZ RP, tak jak każdy system kierowania, stanowi zbiór określonych relacji sprzężonych ze sobą informacyjnie lub technicznie, niezależnie od hierarchicznego poziomu (szczebla) dowodzenia. Jest, więc on zbiorem określonych środków dowodzenia oraz zabezpieczających (obsługujących) ich ludzi powiązanych ze sobą, odpowiednio do struktury organizacyjnej danego szczebla taktycznego wojsk lądowych oraz decyzji dowódcy podejmowanych w ramach wykonywania funkcji dowodzenia.

W systemie wyróżnia się następujące podsystemy<sup>1</sup>:

- *organów i stanowisk dowodzenia;*
- *łączności i informatyki;*
- *informacyjno-decyzyjny, na który składają się elementy systemu rozpoznania i kontroli sytuacji oraz wspomagania decyzyjnego.*

Ze względu na swoje specjalistyczne przeznaczenie, każdy z podsystemów stanowi integralną funkcjonalno-informacyjną całość. Infrastrukturę systemu dowodzenia wojsk lądowych stanowią: **stacjonarne i mobilno-stacjonarne** stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu centrum operacji lądowych; **mobilno-stacjonarne i mobilne** stanowiska dowodzenia, organizowane na poziomie operacyjno-taktycznym; **mobilne (aeromobilne)** stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblach taktycznych; **sieci telekomunikacyjne** organizowane przy użyciu środków łączności: *radiowej, radioliniowej, przewodowej, satelitarnej*; **sieci informatyczne** organizowane przy użyciu urządzeń i środków informatycznych; **źródła informacji** o sytuacji: powietrznej, lądowej, elektromagnetycznej (w eterze), chemicznej (punkty obserwacji wzrokowo - technicznej i

---

<sup>1</sup> J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, Warszawa AON, 2003, s. 12.

elementy zintegrowanego rozpoznania) itp.. W zależności od sytuacji mogą być wykorzystywane również powietrzne punkty dowodzenia (PPD).

W hierarchicznej strukturze organizacyjnej systemu dowodzenia (rys.1.8.) szczebla taktycznego wojsk lądowych proponuje się wyróżniać *następujące poziomy dowodzenia*<sup>1</sup>.

**Pierwszy** poziom stanowią stanowiska dowodzenia pojedynczych pododdziałów (elementów ugrupowania).

**Drugi** poziom, to stanowiska dowodzenia oddziałów wydzielonych i desantów taktycznych oraz batalionów (równorzędnych), a także jednostek brygadowych.

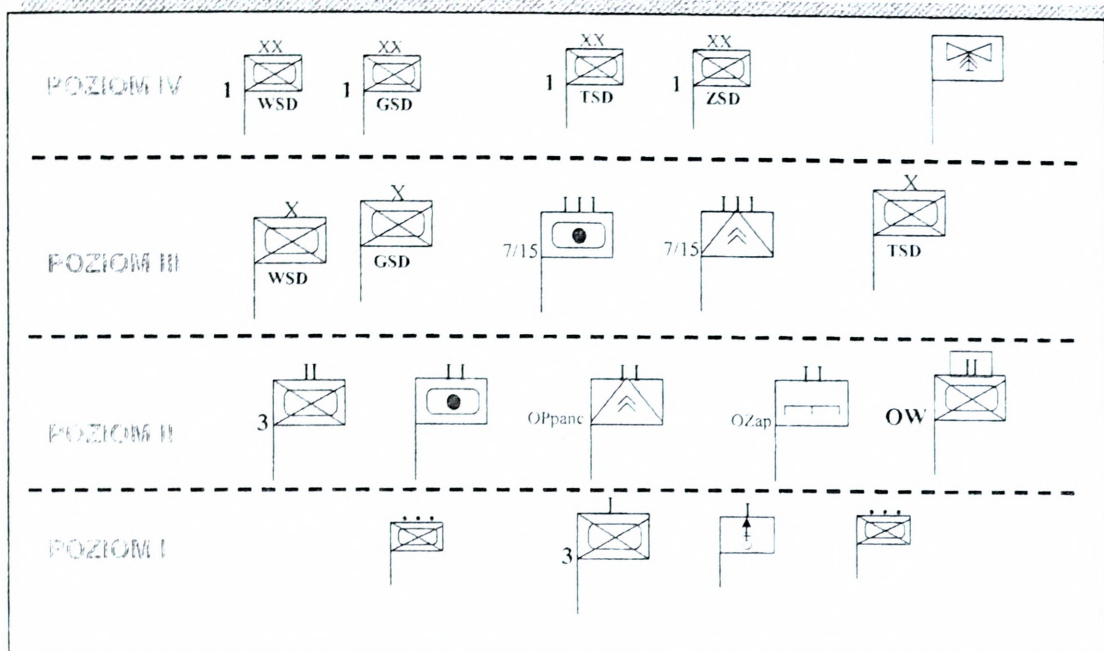
**Trzeci** poziom stanowią stanowiska dowodzenia (GSD, TSD i WSD), brygad i jednostek dywizyjnych.

**Czwarty** poziom tworzą stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu dywizji, tj.: główne stanowisko dowodzenia (GSD); zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD); tylowe stanowisko dowodzenia (TSD); wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD) i stanowiska dowodzenia jednostek korpuśnych (przełożonych) a w tym pododdziałów lotnictwa wojsk lądowych.

Przyjęcie powyższego podziału jest determinowane, między innymi, przewidywanymi rodzajami zadań, jakie mogą wykonywać Wojska Lądowe, a które precyzowane są na bieżąco w różnych dokumentach normatywnych SZ RP.

---

<sup>1</sup> Tamże s. 13



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON Warszawa 2003.

Rys. 1.8. Poziomy dowodzenia na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych SZ RP

O jakości i sposobie przepływu informacji w systemie dowodzenia decyduje struktura informacyjno-decyzyjna pod pojęciem, której rozumieć należy określony jakościowo i organizacyjnie stały porządek przestrzenno-czasowych relacji, w których następuje wymiana różnych informacji, zwłaszcza rozkazów, zarządzeń i decyzji oraz meldunków, sprawozdań, danych o przeciwniku, jego możliwościach bojowych oraz parametrach taktyczno-technicznych wykorzystywanych środków walki. Obieg tego rodzaju informacji dokonywany jest za pomocą środków łączności i informatyki pomiędzy zhierarchizowanymi organami dowodzenia i elementami tworzącymi zgrupowania zadaniowe, funkcjonującymi na określonych poziomach dowodzenia. Każdy element tej struktury przedstawia sobą mniej lub bardziej rozbudowany węzeł sieci informacyjnej, w którym zbiegają się zbiory informacyjne (informacja sytuacyjna i informacja decyzyjna) pochodzące z różnych źródeł, w postaci ustalonych sygnałów, naj-

częściej w postaci depech (telegramów) oraz maszynowych nośników informacji. Środki i relacje łączności oraz dokonywane w nich procesy informacyjne jednoczą poszczególne elementy składowe systemu w jednolitą, zintegrowaną informacyjno-decyzyjną całość, z nałożonymi obwodami informacyjno-decyzyjnymi podsystemów: *organów i stanowisk dowodzenia, łączności, rozpoznania i kontroli sytuacji*.

System dowodzenia siłami lądowymi jest to hierarchicznie uporządkowany zbiór stanowisk dowodzenia funkcjonujący w środowisku sieci łączności i informatyki oraz kierujący działaniami na teatrze powietrzno-lądowym. Ważnym elementem w systemie dowodzenia są stanowiska dowodzenia, które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie w każdym rodzaju działań. Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia.

W wojskach lądowych SZ RP na szczeblach taktycznych proponuje się organizowanie następujących rodzajów stanowisk dowodzenia.

Stale organizowane stanowiska dowodzenia:

- *główne stanowisko dowodzenia (GSD);*
- *zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD);*
- *tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD).*

Doraźnie organizowane stanowiska dowodzenia (*poszczególne elementy tych stanowisk dowodzenia wydzielane są z głównego stanowiska dowodzenia*):

- *wysunięte stanowisk dowodzenia (WSD);*
- *punkty dowódczo- obserwacyjnych (PDO);*
- *powietrzne punkty dowodzenia (PPD).*

**Główne stanowiska dowodzenia (GSD)** – na wszystkich szczeblach dowodzenia przeznaczone są do planowania działań operacyjnych i taktycznych oraz do bezpośredniego dowodzenia wojskami i stanowią zasadnicze miejsca pracy

dowódcy i jego sztabu. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego (operacyjnego) oraz z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia i powietrznym punktem dowodzenia;

- łączność z przełożonym i sąsiadami;

- ciągłe przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;

- przygotowywanie planów i rozkazów;

- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;

- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;

- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;

- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;

- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku działań (walki, operacji);

- nadzór nad realizacją zadań;

- planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych (operacyjnych).

**Zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD)** – organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zapasowe stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z GSD. Zajmują się głównie monitorowaniem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia (GSD). Struktura organizacyjna ZSD powinna być taka, aby zapewnić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

W obecnej sytuacji organizacyjno-finansowej wojsk lądowych trudno organizować pełne ZSD i w tej sytuacji jego funkcję może spełniać tzw. **ZSD „Mini”**

**Tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD)** – organizowane są w celu zapewnienia realizacji funkcji dowodzenia w obszarze tyłowym oraz w sytuacji, gdy nie organizuje się Zapasowego Stanowiska Dowodzenia, podtrzymania zasadniczych funkcji dowodzenia w ograniczonym czasie w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zajmują się głównie koordynacją wsparcia personalnego i zabezpieczenia logistycznego, monitorowaniem rozwoju sytuacji w obszarze sił głównych, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia (GSD) oraz realizacją planu działania w obszarze tyłowym. Struktura organizacyjna tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) powinna być taka, aby umożliwiała realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

**Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD)** – rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację i skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji (walki). Obsada operacyjna tych stanowisk wydzielana jest z głównego stanowiska dowodzenia (GSD) w zależności od potrzeb dowodzenia i decyzji dowódcy. Niemniej, jednak powinny one zapewnić:

- nadzór nad prowadzonymi działaniami bojowymi;
- nadzór i koordynację manewru i wsparcia ogniowego;
- koordynację wsparcia powietrznego i obrony przeciwlotniczej;
- przekazywanie potrzeb zabezpieczenia logistycznego do głównego SD;
- możliwość szybkiej zmiany rejonu rozmieszczenia stanowiska;
- ciągłą łączność z podległymi wojskami, głównym, zapasowym i tyłowym SD oraz z przełożonym i sąsiadami.

Bazę obsady wysuniętego stanowiska dowodzenia (WSD) stanowi Komórka Operacyjna (Ops) Centrum Operacyjnego Sektora Dowodzenia GSD uzupełniona wg potrzeb oficerami specjalistami i mobilnymi elementami łączności. WSD rozwija się w czasie i miejscu zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia.

**Punkt Dowódczo-Obserwacyjny (PDO)** organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygada, pułk, batalion (równorzędny) w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację oraz skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi pododdziałami (elementami ugrupowania).

**Powietrzne punkty dowodzenia (PPD)** – stanowią element składowy głównego stanowiska dowodzenia i wykorzystywane są do zapewnienia dowodzenia w czasie: przemieszczania się dowódcy, przegrupowania (przemieszczania) związków operacyjnych i taktycznych, wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

Na poszczególnych szczeblach dowodzenia przewiduje się organizację następujących stanowisk dowodzenia (tabela 1.)<sup>1</sup>:

Tabela 1.

SZCZEBEL DOWODZENIA	RODZAJE STANOWISKA DOWODZENIA					
	SD	ZSD	TSD	WSD	PPD***	PDO
Dywizja	X	X	X	X	X	
Brygada	X		X****	X**	X	X****
Pułk	X		X****			X
Batalion - równorzędny	X					X

*Legenda do tabeli 3.1.:\* - przy odpowiednim stanie sił i środków dowodzenia w jednostkach wsparcia dowodzenia, \*\* - alternatywnie z PDO, \*\*\* - część składowa GSD, \*\*\*\* - w miarę potrzeb i możliwości.*

<sup>1</sup> J. Michniak, *Stanowiska ...* wyd., cyt., s. 23.

Dla każdego stanowiska dowodzenia przewiduje się 1-2 zapasowe rejonu rozwinięcia. Natomiast w sytuacji, gdy zostaną wprowadzone do wojsk zautomatyzowane systemy dowodzenia to na szczeblu korpusu i dywizji powinny być stale organizowane tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) i zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD).

W wojskach lądowych SZ RP na szczeblach taktycznych występują następujące *typy* stanowisk dowodzenia:

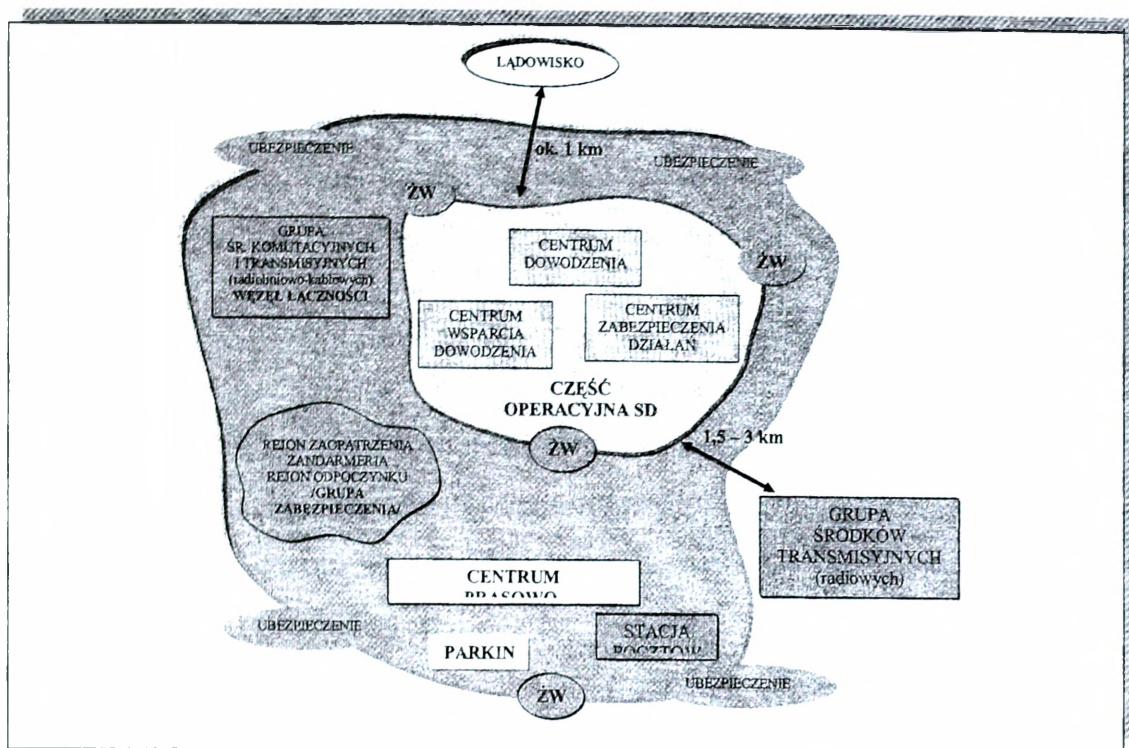
- mobilno-stacjonarne;
- mobilne.

Stanowisko dowodzenia *mobilno-stacjonarne* może być rozmieszczane w obiektach, które nie pokrywają potrzeb w zakresie łączności, a mobilne środki łączności stanowią główną bazę w zakresie zaspokojenia potrzeb dowodzenia na usługi łączności i informatyki.

Stanowisko dowodzenia *mobilne* (aeromobilne) byłoby przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, a praca sztabowa prowadzona byłaby na środkach mobilnych lub aeromobilnych, autonomicznych pod względem usług łączności i informatyki.

W organizowanych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy (rys.1.9.):

- **organa dowodzenia** – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem stanowisk przeznaczonym do bezpośredniego dowodzenia;
- **węzeł łączności** – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności wewnątrz stanowiska dowodzenia i pomiędzy stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania;
- **grupę zabezpieczenia** – organizującą wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.



źródło: opracowanie własne

Rys. 1.9. Komponenty głównego stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego – wariant

Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określa dowódca, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym.

## ROZDZIAŁ II

### OBOWIĄZKI OSÓB I ZESPOŁÓW FUNKCYJNYCH DOWÓDZTWA W TRAKCIE PLANOWANIA ĆWICZENIA

---

Planowanie ćwiczenia wojskowego (rys. 2.1.) jest etapem fazy przygotowania ćwiczenia w trakcie, którego opracowywana jest dokumentacja ćwiczenia zawierająca efekty pracy Zespołu Autorskiego oraz osób funkcyjnych odpowiedzialnych za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczenia. Planowanie prowadzi się w toku kilku konferencji (spotkań lub warsztatów) planistycznych z udziałem wszystkich dowództw (osób funkcyjnych) uczestniczących w ćwiczeniu. Planowanie ćwiczenia sojuszniczego (międzynarodowego) odbywa się zgodnie Instrukcją Planowania Ćwiczeń (EPG-2).

Planowanie ćwiczenia obejmuje wypracowanie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia<sup>1</sup>, wydanie wytycznych do opracowania dokumentacji ćwiczenia i zarządzeń (rozkazu) organizacyjnego, zorganizowania i zabezpieczenia przeprowadzenia ćwiczenia, przedstawienie do akceptacji planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz przygotowanie kierownictwa, ćwiczących oraz rejonu do ćwiczenia. Podstawą do opracowania ćwiczenia jest zadanie główne na dany rok szkoleniowy, dane zawarte w charakterystyce ćwiczenia (temat, ogólny skład uczestników ćwiczenia, termin oraz rejon przeprowadzenia ćwiczenia, limity eksploatacyjno-materiałowe), zadanie postawione w rozkazie przełożonego dotyczące szkolenia dowództw i wojsk, stan wyszkolenia uczestników ćwiczenia oraz tło operacyjno-taktyczne oddziału (związku taktycznego).

Najważniejsze zamierzenia procesu planowania to:

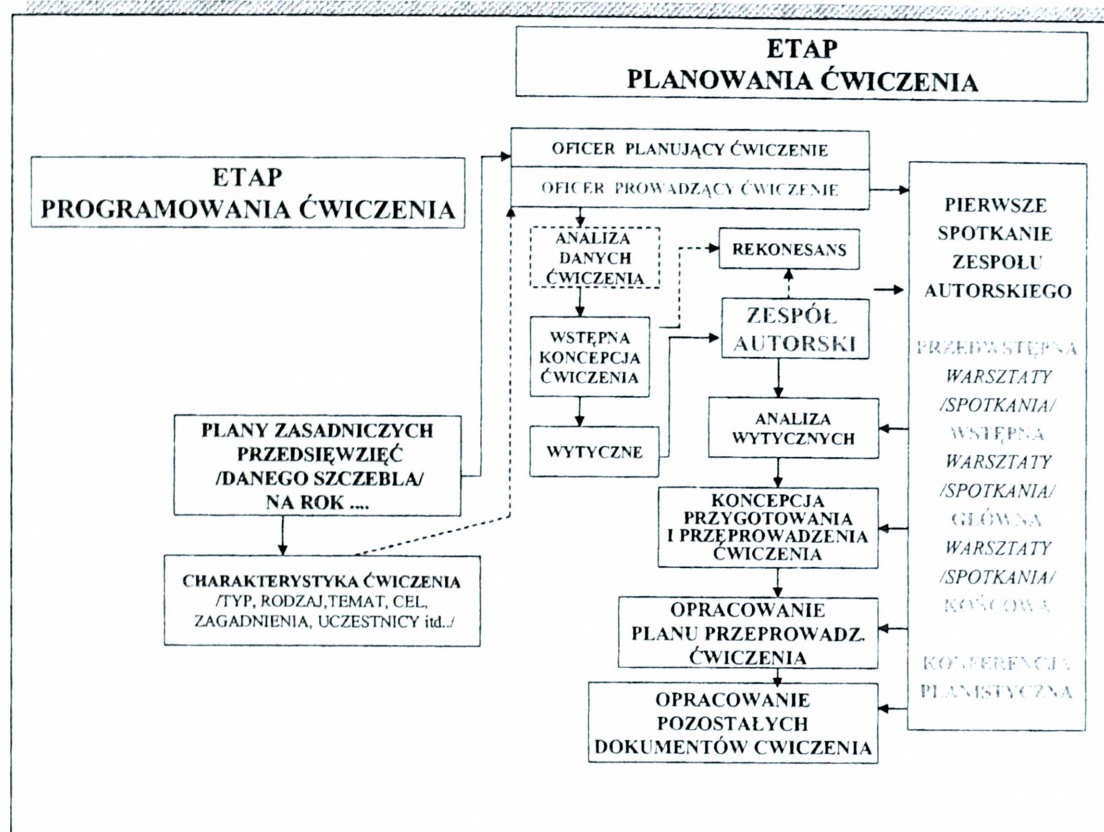
- utworzenie Zespołu autorskiego<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> W ćwiczeniach z wojskami opracowanie koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia

<sup>2</sup> W ćwiczeniach sojusznicznych i międzynarodowych CPT (Core Planning Team)

- opracowanie Koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia<sup>1</sup>;
- opracowanie Planu przeprowadzenia ćwiczenia<sup>2</sup>;
- opracowanie pozostałych dokumentów treningu sztabowego (w zależności od jego charakterystyki odmiany).



źródło: opracowanie własne

Rys. 2.1. Etap planowania fazy przygotowania ćwiczenia

Planowanie ćwiczenia zapoczątkowuje oficer odpowiedzialny za planowanie ćwiczenia (rys.2.2.), którym może być dowódca danego szczebla taktycznego lub jego przełożony (w zależności od typu i rodzaju ćwiczenia). Jest on odpowiedzialny za:

- wydanie rozkazu do przeprowadzenia ćwiczenia wojskowego;

<sup>1</sup> W ćwiczeniach sojuszniczych i międzynarodowych EXSPEC (exercise specification) układ według EPG-2

<sup>2</sup> w ćwiczeniach sojuszniczych i międzynarodowych EXPI (Exercise Planning Instructions) układ według EPG-2.

- opracowanie podstawowych wytycznych określających:
  - ◆ odmianę ćwiczenia, cel główny i cele szczegółowe;
  - ◆ obszar(y) (rejon(y)) prowadzenia ćwiczenia;
  - ◆ siły biorące udział w ćwiczeniu;
- inne niezbędne ustalenia koordynacyjne stanowiące podstawę do planowania, prowadzenia oceny i meldowania;
  - wyznaczenie *oficera prowadzącego ćwiczenie*<sup>1</sup>, który jest w rzeczywistości odpowiedzialny za szczegółowe planowanie i prowadzenie ćwiczenia.

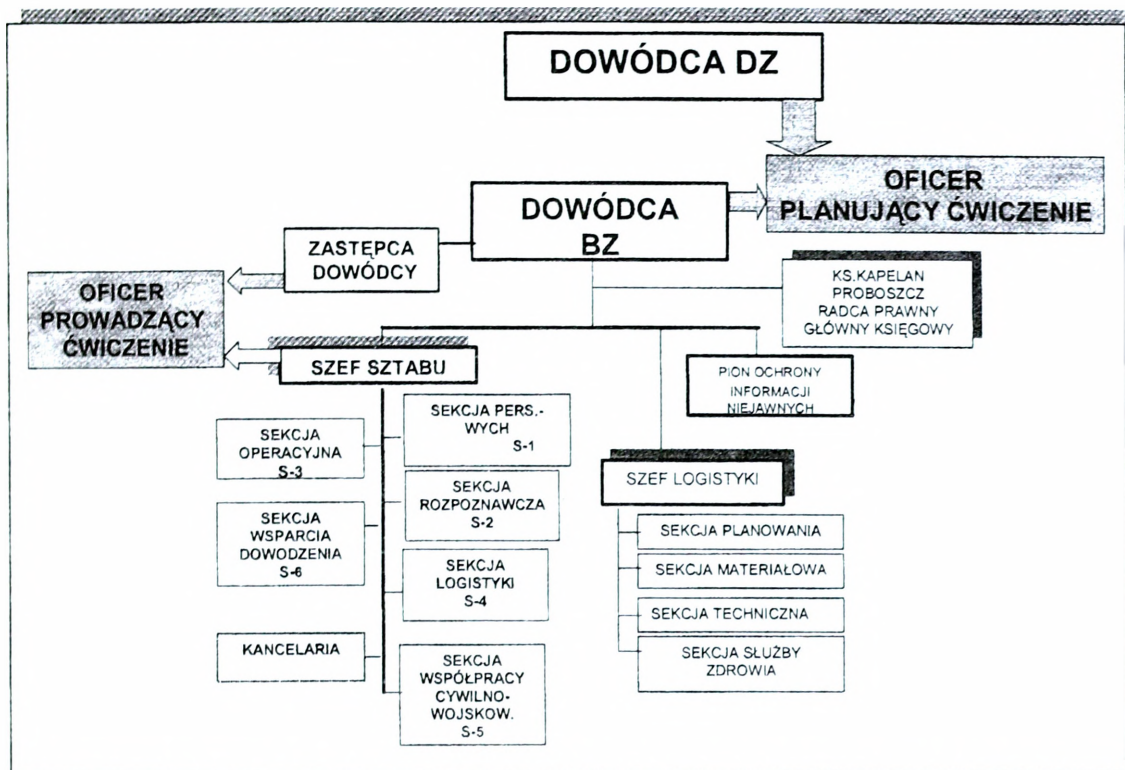
### **2.1. Czynności oficera prowadzącego ćwiczenie w etapie planowania ćwiczenia**

Na oficera prowadzącego ćwiczenie (rys.2.2.) może być wyznaczony zastępca dowódcy danego szczebla taktycznego lub szef sztabu.

Przystępując do opracowania ćwiczenia wojskowego *oficer prowadzący trening* w pierwszej kolejności dokonuje **analizy danych stanowiących podstawę do opracowania i zorganizowania ćwiczenia**. Analizuje temat, cele, odmianę ćwiczenia, skład ćwiczących, termin, rejon ćwiczenia, zabezpieczenie logistyczne, wnioski z poprzednich ćwiczeń, aktualnie obowiązujące dokumenty normatywne i szkoleniowe, sposoby prowadzenia działań przez wojska własne i przeciwnika oraz rozkazy i wytyczne przełożonych.

---

<sup>1</sup> Po zakończeniu etapu planowania oficer prowadzący ćwiczenie może przejąć obowiązki kierownika ćwiczenia.



źródło: opracowanie własne

Rys. 2.2. Wyznaczenie ze struktury dowództwa oficera planującego i oficera prowadzącego ćwiczenie – wariant

Po przeanalizowaniu wszystkich danych oficer prowadzący ćwiczenie powinien uświadomić sobie miejsce i rolę ćwiczenia w realizacji celów i treści (zagadnień) szkolenia, a następnie:

- wypracowuje koncepcję metodyczno-taktyczną ćwiczenia<sup>1</sup>;
- udziela wytycznych do opracowania, zorganizowania i logistycznego zabezpieczenia ćwiczenia;
- określa strukturę organizacyjną ćwiczenia i wyznacza osoby sprawujące kierownicze funkcje w kierownictwie ćwiczenia;

<sup>1</sup> W ćwiczeniach z dowództwami i sztabami w SZ RP dokument ten nosi nazwę „Koncepcja przygotowania i prowadzenia ćwiczenia” – Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP, Warszawa 1993, s. 28. Może opracowywać ją wspólnie z głównym autorem ćwiczenia.

- ustala ostatecznie wielkości zużycia limitów eksploatacyjno-materiałowych;
- określa sposoby zajmowania przez ćwiczących rejonów (miejsc) ćwiczenia oraz powrotu do miejsc stałej dyslokacji;
- kieruje przygotowaniem ćwiczenia;
- przeprowadza rekonesans (instruktaż) w rejonie ćwiczenia;
- przygotowuje kierownictwo do ćwiczenia i określa sposoby przygotowania ćwiczących.

Wypracowanie koncepcji metodyczno-taktycznej dokonuje po zapoznaniu się z informacjami stanowiącymi podstawę do opracowania ćwiczenia. W pierwszej kolejności analizuje temat (odmianę) ćwiczenia; cele szkoleniowe, jakie zamierza osiągnąć, a także pozostałe czynniki oraz uwarunkowania mające wpływ na organizację i przebieg ćwiczenia.

Do tych czynników najczęściej zalicza się:

- rejon i czas trwania ćwiczenia;
- sytuacje szkoleniową i poziom wyszkolenia dowództwa;
- stan bazy szkoleniowej i możliwości materiało-techniczne zabezpieczenia ćwiczenia wojskowego;
- ustalenia dyrektywno-normatywne zawarte w rozkazach szkoleniowych, regulaminach i instrukcjach.

Sposób pracy przy wypracowaniu koncepcji metodyczno-taktycznej może być różny. Może on *sam* wypracować koncepcję lub *zlecić* jej opracowanie wyznaczonemu wcześniej zespołowi autorskiemu i przedstawić jej do akceptacji. Niekiedy oficer prowadzący ćwiczenie może wypracować koncepcję metodyczno-taktyczną wspólnie z głównym autorem ćwiczenia.

Również sposób analizy informacji stanowiących podstawę do przygotowania ćwiczenia może być różny. Można analizować kolejno temat, rodzaj, termin ćwiczenia itd., wyciągając niezbędne wnioski do wypracowania koncepcji ćwiczenia lub też analizować wszystkie dane jednocześnie tzn. temat rozpatrywać

wraz z rejonem (miejscem) ćwiczenia, składem ćwiczących, terminem realizacji ćwiczenia itp.

Przy formułowaniu koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia<sup>1</sup> najistotniejszą i sprawiającą chyba najczęściej trudności jest analiza tematu ćwiczenia.

Dokonując *analizy tematu*<sup>2</sup> ćwiczenia oficer prowadzący ćwiczenie powinien uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka sytuacja taktyczna szebła ćwiczącego, nadrzędnego i sąsiadów odpowiada tematowi ćwiczenia?;
- w jakim rodzaju działań taktycznych może wystąpić powyższa sytuacja?;
- w jakim rodzaju działań szebła nadrzędnego można umiejscowić działania szebła ćwiczącego?;
- w jakim zakresie działania sąsiadów mogą wpływać na działania szebła ćwiczącego dowództwa (w przyjętej sytuacji)?;
- jakie zadania i w jaki sposób powinna wykonywać strona przeciwna?;
- jakie warunki regulaminowe muszą być spełnione, aby można było zrealizować temat ćwiczenia.

Ponadto oficer prowadzący ćwiczenia poddaje analizie (ocenie) takie czynniki jak:

- odmiana ćwiczenia;
- czas trwania ćwiczenia;
- rejon (miejsce) ćwiczenia;
- stan wyszkolenia dowództwa;
- możliwości materiałowego i technicznego zabezpieczenia ćwiczenia;

---

<sup>1</sup> W czasie wypracowania projektów obowiązujących obecnie instrukcji o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w SZ RP postulowano, że koncepcja metodyczno-taktyczna powinna być dokumentem. Postanowiono inaczej, numo to obecnie koncepcję wykonuje się jednak jako dokument nieformalny.

<sup>2</sup> Por. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, Warszawa, AON 1993, s. 68; I. Łysiak, *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, Warszawa, AON 1995, s. 45; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, Warszawa 1995, s. 30.

- ustalenia dyrektywno-normatywne zawarte w rozkazach przełożonych, regulaminach i instrukcjach, a dotyczące problematyki taktycznej występującej w ćwiczeniu.

Efektem końcowym analizy rodzaju działań bojowych wynikającym najczęściej z tematu ćwiczenia powinien być rysunek (oleata) – idea – działań bojowych w ćwiczeniu wojskowym. Mówiąc językiem taktyki, będzie to projekt decyzji (zamiaru) do obrony (natarcia) dowódcy szczebla nadrzędnego w stosunku do ćwiczących, poszerzony o zarys sytuacji dynamicznych do rozegrania w ćwiczeniu.

Analiza szczebla dowodzenia w ćwiczeniu powinna pozwolić oficerowi prowadzącemu ćwiczenie na określenie miejsca ćwiczącego w ugrupowaniu przełożonego, ustalić szczebel dowodzenia sąsiadów, a także podwładnych i w stosunku do nich przyjąć stosowne szczeble dowodzenia przeciwnika. Na przykład w przypadku ćwiczenia prowadzonego przez oddział (związek taktyczny), który ma zorganizować obronę, to wówczas po stronie przeciwnej należy przyjąć takie siły przeciwnika, które będą w stanie prowadzić natarcie na broniącą się stronę ćwiczącą. I na odwrót, jeżeli oddział (związek taktyczny) przerabia zagadnienia związane z natarciem, to jako stronę przeciwną należy przyjąć siły przeciwnika, które umożliwią prowadzenie natarcia.

Dokonana przez niego analiza działań bojowych przyjętych w ćwiczeniu powinna sprzyjać realizmowi działań i winna dać odpowiedź na następujące problemy<sup>1</sup>:

- czy działania bojowe będą prowadzone w sposób konwencjonalny, czy z użyciem broni masowego rażenia;
- czy warunki atmosferyczne mają być rzeczywiste, czy umowne;
- czy struktura organizacyjna przeciwnika i wojsk własnych ma być rzeczywista, czy ćwiczebna;

---

<sup>1</sup> Tamże, s. 75.

- w jakim terenie (rejonie) powinno przebiegać ćwiczenie;
- jakie przyjąć sposoby przechodzenia wojsk do obrony (natarcia);
- inne warunki w zależności od potrzeb.

Oficer prowadzący ćwiczenie po dokonanej analizie tematu ćwiczenia ma w miarę pełny obraz przebiegu działań bojowych w ćwiczeniu zwłaszcza, co do:

- miejsca i roli ćwiczącego szczebla dowodzenia w strukturze organizacyjnej przełożonego z określeniem niezbędnych szczebli dowodzenia sąsiadów, podwładnych, w stosunku do struktury organizacyjnej przeciwnika;
- umownej (fikcyjnej) walki (bitwy) od momentu jej rozpoczęcia w ćwiczeniu do jej zakończenia, będącej odzwierciedleniem tematu ćwiczenia;
- przyjęcia w ćwiczeniu warunków maksymalnie zbliżających działania bojowe ćwiczących do wymagań (realizmu) pola walki.

Uzyskane wnioski z analizy tematu niejako ukierunkowują oficera prowadzącego ćwiczenie do analizy pozostałych informacji (danych) stanowiących podstawę do wypracowania zwłaszcza koncepcji metodycznej.

Bardzo ważną czynnością oficera prowadzącego ćwiczenie, po analizie tematu, będzie analiza *celów* ćwiczenia wojskowego oraz jego odmiany. Bowiem cele winny korespondować z celami szkolenia poszczególnych pododdziałów (oddziałów i służyć realizacji zadania głównego, jakie wykonuje dowódca ćwiczącego szczebla dowodzenia. Z kolei odmiana ćwiczenia musi być adekwatna do celów głównych i odpowiadać potrzebie przygotowania (doskonalenia) profesjonalnego i zespołowego poszczególnych oficerów, komórek i dowództw.

Cele szkoleniowe powinny być konkretne, ale możliwe do osiągnięcia w danym ćwiczeniu. Określa się je na podstawie wniosków z analizy ogólnego zadania szkolenia bojowego oddziału (związku taktycznego), głównie zaś na podstawie wniosków z analizy tematu ćwiczenia wojskowego, stanu wyszkolenia dowództwa. Ważne jest, aby cele szkoleniowe odzwierciedlały jasno taktyczną treść tematu ćwiczenia i co za tym idzie – zagadnienia szkoleniowe. Najczęstszym błędem popełnianym na tym etapie planowania ćwiczenia wojskowe-

go jest określenie zbyt dużo ogólnikowo celów szkoleniowych, które są zbyt luźne i ich sprzężenie z tematem ćwiczenia i szczeblem ćwiczącym. Stąd też, dużego znaczenia nabiera prawidłowe i logiczne sformułowanie celów szkoleniowych i ich redakcyjne ujęcie w koncepcji.

W praktyce szkoleniowej przyjęło się formułować *cele ćwiczeń* wg następującego układu<sup>1</sup>:

- zgrać (*dowództwo w czynnościach sztabowych podczas pracy na stanowisku dowodzenia – jego części operacyjnej*);
- doskonalić (*to, co już znane*);
- sprawdzić (*to, co niezbędne do prowadzenia ćwiczenia*);
- zbadać (*to, co może poprawić skuteczność szkolenia dowództw*).

Po przeanalizowaniu wszystkich danych oficer prowadzący ćwiczenie dokonuje podsumowania (syntezy) w wyniku, której formułuje koncepcję metodyczną, czyli daje odpowiedź na pytania: jak szkolić dowództwa (wojska) i koncepcję taktyczną, czyli jaką wizję walki (bitwy) należy stworzyć oraz rozegrać, aby zrealizować określone zagadnienia i osiągnąć założone cele szkoleniowe ćwiczenia.

W *koncepcji metodyczno-taktycznej* formułuje następujące treści (punkty) dotyczące zarówno metodycznej jak i taktycznej strony ćwiczenia.

W *części metodycznej* ujmuje on<sup>2</sup>:

- a) temat, cele szkoleniowe oraz odmianę ćwiczenia wojskowego;
- b) miejsce przeprowadzenia oraz termin i uczestników ćwiczenia;
- c) skład stron (wojska własne i przeciwnika);
- d) sytuację wyjściową do ćwiczenia, a w niej ogólną sytuację polityczno-militarną, stan oraz ogólne położenie wyjściowe i zamiary stron, a także podział na etapy i zagadnienia szkoleniowe oraz czas ich realizacji;

---

<sup>1</sup> W wyniku prowadzonych badań dokumentacji szkoleniowej ćwiczeń wynika, że stosowany sposób formułowania celów jest powszechnie stosowany.

<sup>2</sup> Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w Siłach Zbrojnych RP*, s.53 oraz *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z wojskami w SZ RP*, s. 37.

e) sposób wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;

f) strukturę organizacyjną kierownictwa i ćwiczących oraz sprawy organizacyjne, w tym sposób rozpoczęcia i zakończenia ćwiczenia, sposób podgrywania sytuacji bojowych, a także sposób omówienia ćwiczenia.

W części taktycznej określa (przedstawia w formie graficznej):

a) dotychczasowy charakter działań bojowych stron;

b) przebieg umownej granicy między stronami;

c) ogólny skład bojowy ćwiczących stron;

d) położenie wyjściowe i założony zamiar działania przeciwnika;

e) położenie wyjściowe wojsk własnych i zamiar działania szczebla nadrzednego;

f) zadania bojowe ćwiczącego szczebla dowodzenia;

g) położenie wyjściowe i ogólny zamiar działania sąsiadów;

h) rubieże zarysu dynamiki walki.

Po opracowaniu koncepcji metodyczno-taktycznej, oficer prowadzący ćwiczenie udziela wytycznych głównemu autorowi ćwiczenia w celu szczegółowego opracowania dokumentów ćwiczenia.

W *wytycznych do opracowania ćwiczenia* podaje:

a) treść koncepcji metodyczno-taktycznej przeprowadzenia ćwiczenia;

b) rodzaj i terminy przedstawienia dokumentów ćwiczenia wojskowego do akceptacji do akceptacji;

c) organizację dowodzenia oraz rejony i terminy osiągnięcia przez kierownictwo i ćwiczących gotowości do ćwiczenia;

d) sposób powrotu do miejsca stałego pobytu;

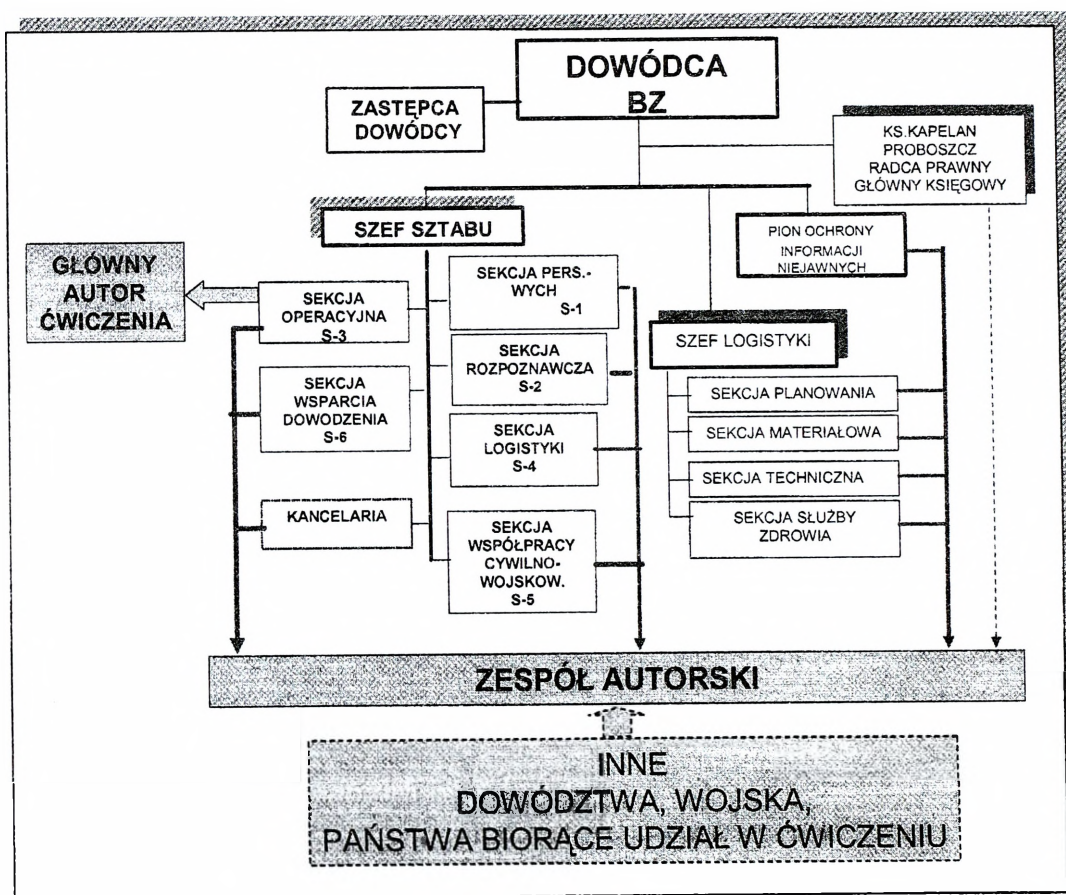
e) ilość i rodzaj środków bojowych, mps, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz innych środków materiałowych;

f) organizację rekonesansu rejonu ćwiczenia;

g) inne wymagania i ustalenia mające wpływ na organizację i przebieg ćwiczenia.

## 2.2. Czynności głównego autora ćwiczenia i zespołu autorskiego w etapie planowania ćwiczenia

Zespół autorski tworzony jest z poszczególnych komórek organizacyjnych danego dowództwa szczebla taktycznego (rys. 2.3.). Na głównego autora ćwiczenia z reguły wyznacza się kierownika S/G 3. Wielkość zespołu autorskiego zależy od typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia wojskowego. W przypadku ćwiczeń sojuszniczych lub międzynarodowych, w skład zespołu autorskiego wchodzi również przedstawiciele poszczególnych dowództw i państw.



źródło: opracowanie własne

Rys. 2.3. Wyznaczenie ze struktury dowództwa danego szczebla taktycznego zespołu autorskiego do opracowania ćwiczenia – wariant

Zespół autorski (główny autor ćwiczenia) po otrzymaniu wytycznych do ćwiczenia od oficera prowadzącego ćwiczenie, w pierwszej kolejności dokonuje ich analizy pod względem tematu, celu, typu i odmiany ćwiczenia. Następnie sporządza plan pracy zespołu autorskiego (zatwierdzany przez oficera prowadzącego ćwiczenie), w którym będą uwzględnione zasadnicze czynności przy opracowaniu „Planu przeprowadzenia ćwiczenia” i pozostałych dokumentów, a także terminy ich realizacji.

Po opracowaniu (kompletnej) koncepcji metodyczno-taktycznej przez zespół autorski, prowadzony jest najczęściej rekonesans rejonu ćwiczenia przez zespół autorski z oficerem prowadzącym ćwiczenie. Niekiedy taki rekonesans może być także prowadzony po opracowaniu koncepcji (planu) przeprowadzenia ćwiczenia<sup>1</sup>.

Rekonesans prowadzony jest w celu uściślenia: koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia, rejonów i sposobów pozorowania pola walki i działań przeciwnika, rejonów strzelań, miejsc rozmieszczenia kierownictwa ćwiczenia oraz stanowisk dowodzenia ćwiczących dowódców.

Przez cały okres opracowania ćwiczenia zespół autorski (główny autor ćwiczenia) ma obowiązek studiowania literatury, brania pod uwagę wytycznych i ustaleń dowódcy (przełożonego), a w szczególności powinien on koordynować pracę wszystkich współautorów i czuwać nad tym, aby zgodnie z koncepcją metodyczno-taktyczną w dokumentach ćwiczenia była zachowana spójność treści metodycznych, taktycznych (operacyjnych) i organizacyjnych.

---

<sup>1</sup> Z przeprowadzonych badań, a także z harmonogramów opracowania ćwiczeń, sporządzanych przez zespoły autorskie wynika, że rekonesans autorski lub kierownika ćwiczenia prowadzony jest po opracowaniu koncepcji ćwiczenia, pomimo, że jest to dokument nieformalny.

Do podstawowych obowiązków głównego autora (zespołu autorskiego) należy<sup>1</sup>:

- opracowanie dokumentacji – zgodnie z wytycznymi oficera prowadzącego ćwiczenie;
- przygotowanie materiałów do szkolenia kierownictwa ćwiczenia;
- zaplanowanie i zorganizowanie punktów pracy, systemu łączności oraz przygotowanie rejonu ćwiczenia;
- nadzorowanie przestrzegania ochrony tajemnicy oraz wykorzystania środków informatyki;
- przygotowanie systemu ochrony rejonu ćwiczenia;
- sprecyzowanie sposobu przemieszczenia ćwiczących do garnizonu oraz spowodowanie uporządkowania rejonu ćwiczenia po jego zakończeniu.

Do podstawowych czynności głównego autora (zespołu autorskiego) zaliczamy:

- analiza tematu i wytycznych oficera prowadzącego ćwiczenie w tym zadań wynikających z planów szkolenia na dany rok, wyników szkolenia indywidualnego i zespołowego uzyskanych przez dowództwo i wojska, konieczność przećwiczenia określonego zagadnienia szkoleniowego, warunków istniejącej bazy szkoleniowej lub terminów wykorzystania przydzielonych poligonowych ośrodków szkolenia;
- dobór i studiowanie literatury;
- opracowanie koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia i przedstawienie jej do akceptacji oficerowi prowadzącemu ćwiczenie;
- opracowanie planu pracy zespołu autorskiego;
- wybór rejonu przeprowadzenia ćwiczenia;
- złożenie zapotrzebowan na mapy i materiały pomocnicze;

---

<sup>1</sup> Por. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, Warszawa, AON 1993; I. Łysiak, *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, Warszawa, AON 1995; *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, Warszawa 1995.

- zorganizowanie rekonesansu rejonu ćwiczenia;
- opracowanie rozkazu (zarządzenia) organizacyjnego;
- skompletowanie dokumentacji ćwiczenia;
- przedstawienie zasadniczych dokumentów ćwiczenia do akceptacji
- zebranie uwag i wniosków, dotyczących przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, możliwych do wykorzystania przy opracowaniu kolejnych ćwiczeń.

Najważniejszą czynnością zespołu autorskiego (głównego autora ćwiczenia) jest opracowanie planu przeprowadzenia ćwiczenia<sup>1</sup>. Jest to dokument, który wyraża (odzwierciedla) koncepcję metodyczno-taktyczną i służy za podstawę do stworzenia niezbędnych sytuacji taktycznych (operacyjnych) umożliwiających przerobienie w czasie ćwiczenia wszystkich zagadnień szkoleniowych, a tym samym osiągnięcie zamierzonych celów. Plan przeprowadzenia ćwiczenia stanowi podstawę do opracowania wszystkich niezbędnych dokumentów do zorganizowania, prowadzenia i omówienia ćwiczenia. Od szczebla oddziału – samodzielnego batalionu wykonuje się go w formie opisowej i graficznej (na mapie).

W części opisowej planu ujmuje się dane dotyczące charakterystyki ćwiczenia, jak również uwarunkowania metodyczno-organizacyjne, a także zabezpieczenie w środki materiałowe oraz pozoracji pola walki i koszty ćwiczenia.

Układ *planu przeprowadzenia treningu sztabowego* (części opisowej) może wyglądać następująco:

- I. Temat.
- II. Cele szkoleniowe.
- III. Miejsce i czas trwania treningu sztabowego (czas astronomiczny ewentualnie w razie potrzeby czas operacyjny).
- IV. Skład dowództw uczestniczących w treningu sztabowych.
- V. Skład bojowy stron.

---

<sup>1</sup> w ćwiczeniach sojuszniczych lub międzynarodowych opracowuje się – Exercise Planning Instructions (EXPI) zgodnie z EPG-2

- VI. Dotychczasowe działanie, położenie wyjściowe i ogólny zamiar stron.
- VII. Etapy treningu i ich przebieg
- VIII. Limity zużycia (w miarę potrzeb).
- IX. Organizacja dowodzenia i łączności.
- X. Planowane koszty treningu sztabowego

Część graficzna planu przeprowadzenia ćwiczenia obejmuje:

– *część opisowa mapy*: tytuł obejmujący temat ćwiczenia; typ, rodzaj, odmianę i kryptonim ćwiczenia; termin przeprowadzenia ćwiczenia; stopień imię i nazwisko oficera prowadzącego ćwiczenie;

– *na mapę wrysowuje się*: umowną granicę pomiędzy stronami (jeżeli wynika to z potrzeb ćwiczenia); położenie wyjściowe wojsk i zamiary stron; stacjonarne elementy infrastruktury wojskowej i cywilnej (zabezpieczenia logistycznego); elementy zamiaru dowódcy szczebla nadrzędnego i sąsiadów na cały czas trwania ćwiczenia; zadanie ćwiczącego szczebla dowodzenia; podział ćwiczenia na etapy (temat, czas trwania, zagadnienia szkoleniowe); rubieże rysu dynamiki walki; rejony strzelań i bombardowań (tylko w ćwiczeniach ze strzelaniem i bombardowaniem); rejony ześrodkowania wojsk po zakończeniu ćwiczenia; rejony stanowisk dowodzenia kierownictwa ćwiczących i ćwiczących; dodatkowo jeśli nie pokrywają się z położeniem wyjściowym stron – rzeczywiste rejony wyjściowe ćwiczących wojsk i terminy ich zajęcia.

Na podstawie opracowanego planu przeprowadzenia ćwiczenia opracowuje się pozostałe dokumenty ćwiczenia: dokumenty organizacyjne, dla kierownictwa jak również dla ćwiczących.

Do tych dokumentów między innymi możemy zaliczyć:

- plan przygotowania ćwiczenia – *dokument organizacyjny*;
- plan rekonesansu zespołu autorskiego – *dokument organizacyjny*;
- plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia – *dokument organizacyjny*;
- rozkaz (zarządzenie) w sprawie przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia – *dokument organizacyjny*;

- plan łączności kierownictwa ćwiczenia – *dokument kierownictwa ćwiczenia*;
- plan zabezpieczenia działania wojsk – – *dokument kierownictwa ćwiczenia*;
- plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika – – *dokument kierownictwa ćwiczenia*;
- położenia stron – *dokument kierownictwa ćwiczenia*;
- plan podawania wiadomości – *dokument kierownictwa ćwiczenia*;
- schemat sytuacji tarczowej (tylko w ćwiczeniach w których planuje się odbycie strzelań, bombardowań) – *dokument kierownictwa ćwiczenia*;
- założenie taktyczne wraz z załącznikami (w tym z kalką – oleatą – położenia wojsk o godz. .... *dokument dla ćwiczących*;
- rozkaz (zarządzenie, dyrektywę) bojowy (operacyjny) – w zależności od realizowanych zagadnień szkoleniowych w ćwiczeniu – *dokument dla ćwiczących*;
- ewentualnie inne dokumenty pomocnicze: komunikaty, zestawienia, plany itp.;

W związku z tym, iż prawie we wszystkich ćwiczeniach opracowuje się *założenie taktyczne*, więc parę słów na temat tego dokumentu. Założenie taktyczne jest opracowywanym dokumentem wyjściowym dla ćwiczących i ma na celu dostarczyć im niezbędnych informacji o położeniu wojsk własnych i przeciwnika w momencie rozpoczęcia treningu sztabowego. Treść założenia taktycznego powinna uzmysłwić ćwiczącemu dowództwu warunki bojowe (operacyjne), w jakich znajdują się przeciwstawne strony i w których ćwiczące dowództwo będzie planowało dalsze działanie taktyczne (operacyjne). Powinno też zmusić ćwiczących do uruchomienia rzeczywistego obiegu informacji pomiędzy ćwiczącymi sekcjami/zespołami/centrami części operacyjnej stanowiska dowodzenia a także zmusić do ustalenia położenia swoich pododdziałów (oddziałów, związków taktycznych) pancerno-zmechanizowanych lub rodzajów wojsk. Na-

leży dążyć do sytuacji, aby poszczególne sekcje/zespoły/centra otrzymały tylko informacje dotyczące ich odpowiedzialności. Pozostałe informacje muszą otrzymać od pozostałych komórek części operacyjnej stanowiska dowodzenia. Dlatego też założenie taktyczne uzupełnia się odpowiednimi załącznikami dla poszczególnych rodzajów wojsk.

Założenie z reguły składa się z części opisowej i graficznej wykonanej na mapie (kalce, oleacie) o skali odpowiedniej dla swojego szczebla dowodzenia.

**Część opisowa<sup>1</sup> założenia** składa się z:

- sytuacji ogólnej (strona przeciwna i strona ćwicząca);
- sytuacja szczegółowa (strona przeciwna i strona ćwicząca)
- dane dodatkowe;
- praca do wykonania;
- załączniki.

W *sytuacji ogólnej* założenia taktycznego przedstawia się charakter dotychczasowych działań stron, aktualnie realizowane zadanie przez przełożonego i ogólne położenie zasadniczych elementów ugrupowania przełożonego oraz wiadomości o przeciwniku w pasie (rejonie) działania przełożonego lub sąsiada z przodu. Sytuacja ogólna powinna pokazać nam miejsce w ugrupowaniu przełożonego. Informacje o przeciwniku powinny zawierać niektóre dane o jego ugrupowaniu, a nawet informacje sprzeczne ze sobą. Sposób przedstawienia informacji o przeciwniku powinien zmuszać ćwiczących do samodzielnej oceny jego ugrupowania i prawdopodobnego charakteru działania.

W *sytuacji szczegółowej* założenia taktycznego podaje się informacje o przeciwniku w pasie (rejonie) działania naszego pododdziału (oddziału, związku taktycznego), aktualne położenie wszystkich elementów ogólnowojskowych (pan-

---

<sup>1</sup> Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP, Szt. Gen 1448/95. Załącznik 8, s.64. W załączniku tym w punkcie trzecim podaje się sytuację rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk. Powoduje to, że z treścią założenia będą zapoznawani wszyscy ćwiczący i nie będą uruchamiać systemu informacyjnego (wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi sekcjami/zespołami/centrami części operacyjnej stanowiska dowodzenia). Dlatego w opracowaniu proponuje się przeniesienie tego punktu do załączników.

cernych i zmechanizowanych) naszego ugrupowania bojowego (operacyjnego) z dokładnością o dwa szczeble w dół.

W *danych dodatkowych* podaje się przyjętą w treningu strukturę organizacyjną i numerację strony przeciwnej, dawki napromieniowania, dane meteorologiczne itp.

W *pracy do wykonania* określa się zakres czynności do wykonania przez ćwiczących w ramach treningu sztabowego.

W załącznikach do założenia taktycznego możemy podać:

- skład bojowy, uzupełnienie stanu osobowego i sprzętu bojowego pododdziału (oddziału, związku taktycznego);
- sytuacje rodzajów wojsk;
- dane o sytuacji układu pozamilitarnego działającego na obszarze działań taktycznych (operacyjnych) ćwiczącego dowództwa;
- identyfikator przeciwnika
- inne dane potrzebne do zrealizowania poszczególnych zagadnień szkoleniowych w treningu.

W **części graficznej** założenia (która może występować jako załącznik) przedstawia się położenie wojsk własnych z dokładnością do dwóch szczebli w dół. Przedstawia się wszystkie elementy ugrupowania bojowego (operacyjnego) własnego szczeble dowodzenia ze środkami wzmocnienia, sąsiadów, przełożonego, szczególnie tych, z którymi przyjdzie nam współdziałać w dalszej części treningu. Po stronie przeciwnej wrysowujemy tylko te informacje, które są niezbędne do dokonania przez ćwiczących oceny możliwości działania przeciwnika.

Rozkaz (bojowy) operacyjny (zarządzenie, dyrektywę) sporządza się zgodnie z instrukcją opracowywania dokumentów dowodzenia.

## 2.3 Konferencje planistyczne zespołu autorskiego

Zasadnicze znaczenie dla realizacji przedsięwzięć etapu planowania ćwiczenia wojskowego mają **konferencje planistyczne** a także spotkania, warsztaty itp. Ich liczba oraz przebieg zależy od odmiany ćwiczenia a także jego złożoności (rozmachu). Prezentowany układ poszczególnych konferencji dotyczy przygotowania ćwiczenia wojskowego – narodowego. W przypadku ćwiczeń sojuszniczych i międzynarodowych układ poszczególnych konferencji powinien być zgodny z EPG-2. Różnice będą dotyczyć przede wszystkim opracowywanych dokumentów do ćwiczenia.

Cel oraz zakres omawianych problemów w ramach kolejnych konferencji planistycznych może być następujący.

*Przedwstępna konferencja planistyczna<sup>1</sup>* jest przedsięwzięciem rozpoczynającym proces planowania, organizowana jest w miarę potrzeb.

Celem konferencji jest:

- powołanie zespołu autorskiego (ustanowienie – głównego autora ćwiczenia – zespołu autorskiego)
- ustalenie (przedyskutowanie) zakresu wstępnego planowania;
- wymiana informacji o wszystkich wcześniejszych ustaleniach (przygotowaniach) podjętych przez oficera prowadzącego ćwiczenie;
- ustalenie (określenie) generalnych ograniczeń ćwiczenia wojskowego i ewentualnych możliwości zmian koncepcji oficera prowadzącego ćwiczenie;
- uzgodnienie i ustalenie terminów przygotowania (planowania) oraz przeprowadzenia ćwiczenia;
- sprecyzowanie roli i zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu autorskiego oraz dowódców szczebli ćwiczących w przygotowaniu ćwiczenia;

---

<sup>1</sup> w ćwiczeniach sojuszniczych lub międzynarodowych Preinitial Planning Conference – PIC

- opracowanie wstępnego projektu koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia.

### ***Wstępna konferencja planistyczna<sup>1</sup>***

Celem konferencji jest:

- weryfikacja planowanych przedsięwzięć związanych z ćwiczeniem;
- zatwierdzenie koncepcji metodyczno-taktycznej ćwiczenia szczególnie w zakresie harmonogramu procesu planowania scenariusza ćwiczenia, celów ćwiczenia, polityki informacyjnej, wymagań co do uczestnictwa (jeżeli jest to możliwe na tym etapie);
- sprecyzowanie spójnej polityki informacyjnej i ustalenie specjalnych wymagań oraz sporządzenie listy gości i obserwatorów;
- przedyskutowanie wstępnego projektu planu przeprowadzenia ćwiczenia;
- ustalenie listy dowódców (państw), które będą aktywnie uczestniczyły w ćwiczeniu oraz tych, które przyślą obserwatorów;
- opracowanie projektu informacji prasowej (informacja o ćwiczeniu – bardzo ogólna).

### ***Główna konferencja planistyczna<sup>2</sup>***

Celem tej konferencji jest:

- przedstawienie planu przeprowadzenia ćwiczenia przez zespół autorski i wspólne jego przedyskutowanie;
- określenie potrzeb opracowania dokumentów specjalistycznych;
- opracowanie planu podawania wiadomości (wg potrzeb);
- zaakceptowanie dotychczas wykonanych prac (dokumentów) i określenie trybu dalszego postępowania;
- opracowanie i wydanie oświadczenia dla mediów.

---

<sup>1</sup> w ćwiczeniach sojuszniczych lub międzynarodowych Initial Planning Conference – IPC

<sup>2</sup> w ćwiczeniach sojuszniczych lub międzynarodowych Main Planning Conference – MPC

### ***Końcowa konferencja planistyczna<sup>1</sup>***

Celem tej konferencji jest:

- przyjęcie ostatecznej wersji planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz ustaleń w odniesieniu do obowiązujących dokumentów normatywnych (aktów prawnych obowiązujących wszystkich uczestników);
- dokonanie przeglądu dokumentacji ćwiczenia i jej zatwierdzenie;
- sporządzenie planu przygotowania kierownictwa, ćwiczących i rejonu do przeprowadzenia ćwiczenia.

Pomiędzy realizowanymi konferencjami mogą odbywać się **warsztaty** i inne **spotkania** zespołu autorskiego w celu dopracowania (przygotowania) poszczególnych dokumentów niezbędnych do przedstawienia i akceptacji na poszczególnych konferencjach.

W okresie planowania powinno również nastąpić przygotowanie kierownictwa (sztabu kierownictwa) ćwiczenia oraz ćwiczących do udziału w ćwiczeniu lub wybranych epizodach ćwiczenia. Kierownictwo ćwiczenia, a także wszystkie osoby funkcyjne ćwiczących stron lub szczebli dowodzenia powinny odbyć szereg szkoleń przygotowujących ich do odbycia ćwiczenia wojskowego (np.: wykłady, seminaria, konwersatoria).

---

<sup>1</sup> w ćwiczeniach sojuszniczych lub międzynarodowych Final Planning Conference – FPC

## ROZDZIAŁ III

# OBOWIĄZKI OSÓB I ZESPOŁÓW FUNKCYJNYCH KIEROWNICTWA ĆWICZENIA W TRAKCIE PROWADZENIA ĆWICZENIA

---

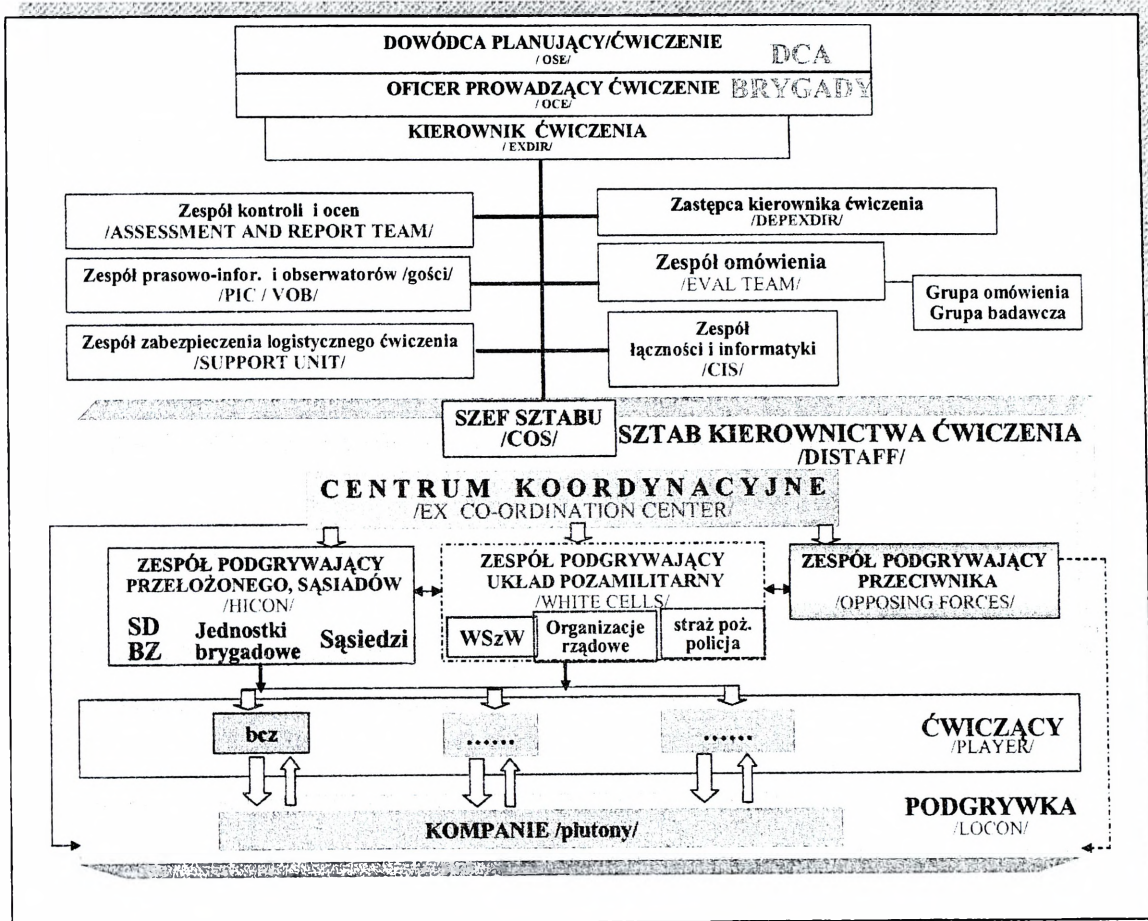
Efektywność ćwiczeń zależy w dużym stopniu od sprawności działania zespołów (grup) zabezpieczających właściwy przebieg ćwiczeń. Dlatego często zespoły (grupy) te określa się mianem aparatu kierowniczo-rozjemczego lub krócej kierownictwem ćwiczenia.

Kierownictwo ćwiczenia<sup>1</sup> (rys.3.1., 3.2., 3.3.) to zespół oficerów wchodzących w skład określonych zespołów (grup) posiadający określone obowiązki (zadania) i uprawnienia (kompetencje), powołany do przeprowadzenia ćwiczenia, a głównie do kierowania jego przebiegiem, wyposażony w niezbędne narzędzia pracy, środki transportu i łączności, powiązany wzajemnie zależnościami funkcjonalnymi, służbowymi i dydaktycznymi ze strukturą ćwiczących dowództw i wojsk. Powołuje się go rozkazem (zarządzeniem) organizacyjnym dowódcy (szefa) prowadzącego ćwiczenie. Skład kierownictwa zależy od typu, rodzaju, a także celów, rozmachu, liczby ćwiczących stron oraz szczebla dowodzenia, na którym jest realizowane ćwiczenie. Jego strukturę funkcjonalno-organizacyjną każdorazowo dyktują potrzeby oraz skład dowództw i wojsk uczestniczących w ćwiczeniu.

---

<sup>1</sup> Zob. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Szt. Gen. WP, Warszawa 1995, s. 12.

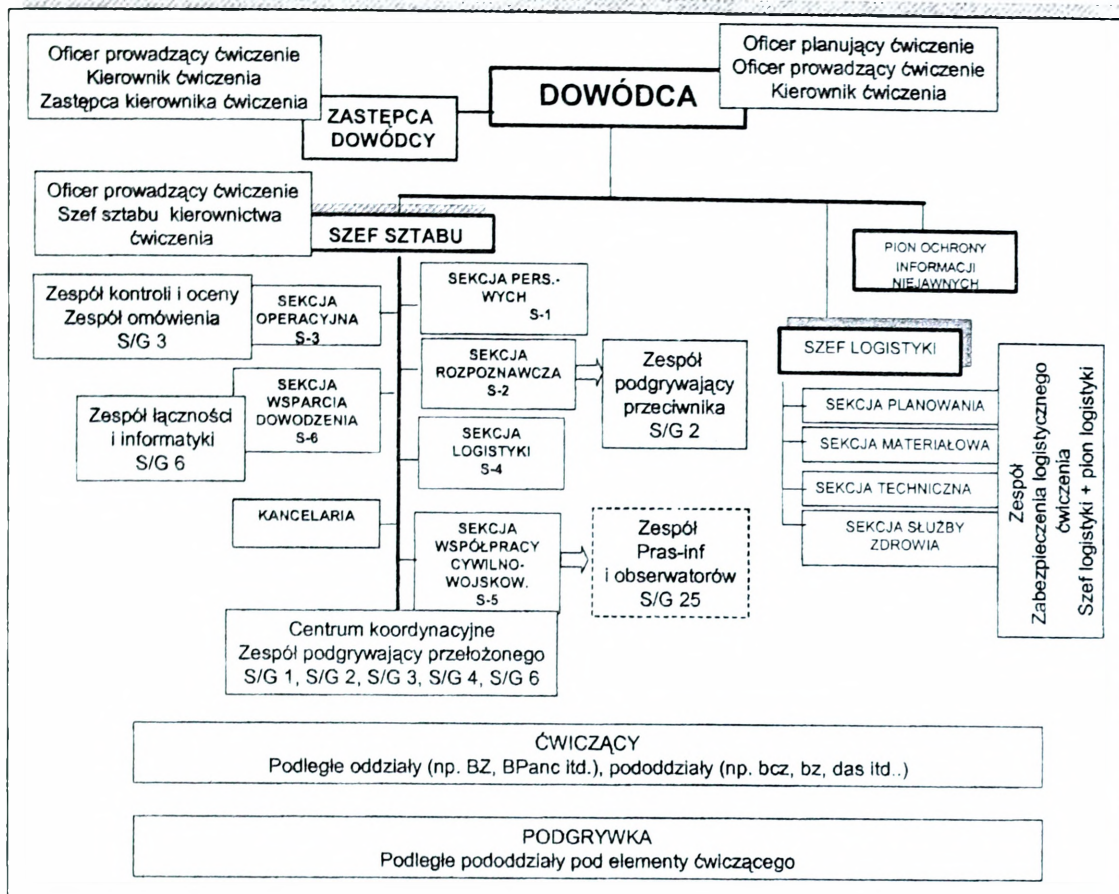
Liczba osób i zespołów (grup) funkcjonalnych kierownictwa powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, zapewniającego jednakże właściwe warunki do przygotowania i prowadzenia ćwiczenia<sup>1</sup>.



Źródło: opracowanie na podstawie: EPG - 2 (Exercise planning guide), Supreme Headquarters Allied Powers Europe B-7010 SHAPE, BELGIUM, 15 August 2000; *Nato military Exercise Directive and Programme* 2003-2008 (MEDP 03-08), Supreme Allied Commander Europe, SHAPE BELGIUM 2002; J. Halik, J. Wolejszo, *Ćwiczenia wojskowe Sił Zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON Warszawa 2003; J. Wolejszo, *Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszników NATO*, AON Warszawa 2003.

Rys.3.1. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z dowództwami – wariant

<sup>1</sup> Problemy sprawnego działania zorganizowanych grup i zespołów w realizacji zadań w zależności od ich składu i uprawnień omawia prakseologia. Zob. T. Pszczołkowski, *Zasady sprawnego działania*. WP, Warszawa 1982, s. 237.



źródło: opracowanie własne

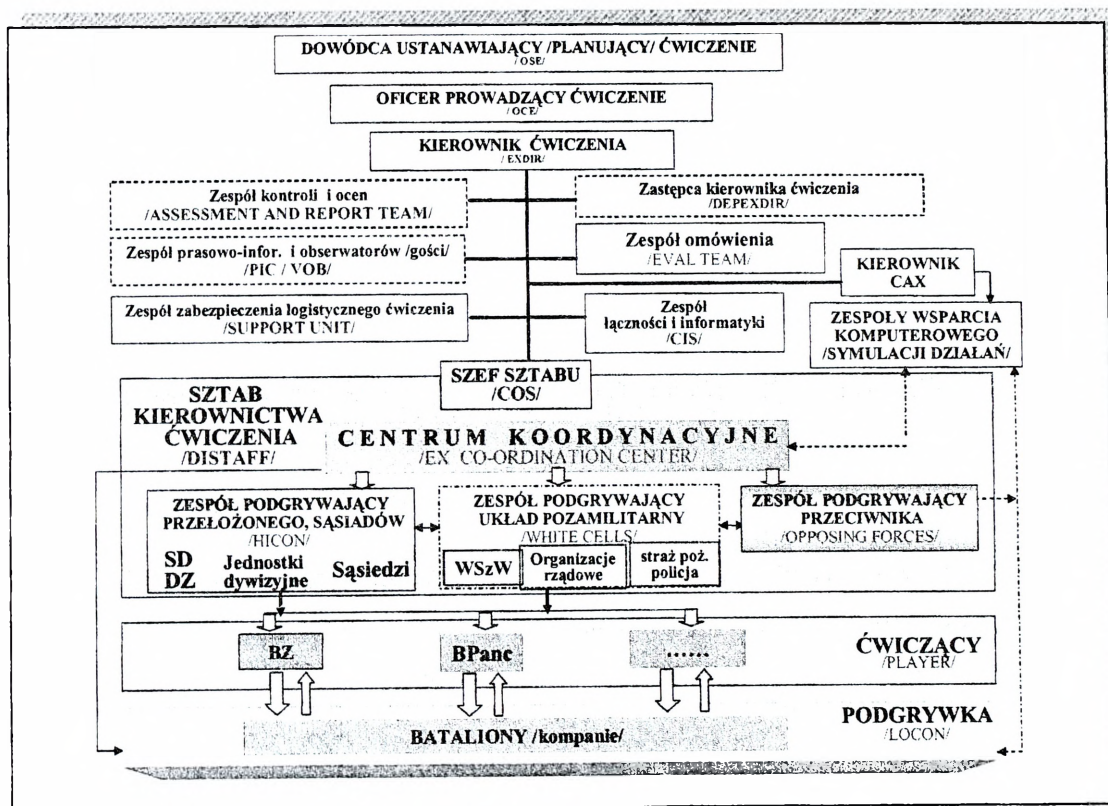
Rys.3.2. Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na kierownictwo ćwiczenia – wariant

### 3.1. Obowiązki osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych kierownictwa ćwiczenia w ćwiczeniach dowództw

**Kierownik ćwiczenia** – (*Exercise Director - EXDIR*) – jest odpowiedzialny za realizację ćwiczenia włączając w to sztab kierownictwa ćwiczenia, zespół kontroli i oceny oraz inne zespoły. Prowadzi on i kontroluje ćwiczenie udzielając jego uczestnikom wskazówek i pomocy. Posiada kompetencje, które umożliwiają mu aktywne oddziaływanie na przebieg ćwiczenia oraz osiągnięcie założonych celów. Kierownikiem ćwiczenia może być oficer prowadzący ćwiczenie.

**Zastępca(y) kierownika ćwiczenia** – (*Deputy Exercise Director - DEPEXDIR*) – może również występować jako szef sztabu kierownictwa ćwiczenia. Pomaga kierownikowi w organizacji i prowadzeniu ćwiczenia.

**Kierownik wsparcia komputerowego** (*Director Computer Assisted Exercise – CAXDIR*) jest odpowiedzialny za realizację wsparcia komputerowego ćwiczenia. Ze swoim zespołem przygotowuje symulacje pola walki w ćwiczeniu dowódczo-sztabowym. Wspiera działanie podgrywki (przełożonego i podwładnego) oraz niezbędnych informacji dla ćwiczącego dowództwa. Posiada kompetencje, które umożliwiają mu aktywne oddziaływanie na przebieg ćwiczenia oraz osiągnięcie założonych celów.



Źródło: opracowano na podstawie: EPG - 2 (Exercise planning guide), Supreme Headquarters Allied Powers Europe B-7010 SHAPE, BELGIUM, 15 August 2000; *Nato military Exercise Directive and Programme 2003-2008* (MEDP 03-08), Supreme Allied Commander Europe, SHAPE BELGIUM 2002; J. Halik, J. Wolejszo, *Ćwiczenia wojskowe Sił Zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON Warszawa 2003; J. Wolejszo, *Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO*, AON Warszawa 2003.

Rys.3.3. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z dowództwem ze wsparciem komputerowym – wariant

**Zespół łączności i informatyki – (CIS)** – sztabu kierownictwa ćwiczenia jest odpowiedzialny za:

- opracowania dokumentów łączności czynnej oraz planu informatycznego wspomaganie ćwiczenia;
- zapewnienia łączności na potrzeby kierownictwa i ćwiczących oraz warunków ochrony informacji niejawnych;
- nadzorowania właściwego wykorzystania technicznego środków informatyki i wymiany danych;
- wydzielenia niezbędnej liczby kanałów łączności na potrzeby informatycznego wspomaganie ćwiczenia;
- planowania i organizowania systemu obiegu informacji oraz nadzorowania właściwego wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;
- udzielania pomocy użytkownikom technicznych środków informatyki z pełnym wykorzystaniem ich możliwości;
- zapewnienia warunków pełnej realizacji tajnego dowodzenia;
- rozliczania – po zakończeniu ćwiczenia – kosztów użytkowania systemu.

**Zespół zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia – (Live Support Unit)** – podlega bezpośrednio kierownikowi ćwiczenia i jest wyznaczany ze sztabu organizacyjnego ćwiczenia oraz jednostek dowodzenia szczebla organizującego ćwiczenie. Odpowiada on za:

- rozwinięcie i wyposażenie miejsca pracy dla kierownictwa ćwiczenia;
- rozwinięcie systemu dowodzenia i łączności oraz wspomaganie informatycznego dla kierownictwa ćwiczenia;
- zapewnienie całodobowej pracy rozwiniętego systemu łączności i usuwanie powstałych awarii;
- zabezpieczyć pojazdy dla kierownictwa ćwiczenia oraz ich prawidłową eksploatację;

- wydzielenie i przygotowanie sił i środków do organizacji punktów kierowania ćwiczeniem;

- przygotowanie rejonu zakwaterowania i odpoczynku dla oficerów kierownictwa ćwiczenia;

- przygotowanie magazynu broni dla oficerów kierownictwa ćwiczenia;

- zorganizowanie ochrony i obrony rozwiniętych stanowisk i urządzeń;

*Komórka bezpieczeństwa i dystrybucji informacji* odpowiada za:

- zorganizowanie systemu ochrony informacji niejawnych na SD i ścisły nadzór nad jego funkcjonowaniem;

- merytoryczny nadzór nad organizacją systemu ochrony fizycznej kierowniczej kadry dowództwa, poszczególnych zespołów i sekcji SD oraz miejsc przechowywania dokumentów niejawnych;

- nadzór nad właściwą organizacją systemu przepustek, zezwalających na wjazd(wyjazd) do rejonu rozwinięcia i pracy SD oraz do poszczególnych zespołów i sekcji na SD wg ściśle określonych procedur dostępu do wiedzy niezbędnej;

- nadzór nad rozwinięciem kancelarii ćwiczebnej, przyjmowaniem, rejestrowaniem i przesyłaniem wytworzonych dokumentów przez poszczególnych wykonawców, a także przyjmowanie przesyłek i niezwłoczne ich dostarczanie do adresatów;

- ciągły nadzór nad przestrzeganiem przepisów o ochronie informacji niejawnych, właściwym wytwarzaniem i klasyfikowaniem dokumentów przez pracujące zespoły na SD;

- nadzór nad pracą kancelarii ćwiczebnej w zakresie przesyłania dokumentów między jednostkami i powielanie dokumentów zgodnie z obowiązującymi procedurami;

- udział w pracach kierownika kancelarii nad segregacją dokumentów stanowiących wartość szkoleniową lub archiwalną oraz nadzór nad niszczeniem

dokumentów zgodnie z obowiązującymi procedurami i odnotowywanie w odpowiednich urządzeniach ewidencyjnych;

- sprawowanie nadzoru nad właściwym zabezpieczaniem dokumentów niejawnych przez poszczególnych wykonawców;

- prowadzenie wyrywkowej kontroli (zgodnie z planem kontroli) w poszczególnych zespołach i sekcjach SD przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych oraz zgodności posiadanych dokumentów ze stanem ewidencyjnym i wykonanie notatki o wynikach kontroli;

- uaktywnianie szefów zespołów i sekcji do prowadzenia kontroli bieżącej w podległych komórkach funkcjonalnych w zakresie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych;

- ochrona systemów i sieci teleinformatycznych oraz nadzór nad przestrzeganiem przepisów w czasie wytwarzania dokumentów w punktach informatycznych;

- we współdziałaniu z szefem sekcji bezpieczeństwa systemów łączności i informatyki sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa systemów i sieci teleinformatycznych oraz łączności;

- zbieranie i analizowanie danych o możliwych zagrożeniach i o zjawiskach mogących mieć negatywny wpływ na ochronę informacji niejawnych i opracowywanie odpowiednich wniosków i propozycji w tym zakresie;

- składanie okresowych meldunków dowódcy w zakresie przestrzegania zasad ochrony informacji niejawnych na SD i TSD kierownictwa i ćwiczących;

- nadzór nad rozliczaniem się z pobranych i wytworzonych dokumentów w czasie pracy na SD.

**Zespół omówienia** – (*EVAL TEAM*) – powoływany jest zazwyczaj w ćwiczeniach z dowództwami a do jego zadań należy:

- opracowanie w wyznaczonym terminie projektu omówienia ćwiczenia na podstawie otrzymanych wytycznych, zebranych materiałów i własnej obserwacji poszczególnych etapów ćwiczenia;

- uczestnictwo w organizacji omówienia;
- upowszechnianie treści omówienia w zakresie wskazanym przez kierownika zainteresowanym osobom funkcyjnym ćwiczących dowództw i wojsk.

**Zespół prasowo-informacyjny i obserwatorów /gości/** – (*Press information center - PIC / Visitors and Observers Bureau - VOB*) – podzielone jest na komórkę prasowo-informacyjną oraz biuro gości i obserwatorów, stanowi punkt kontaktowy dla przybyłych w rejon ćwiczenia gości.

W ramach struktury kierownictwa ćwiczenia mogą być powoływane **grupy badawcze wchodzące** w skład zespołu omówienia zarówno w ćwiczeniach z wojskami, jak i w ćwiczeniach z dowództwami.

**Szef sztabu** kierownictwa ćwiczenia – (*Chief of Staff – COS*) – przewodniczy wszystkim spotkaniom sztabu kierownictwa ćwiczenia. Odpowiada za koordynację działania centrum koordynacyjnego (*EX CO-ORDINATION CENTER*) na kolejne 48 godzin oraz składanie propozycji w tym zakresie do kierownika ćwiczenia. Jego działalność jest ukierunkowana na pracę ćwiczącego sztabu.

Do jego obowiązków należy:

- koordynacja pracy zastępców (pomocników) kierownika ćwiczenia w sprawach dotyczących realizacji ćwiczenia;
- przygotowanie i organizacja szkolenia osób funkcyjnych i zespołów (grup) wchodzących w skład kierownictwa ćwiczenia;
- kontrolowanie wykonania zadań dotyczących przygotowania ćwiczących;
- kierowanie centrum koordynacyjnym w trakcie prowadzenia ćwiczenia;
- przedstawienie kierownikowi ćwiczenia propozycji dotyczących wniesienia ewentualnych zmian do przebiegu ćwiczenia wynikających z działań ćwiczących dowódców i wojsk;
- ocena pracy ćwiczących i przygotowanie materiałów do omówienia;

- nadzorowanie wprowadzania w życie wniosków z ćwiczeń w zakresie szkolenia dowództw i wojsk, a także uwzględniania ich w kolejnych ćwiczeniach.

**Sztab kierownictwa ćwiczenia** – (*Directing Staff - DISTAFF*) – struktury sztabu kierownictwa ćwiczenia są zmienne. Zależą głównie od szczebla dowodzenia, na którym organizowane jest ćwiczenie oraz jego rozmachu.

Dodatkowo przy symulacji nie ćwiczących jednostek bojowych, sztab kierownictwa ćwiczenia musi również symulować ich przełożonych, którzy nie uczestniczą w ćwiczeniu, a ich działania są niezbędne do ukazania realizmu ćwiczenia.

Przyjmuję się, iż w ćwiczeniach z dowództwami poszczególne uczestniczące elementy powinny zorganizować sztab kierownictwa ćwiczenia (DISTAFF) i/lub podgrywkę z własnych nie biorących udział w ćwiczeniu dowództw i jednostek, których użycie według opinii oficera planującego/ prowadzącego/ ćwiczenie jest istotne dla realizacji ćwiczenia.

Oficerowie sztabu kierownictwa wywodzą się z dowództwa planującego ćwiczenie, ale mogą być też wspierani przez oficerów z podległych dowództw nie biorących udziału w planowaniu ćwiczenia.

Sztab kierownictwa ćwiczenia rozmieszczony jest jak najbliżej ćwiczących SD, tak, aby mógł na bieżąco śledzić działanie ćwiczących i w tym samym czasie monitorować i kierować przebiegiem ćwiczenia. W tym celu w niezbędnym zakresie wykorzystuje plany i mapy sytuacyjne prowadzone przez ćwiczących. Własne mapy wykorzystuje zaś w celu:

- określenia wzajemnych położenia stron (wojsk własnych i przeciwnika) oraz tworzeniu nowych sytuacji/incydentów;
- zapewnienia koordynacji i ciągłości działań pomiędzy przeciwnikiem, a innymi ćwiczącymi/symulowanymi stronami;
- informowania właściwych dowództw i/lub oficerów ich sztabów o aktualnej sytuacji i o mających nastąpić działaniach/wydarzeniach.

W celu usprawnienia i koordynacji działań, sztaby kierownictwa ćwiczenia mają do swojej dyspozycji odpowiednie środki łączności. Można to osiągnąć zarówno poprzez ustanowienie wydzielonej sieci łączności dla sztabu kierownictwa lub określenie priorytetów w ramach sieci łączności ćwiczących.

Sztab kierownictwa ma prawo w pełni kontrolować przebieg ćwiczenia. Jest on w związku z tym organem autonomicznym i działa niezależnie od ćwiczących. Ma całkowitą swobodę wnikania w działanie ćwiczących oraz nieograniczony dostęp do wszystkich informacji. Jakikolwiek rodzaj się konflikty pomiędzy sztabem kierownictwa i ćwiczącymi są przedstawione do rozstrzygnięcia oficerowi prowadzącemu ćwiczenie (*OCE*), który podejmuje stosowne decyzje.

Funkcją sztabu jest kierowanie i kontrola działania ćwiczących tak, aby cel główny i cele szczegółowe zostały osiągnięte. Do jego podstawowych zadań i obowiązków należy:

- inicjowanie zdarzeń lub incydentów;
- symulacja organizacji układu pozamilitarnego (*WHITE CELLS*);
- działanie jako dowództwo przełożonego (*HICON*) oraz jednostek organizacyjnych danego dowództwa i sąsiadów;
- działanie jako strona przeciwna (*OPFOR*).

Ponadto w Planie Przeprowadzenia Ćwiczenia określa się dowództwa i organizacje oraz innych ćwiczących, którzy będą symulowani przez poszczególne dowództwa oraz określa się sygnały do symulacji takich sytuacji.

Podczas ćwiczeń z wojskami (*LIVEX*) funkcją sztabu kierownictwa ćwiczenia jest trzymanie nadzoru nad ruchem i działaniem sił przeciwnych oraz poprzez działanie jako ogniwo łącznikowe pomiędzy przeciwstawnymi dowódcami dla osiągnięcia maksymalnych efektów ćwiczenia.

W ćwiczeniach z wojskami nie jest wymagane by sztab oceniał rezultaty indywidualnych taktycznych sytuacji. Działalność taka jest obowiązkiem przedstawiciela danego ćwiczącego komponentu.

Ponieważ sztab kierownictwa ćwiczenia kieruje działaniem ćwiczących, musi być on w pełni niezależną i odseparowaną od ćwiczących komórką oraz posiadać nieograniczony dostęp do ćwiczenia a także wolny dostępu do wszelkiej informacji. Instrukcje wydane przez sztab są wiążące dla uczestników ćwiczenia. W przypadku jakichkolwiek konfliktów pomiędzy komórkami sztabu, a uczestnikami ćwiczenia kierownik ćwiczenia jest organem rozstrzygającym.

System dowodzenia sztabem kierownictwa ćwiczenia zazwyczaj jest porównywalny do narodowych struktur dowodzenia. Dowództwa powinny być tak zorganizowane, aby były zdolne do kierowania i kontroli wszystkich aspektów ćwiczeń w ramach ich sprecyzowanych obszarach odpowiedzialności.

**Centrum koordynacyjne** – (*exercise co-ordination center*) – podstawowym zadaniem centrum jest kierowanie i kontrola rozgrywania ćwiczenia w taki sposób, aby zapewnić wykonanie zadań i osiągnięcie założonych celów działania. Do jego zadań należy:

- koordynowanie pracy zespołów i grup sztabu kierownictwa ćwiczenia;
- sprawowanie nadzoru nad terminowym przekazywaniem ćwiczącym określonych dokumentów;
- koordynowanie decyzji ćwiczących dowódców oraz przedstawienie propozycji wniesienia niezbędnych korekt do dynamiki walki;
- stała znajomość sytuacji oraz gotowość do zameldowania zastępcy kierownika ćwiczenia wniosków i propozycji dotyczących przebiegu ćwiczenia;
- przygotowanie materiałów na odprawy prowadzone przez kierownika ćwiczenia;
- kierowanie grupą (pododdziałami) zabezpieczenia kierownictwa ćwiczenia;
- wykonanie innych zadań wynikających ze specyfiki ćwiczenia i dodatkowo określanych przez kierownika ćwiczenia.
- koordynowanie podawanych wiadomości dla ćwiczącego dowództwa;

- koordynowanie rozgrywki dynamiki walki na podstawie wytycznych kierownika ćwiczenia oraz decyzji powziętej przez ćwiczących dowódców,
- utrzymywanie ścisłego kontaktu z zespołem operacyjnym szczebla nadzrędnego (HICON) oraz uzgadnianie problemów dotyczących przebiegu ćwiczenia;

Centrum koordynacyjne nadzoruje wydanie ćwiczącym wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego wyższego szczebla dowodzenia, po którym ćwiczący przystępują do organizacji działań bojowych zgodnie z obowiązującym regulaminem.

W okresie tym kierownik ćwiczenia, a także oficerowie centrum koordynacyjnego sztabu kierownictwa ćwiczenia, zwracają szczególną uwagę na: stopień opanowania rozpatrywanych problemów taktycznych (operacyjnych); organizację pracy wewnątrz dowództwa; sposób wypracowania decyzji; sposób określenia i wyboru wariantów działania; realność przygotowywanych kalkulacji taktycznych i operacyjnych; realizm w ocenie możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika oraz umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji taktycznej (operacyjnej); umiejętność organizowania walki w terenie oraz wykorzystanie jego właściwości; konkretność i terminowość przekazywania zadań podległym szczeblom dowodzenia; kontrolę właściwej realizacji zamiaru walki i wykonania zadań; formę i treść opracowanych dokumentów bojowych (operacyjnych) i ich przydatność do dowodzenia podległymi wojskami.

Problemy szkoleniowe dnia określają ramy przebiegu ćwiczenia w ciągu pierwszej doby, ale także ustalają plan jego przebiegu w kolejnych dniach. Stwarzają one warunki do przerobienia przez ćwiczących określonych zagadnień, a przez to realizację założonych celów ćwiczenia. Problemy szkoleniowe dnia obejmują z reguły zagadnienia, które powinny być przerobione przez ćwiczących lub też mają na celu sprawdzenie określonych zagadnień (założeń), np.: zasad prowadzenia walki, planów operacyjnych, porozumień sojuszniczych i wojskowych. Opisują one zdarzenia (sytuacje) mogące stanowić podstawę do

odpowiednich reakcji ćwiczących. Zdarzenia te mogą wynikać z działania(ń) przyjętego w ćwiczeniu przeciwnika lub strony trzeciej (państwa neutralnego).

Potrzeba dokładnego i możliwie szerokiego uzgodnienia problemów szkoleniowych na poszczególne dni ćwiczenia wynika także z tego, że stanowią one podstawę do opracowania sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia do ogólnego planu jego przebiegu. Jeżeli natomiast problemy szkoleniowe dnia nie zostaną uwzględnione przez uczestniczące w ćwiczeniu strony, to należy liczyć się z tym, że na poszczególnych szczeblach dowodzenia i kierowania zostaną opracowane sytuacje korygujące przebieg ćwiczenia, które będą niespójne, nie pasujące do siebie. Późniejsze ich korygowanie będzie bardzo pracochłonne i również nie pozbawione błędów.

W celu uniknięcia takich sytuacji i ułatwienia uzgodnień przewiduje się stosowanie oznaczeń problemów szkoleniowych dnia, odpowiednio do przyjętych w zarządzeniu (dyrektywie planistycznej) lub ramowych wytycznych do ćwiczenia numeracji celów szkoleniowych.

Taki sposób postępowania pozwala ukierunkować pracę *centrum koordynacyjnego* sztabu kierownictwa ćwiczenia pod kątem założonych celów i uwzględnienie ich w poszczególnych zagadnieniach (problemach) szkoleniowych<sup>1</sup>, a także zachować logiczny układ przebiegu ćwiczenia.

*Sytuacja korygująca przebieg ćwiczenia* to ustalone, co do czasu i miejsca okoliczności stwarzające warunki pozwalające na dostosowanie działań ćwiczących do planu przebiegu ćwiczenia. Korekty wprowadzane są w oparciu o założony w problemach szkoleniowych dnia rozwój wydarzeń. Podawane są ćwiczącym w formie rozkazów, zarządzeń i meldunków, informacji lub propozycji organów kierowania ćwiczeniem. Za opracowanie sytuacji korygujących odpowiedzialne *centrum koordynacyjne ćwiczenia*. Natomiast za przygotowanie ta-

---

<sup>1</sup> W ćwiczeniach narodowych i sojuszniczych przyjmuje się, że na każdy dzień ćwiczenia opracowuje się co najmniej jedną sytuację korygującą odpowiadającą realizowanemu celowi.

kich samych sytuacji do założonego rozwoju działań militarnych przeciwnika odpowiedzialne są właściwe zespoły tego centrum.

Opracowanie sytuacji korygujących jest najbardziej pracochłonną i dość złożoną pracą w całym okresie przygotowania ćwiczenia. Bardzo trudno jest, bowiem jednoznacznie ustalić rozwój fikcyjnej sytuacji tak, aby była ona zbliżona do rzeczywistej sytuacji na polu walki i na jej podstawie opracować realny plan przebiegu ćwiczenia z podziałem na problemy szkoleniowe w poszczególnych dniach. Dlatego każdy zespół, który opracowuje sytuację korygującą przebieg ćwiczenia jest odpowiedzialny za jej uzgodnienie ze wszystkimi zainteresowanymi komórkami kierownictwa ćwiczenia.

Na przykład zespół podgrywający przełożonego ma obowiązek, oprócz opracowania sytuacji korygujących określonego wyższego dowództwa troszczyć się o to, aby zostały uzgodnione sytuacje korygujące podległych im organów dowodzenia. Dużą pomoc w tym zakresie stanowią tzw. „plan podawania wiadomości”. Są to zestawienia odpowiednio uporządkowanych sytuacji korygujących dla danego szczebla dowodzenia. Przed rozpoczęciem ćwiczenia są one przekazywane do organów dowodzenia (kierowania ćwiczeniem) odpowiedzialnych za ich „podegranie” ćwiczącym. Niekiedy, szczególnie wyższe organy dowodzenia opracowują tzw. „zbiorcze listy sytuacji korygujących”. Ich opracowanie nie jest konieczne (obowiązkowe), jednakże ułatwiają one współpracę i współdziałanie w zakresie planowania sytuacji korygujących na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Nie mogą być one jednak wykorzystywane przez wyższy organ dowodzenia do dozoru i sterowania przebiegiem ćwiczenia. Wynika to między innymi z faktu, że wiele sytuacji korygujących dotyczy często ograniczonego zakresu działań, czyli tylko określonego niższego szczebla dowodzenia, dlatego wyższe organy dowodzenia nie są w stanie precyzyjnie określić momentu wprowadzenia określonej sytuacji korygującej w określony fragment ćwiczenia.

Szczególny rodzaj list sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia stanowią „wspólne listy sytuacji korygujących”. Mają one, bowiem charakter regionalny i są opracowywane pod kierownictwem dowództw wojskowych określonych obszarów (okręgów) odpowiednich do podziału administracyjnego lub wojskowego. Listy te wywierają wpływ zarówno na przebieg działań zbrojnych, jak i sektora cywilnego. Opracowanie takich list daje określone korzyści: po pierwsze – są podstawą do uporządkowania sytuacji korygujących przebieg ćwiczenia; po drugie – są dokumentami świadczącymi o dokonanych uzgodnieniach, a tym samym pokazują, co jeszcze nie zostało uzgodnione w należyтым stopniu; po trzecie – sprzyjają właściwemu zrozumieniu potrzeb kierowania ćwiczeniem.

W okresie „dynamiki walki” zasadniczym zadaniem ćwiczących będzie wcielenie w życie podjętych decyzji. Wszystkie wiadomości o sytuacji oraz zadania przekazuje się w tym czasie ćwiczącym w takiej formie i takimi kanałami, jakimi poszczególne dowództwa otrzymywałyby w warunkach walki (bitwy). Najczęściej źródłami informacji o przeciwniku będą wszelkiego rodzaju zarządzenia, rozkazy bojowe (operacyjne), informacje z nadrzędnego dowództwa oraz meldunki podwładnych (szczególnie elementów rozpoznawczych podgrywanych przez zespoły podgrywające przeciwnika lub w ćwiczeniach z wojskami zespoły pozoracji działań przeciwnika.

**Zespół podgrywający przełożonego** – (*Higher Control -HICON*) – powoływany jest w celu podgrywania roli dowództwa wyższego szczebla. Zazwyczaj przyjmuje się, iż w skład tego zespołu wchodzi oficerowie z dowództwa (zespołu autorskiego), które jest przełożonym głównego uczestnika ćwiczenia. Istnieje możliwość wyznaczenia jednego z podległych dowództw do działania jako dowództwo przełożonego. Do jego zadań należy:

- stała znajomość położenia wojsk podległych szczebli dowodzenia oraz ich stanu zdolności bojowej;

- koordynowanie i opracowywanie oraz przekazywanie ćwiczącym danych o położeniu i zadaniach wojsk nadrzędnego szczebla dowodzenia oraz sąsiadów;

- przygotowanie i udział w organizacji współdziałania między elementami ugrupowania nadrzędnego szczebla dowodzenia, sąsiadami i ćwiczącymi szczebli dowodzenia

- utrzymywanie ścisłego kontaktu i współpracy z grupą podgrywającą w zakresie rozgrywania dynamiki walki;

- przygotowanie i udział w organizacji współdziałania między elementami ugrupowania nadrzędnego szczebla dowodzenia, sąsiadami i ćwiczącymi szczebli dowodzenia;

- utrzymywanie ścisłego kontaktu i współpracy z grupą podgrywającą w zakresie rozgrywania dynamiki walki.

**Zespół podgrywający przeciwnika** – (*Opposing Forces - OPFOR*) – powoływany jest w celu zapewnienia maksymalnego stopnia realności danego ćwiczenia w zakresie podgrywania przeciwnika. Organizowany jest przez komórki rozpoznania danego szczebla organizacyjnego dowództwa przełożonego. Może być do tej roli wyznaczone również jedno z dowództw podległych, które będzie ćwiczyło za elementy przeciwnika. Wielkość tego zespołu uzależniona jest od rozmachu ćwiczenia. Do jego zadań należy:

- znać położenie i aktualną sytuację operacyjno-taktyczną wojsk strony przeciwnej;

- śledzić na bieżąco zmiany zachodzące w ugrupowaniu przeciwnika;

- znać sposoby działania dowódców przeciwnika szczególnie od chwili wejścia ich do walki;

- utrzymywać ścisły kontakt z kierownikiem ćwiczenia w zakresie informowania go o położeniu i możliwościach przeciwnika;

- proponować kierownikowi ćwiczenia sposoby oddziaływania na przeciwnika dla osiągnięcia założonych celów;

- proponować zespołowi podawania wiadomości treści zdarzeń do podgrania ćwiczącemu dowództwu lub jednostce;

- śledzić zmiany zachodzące w ugrupowaniu przeciwnika, jak również trafność podejmowania decyzji przez niego.

**Zespół podgrywający układ pozamilitarny** – (*White Cell - WC*) – jest to zespół, w którego skład wchodzi przedstawiciele organizacji będących poza strukturą organizacyjną głównego uczestnika ćwiczenia. Są to np.: przedstawiciele organizacji rządowych, i poza rządowych, policji, straży pożarnej, straży granicznej itp. Struktura organizacyjna oraz realizowane zadania w toku ćwiczenia uzgadniane są przed ćwiczeniem z przedstawicielami pozostałych komórek sztabu kierownictwa ćwiczenia.

**Podgrywka niższego szczebla** – (*Lower Control - LOCON*) – powoływana jest w celu podgrywania roli dowództwa niższego szczebla dla ćwiczących. Do jego zadań należy:

- opracowanie planu podawania wiadomości dla reprezentowanego elementu ugrupowania bojowego (rodzaju wojsk) za podległe nie ćwiczące pododdziały;

- przygotowanie rozgrywki dynamiki walki na podstawie posiadanej dokumentacji, wytycznych kierownika ćwiczenia i decyzji powziętych przez ćwiczących dowódców;

- przyjmowanie od ćwiczących zadań, podejmowanie i meldowanie ćwiczącemu dowódcy decyzji działań podgrywanych pododdziałów (elementów ugrupowania bojowego);

- udział w prowadzonych przez ćwiczących rekonesansach, stawianiu zadań i organizacji współdziałania;

- informowanie kierownictwa ćwiczenia o treści otrzymywanych od ćwiczących zadań bojowych;

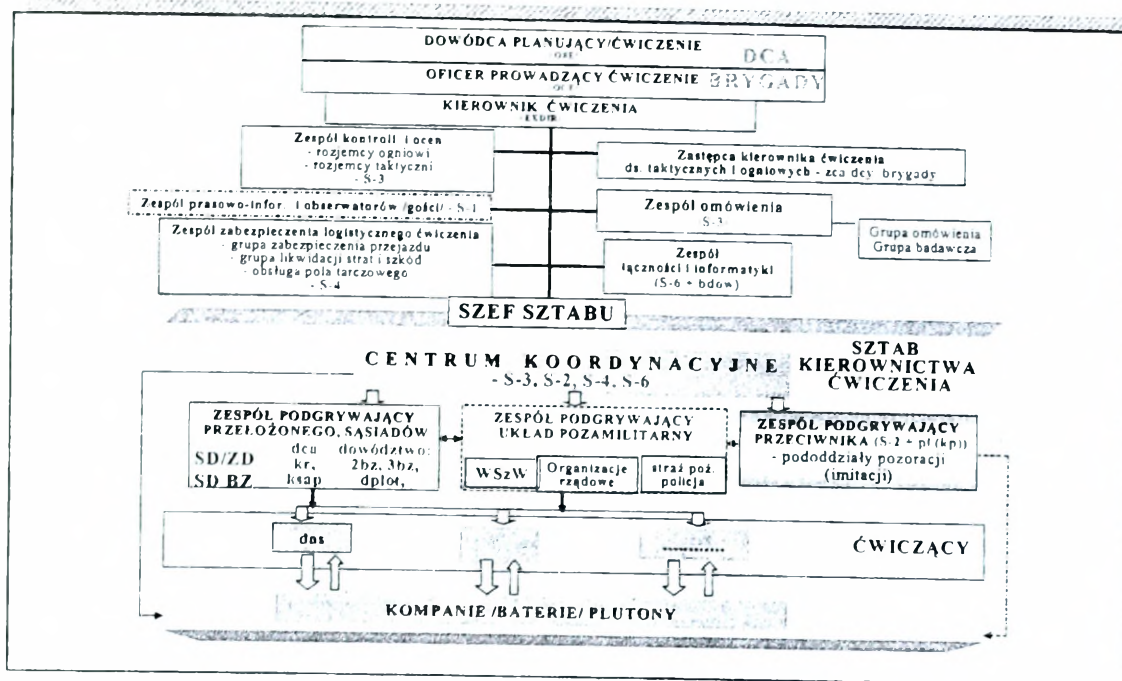
- prowadzenie ewidencji terminów otrzymania zadań bojowych oraz dokonywanie analizy i oceny ich wartości;

- utrzymywanie ścisłego kontaktu z zespołem operacyjnym (grupą operacyjną, dowództwa szczebla nadrzędnego i sąsiadów) oraz uzgadnianie problemów dotyczących przebiegu ćwiczenia;
- opracowanie materiałów (wstawek) do omówienia ćwiczenia.

### **3.2. Obowiązki osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych kierownictwa ćwiczenia w ćwiczeniach z wojskami**

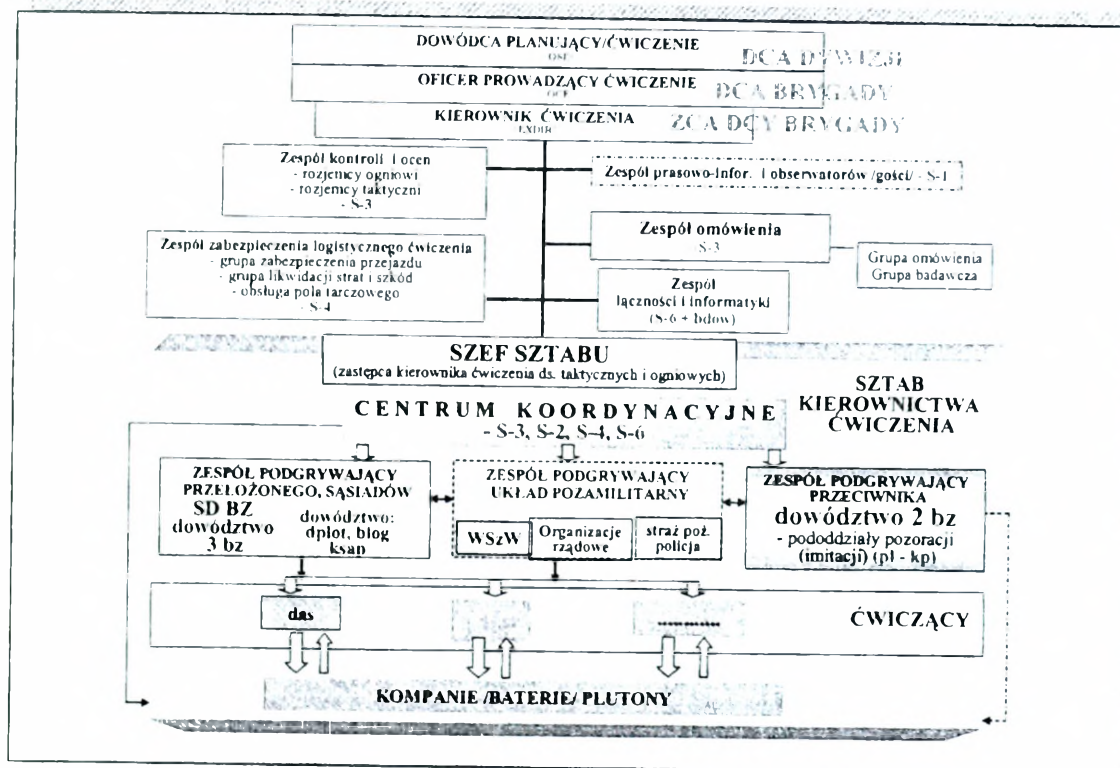
W ćwiczeniach z wojskami (rys.3.4 oraz 3.5.) podobnie, jak w ćwiczeniach z dowództwami powołuje się zastępców oraz kierowników ćwiczenia, których zadania są podobne. Różnice z kolei występują w zespołach (grupach) stanowiących strukturę sztabu kierownictwa ćwiczenia, których ilość oraz przeznaczenie uwarunkowane jest potrzebami i specyfiką ćwiczeń z wojskami.

Oprócz grup, które z nazwy, a także ze względu na ich zadania nie różnią się od tych występujących w ćwiczeniach z dowództwami powoływane są grupy właściwe tylko ćwiczeniom z wojskami i ze strzelaniem. Do takich grup można zaliczyć między innymi: *grupę pozorowania pola walki i działań przeciwnika*, *grupę zabezpieczenia strzelań* i *grupę zabezpieczenia przejazdów*.



źródło: opracowanie własne

Rys.3.4. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z wojskami – wariant



źródło: opracowanie własne

Rys.3.5. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z wojskami – wariant

**Zastępca kierownika ćwiczenia ds. działań taktycznych i ogniowych** (wg potrzeb i decyzji dowódców (szefów) danego szczebla dowodzenia) – odpowiada za organizację i kierowanie pracą zespołu zabezpieczenia działań taktycznych i ogniowych. W czasie strzelania pełni on funkcję kierownika strzelania, odpowiada za działanie pododdziałów zgodnie z opracowanym planem przeprowadzenia ćwiczenia i decyzjami kierownika ćwiczenia, kierowanie i utrzymanie stałej łączności z obsługami sytuacji tarczowej i imitacji celów oraz rozjemcami ogniowymi. Do jego obowiązków należy:

- opracowanie planu zabezpieczenia działań wojsk oraz planu pozoracji pola walki i działań przeciwnika;
- przygotowanie wyznaczonych pododdziałów (grup) do pozorowania pola walki;
- przygotowanie, we współdziałaniu z komendą ośrodka szkolenia poligonowego, pól tarczowych imitujących siły i środki walki przeciwnika;
- organizacja i przygotowanie pozorowania ognia artylerii, uderzeń lotnictwa wojsk własnych i przeciwnika, zapór inżynieryjnych, rejonów pożarów, zniszczeń i skażeń środkami promieniotwórczymi i chemicznymi;
- kierowanie działaniem grupy pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
- sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa przez siły wydzielone do pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
- organizacja uporządkowania rejonu działań wojsk oraz zebranie i rozliczenie się ćwiczących z niewykorzystanych środków wykorzystywanych do pozorowania;
- zameldowanie kierownikowi ćwiczenia o oczyszczeniu rejonu pozorowania oraz przedstawienie uwag i wniosków wynikających z obserwacji działań ćwiczących.

Ponadto w ćwiczeniach w ramach, których prowadzone są strzelania, do jego obowiązków należy:

- sprawowanie nadzoru nad opracowaniem schematu sytuacji tarczowej;
- kierowanie działaniem grupy zabezpieczenia strzelań;
- sprawdzenie wyników strzelań;
- wykonywanie innych obowiązków określonych przez kierownika ćwiczenia.

#### **Zespół kontroli i oceny:**

- nadzoruje i koordynuje działalność rozjemców ogniowych i terenowych;
- koordynuje i sprawuje (poprzez rozjemców) nadzór nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa, szczególnie przy bezpośrednim zetknięciu się wojsk ćwiczących z siłami pozorowania działań przeciwnika;
- przygotowuje i przekazuje uwagi i wnioski wynikające z obserwacji działań ćwiczących do grupy oceny i analizy;
- realizuje inne zadania wynikające z koordynacji działań praktycznych oraz części aplikacyjnej w stosunku do ćwiczących wojsk.

#### *Rozjemcy terenowi*

Na okres rozgrywania działań przez wojska, na każdy rejon ich działania wyznacza się rozjemców terenowych (odcinkowych, punktowych).

Do obowiązków rozjemców terenowych należy:

- szczegółowe zapoznanie się z właściwościami terenu w rejonie rozgrywania działań wojsk;
- utrzymanie ścisłego kontaktu przy pomocy technicznych środków łączności z grupą pozorowania pola walki i działań przeciwnika, ćwiczącymi pododdziałami oraz uzgadnianie przebiegu działań ćwiczących pododdziałów;
- wpływanie na przebieg działań wojsk zgodnie z planem przeprowadzenia ćwiczenia i wytycznymi zastępcy kierownika ćwiczenia do spraw taktycznych i ogniowych;

- określanie strat w stanie osobowym i sprzęcie wojskowym (liczba i ich rodzaj) poniesionych przez pododdziały działające w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem;

- sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem przez ćwiczących zasad bezpieczeństwa, szczególnie przy bezpośrednim zetknięciu się ćwiczących z siłami pozorowania działań przeciwnika;

- wytypowanie pododdziałów (załóg, żołnierzy) najbardziej wyróżniających się w wykonywaniu zadań bojowych na polu walki.

#### *Rozjemcy ogniewi.*

Do ich zadań należy:

- sprawdzenie znajomości warunków bezpieczeństwa przez stan osobowy strzelających pododdziałów;

- znać rozmieszczenie celów i kolejność ich pokazywania, rubieże otwarcia i przerwania ognia, minimalne odległości strzelania do poszczególnych celów, przewidywane (poprawne) sposoby strzelania i manewry ogniem, granice bezpieczeństwa strzelania, ustalone sygnały, ilość amunicji wydanej pododdziałom do każdego rodzaju uzbrojenia oraz sprawdzić jej podział;

- nie dopuszczać do prowadzenia ognia do celów z odległości bliższej niż przewiduje to schemat sytuacji tarczowej i warunki strzelania;

- czuwać nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa przeciwpożarowego w czasie strzelania i bombardowania;

- przerwać prowadzenie ognia w razie nie przestrzegania zasad bezpieczeństwa i warunków strzelania, o czym meldować natychmiast kierownikowi strzelania;

- sprawdzić - po zakończeniu strzelania - rozładowanie broni oraz ilości nie zużytej amunicji i dopilnować jej zdania;

- zameldować kierownikowi strzelania uwagi o działaniu pododdziałów, rozładowaniu broni oraz ilości nie zużytej amunicji.

**Grupa pozorowania pola walki i działań przeciwnika** (znajduje się w zespole podgrywania przeciwnika) to element zespołu zabezpieczenia działań taktycznych i ogniowych składający się z rozjemców terenowych i pododdziałów wyposażonych w sprzęt bojowy i zaopatrzonych w środki pozoracji, przygotowanych do pozorowania (imitacji) działania przeciwnika w określonym miejscu i czasie (zgodnie z planem pozoracji pola walki i działań bojowych przeciwnika).

*Obowiązki kierownika grupy pozorowania pola walki i działań przeciwnika:*

- opracowanie wraz z podległą grupą planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
- określenie ilości i rodzajów pól tarczowych imitujących siły i środki przeciwnika;
- określenie rodzaju , ilości oraz miejsca usytuowania zapór inżynierskich, rejonów (odcinków) zniszczeń i pożarów;
- określenie sposobu oznakowania i ochrony rejonów (odcinków) imitacji ognia artylerii i uderzeń lotnictwa wojsk własnych i przeciwnika;
- określenie sposobu oznakowania pozorowanych rejonów skażeń;
- przygotowanie (przeszkolenie) i kierowanie wyznaczonymi pododdziałami (grupami) do pozorowania, pola walki i działań przeciwnika;
- zorganizowanie i kierowanie działaniem służby ratunkowej – ewakuacyjnej i przeciwpożarowej kierownictwa ćwiczenia;
- przeszkolenie, zorganizowanie i kierowanie działaniem rozjemców terenowych;
- zapoznanie grupy pozorowania z obowiązującymi zasadami bezpieczeństwa podczas pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
- nadzór nad bezwzględny przestrzeganiem obowiązujących zasad bezpieczeństwa podczas pozorowania pola walki i działań przeciwnika;

- nadzór nad uporządkowaniem rejonów pozorowania pola walki i działań przeciwnika, zebraniem (zniszczeniem) nie wykorzystanych środków imitacji ognia artylerii i uderzeń lotnictwa, złożenie pisemnego meldunku przełożonym;

- przygotowanie i przekazanie uwag i wniosków wynikających z obserwacji działań ćwiczących wojsk;

- wykonanie dodatkowo innych zadań zleconych przez kierownika ćwiczenia.

Kierownik grupy jest odpowiedzialny za sporządzenie planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika. Stanowi on podstawę pracy kierownika grupy pozoracji i imitacji pola walki oraz działań przeciwnika.

Kierownik opracowuje Plan na mapie o dużej skali z legendą. Ma on na celu umożliwienie stwarzania w czasie ćwiczenia sytuacji typowych dla rzeczywistego pola walki i stanowi podstawę rozegrania działań bojowych. Mapa posiada tytuł i wrysowane następujące treści:

- odcinki zapór inżynierskich (pól minowych, grup minowych, fugasów, skarp, przeciwskaarp, barykad itp.);

- rejony (odcinki) imitacji ognia artylerii i uderzeń lotnictwa wojsk własnych i przeciwnika;

- rejony (odcinki, strefy) pozorowania skażeń promieniotwórczych i chemicznych;

- sposób przejścia (pokonania, przekraczania) wojsk przez rejony (odcinki, strefy) pozorowania pola walki;

- rejon wyjściowy pododdziałów (grup) pozorowania pola walki i działań przeciwnika oraz ześrodkowanie po zakończeniu pozoracji;

- przewidywane rubieże położenia pododdziałów (grup) pozorowania działań przeciwnika w rozgrywanych sytuacjach;

- rejony i rodzaje figur bojowych (makiet) pozorujących siły i środki przeciwnika;

- sektory (granice) bezpieczeństwa;

- zestawienie sił i środków wydzielonych do pozorowania pola walki i działań przeciwnika;

- sposób oznakowania i ochrony rejonów (odcinków, stref, celów, figur bojowych itp.) pozorowania pola walki.

W legendzie do planu kierownik podaje:

- tytuł dokumentu;'

- cele pozorowania pola walki i przeciwnika;

- ogólny sposób pozorowania pola walki;

- szczegółowe rozliczenie sił i środków pozorowania pola walki według rejonów (odcinków, stref, pól);

- ogólny sposób pozorowania działań przeciwnika;

- szczegółowe rozliczenie sił i środków do pozorowania działań przeciwnika według poszczególnych rubieży.

W formie załączników:

- grafik pozorowaniem pola walki;

- schemat łączności kierowania pododdziałami (grupami) pozorowania pola walki i działań przeciwnika.

*Do zadań grupy pozorowania pola walki i działań przeciwnika należy:*

a) rozjemców opracowanie wspólnie z kierownikiem grupy planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika;

b) przygotowanie rozjemców do funkcjonowania w ramach ćwiczenia poprzez gruntowne zapoznanie ich z przebiegiem ćwiczenia oraz właściwościami terenu w rejonie rozgrywanych epizodów ćwiczenia (działania wojsk).

c) organizowanie i kierowanie działaniem rozjemców terenowych;

d) utrzymywanie przez rozjemców ścisłego kontaktu i współdziałania z podgrupą pozorowania pola walki i działań przeciwnika, ćwiczącymi pododdziałami oraz uzgadnianie przebiegu działań ćwiczących pododdziałów;

- e) wpływanie na przebieg działań wojsk zgodnie z planem przeprowadzenia ćwiczenia i wytycznymi zastępcy kierownika ćwiczenia do spraw działań taktycznych i ogniowych;
- f) określanie poprzez rozjemców terenowych strat w stanie osobowym i sprzęcie wojskowym (liczba i ich rodzaj) poniesionych przez pododdziały działające w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem;
- g) rozjemców sprawowanie nadzoru poprzez rozjemców terenowych nad przestrzeganiem przez ćwiczących zasad bezpieczeństwa, szczególnie w naruszaniu bezpośredniego kontaktu ćwiczących pododdziałów z siłami pozoracji działań przeciwnika;
- h) przygotowanie i kierowanie wyznaczonymi pododdziałami (grupami) do pozorowania pola walki i działań przeciwnika;
- i) przygotowania przez pododdziały pozoracji: pól tarczowych (imitujących siły i środki przeciwnika), zapór inżynieryjnych oraz rejonów (odcinków) pożarów i zniszczeń;
- j) przygotowanie i oznakowanie przez pododdziały pozoracji rejonów (odcinków) imitacji ognia artylerii, uderzeń lotnictwa wojsk własnych i przeciwnika, rejonów skażeń;
- k) nadzorowanie przestrzegania zasad bezpieczeństwa przez pododdziały podczas pozorowania działania wojsk własnych i przeciwnika;
- l) uporządkowanie rejonów pozorowania pola walki i działań przeciwnika, zebranie niewykorzystanych środków pozoracji i imitacji;
- m) przygotowanie i przekazanie do sztabu kierownictwa ćwiczenia uwag i wniosków wynikających z obserwacji działań ćwiczących wojsk.

**Grupa obsługi pola tarczowego** to element sztabu kierownictwa ćwiczenia (np. zespołu logistycznego zabezpieczenia ćwiczenia). Do zadań grupy należą:

- opracowanie schematu sytuacji tarczowej;
- budowa pól tarczowych oraz celów;

- kierowanie obsługą urządzeń technicznych i zabezpieczających ukazywanie się celów;
- organizacja i kierowanie działaniami rozjemców ogniowych;
- nadzór nad oczyszczaniem rejonu ćwiczeń z niewybuchów.

**Grupa zabezpieczenia przejazdów** – powołuje się ją w celu zabezpieczenia przejazdów ćwiczących wojsk poza obszarem ośrodków szkolenia poligonowego. Do jej zadań należy:

- zabezpieczanie przejazdów środków kołowych i gąsienicowych przez tory kolejowe, zwłaszcza w miejscach niestrzeżonych;
- zabezpieczenie przed zniszczeniem dróg, zwłaszcza w miejscach, w których przekraczają je pojazdy gąsienicowe;
- zapewnienie bezpieczeństwa przejazdu cywilnym pojazdom samochodowym w miejscach przekraczania jezdni przez sprzęt wojskowy, a zwłaszcza pojazdy gąsienicowe;
- oczyszczenie jezdni po przejeździe sprzętu gąsienicowego.

**Grupa likwidacji strat i szkód** – jej zadaniem jest ocena rozmiaru szkód w rejonie ćwiczenia wojsk. Szkody spowodowane przez wojska ćwiczące mogą dotyczyć majątku wojska, oraz majątku osób cywilnych i instytucji.

W przypadku otrzymania informacji o powstaniu strat i szkód grupa przemieszcza się do miejsca zdarzenia i wraz z zainteresowaną osobą lub przedstawicielem instytucji, w której powstały szkody oraz przy udziale osób odpowiedzialnych (jeżeli jest to możliwe) sporządza opisowy protokół rozmiaru szkody. Protokół ma również umożliwić wycenę szkody.

Kierownik grupy prowadzi postępowanie wyjaśniające. Ma on prawo przesłuchiwać świadków zdarzenia oraz może wnioskować do dowódcy o powołanie biegłych rzeczoznawców i komisji w przypadkach, gdy rozmiaru szkody nie można jednoznacznie ocenić.

Grupa prowadzi ewidencję szkód i po zakończeniu ćwiczenia, wnioskuje do dowódcy o sposobie likwidacji szkody. W przypadkach skomplikowanych odpowiednie dokumenty przygotowuje Radca Prawny.

## ROZDZIAŁ IV

### STRUKTURA WIĘZI INFORMACYJNYCH

---

Strukturą jakiejś całości nazywamy zbiór stosunków między poszczególnymi elementami rozpatrywany z określonego punktu widzenia. Struktura organizacyjno-funkcjonalna związku operacyjnego dotyczy zbioru stosunków organizacyjnych, czyli takich, które mają znaczenie w realizacji określonego celu działania i których wyrazem są określone więzi organizacyjne.

Mianem *więzi organizacyjnych* można określić utrwalone drogi przepływu informacji między elementami organizacji, bądź między organizacją a systemem wyższego przełożonego i otoczeniem, niezbędne do integrowania i koordynowania prowadzonej działalności.

Dowodzenie to ciągły proces wymiany informacji realizowany w poziomie (wewnątrz autonomicznego systemu informacyjnego oraz wewnątrz systemów peryferyjnych współpracujących) oraz w pionie (są to zadania stawiane przez przełożonych podwładnym, a także zwrotne – meldunki terminowe i doraźne, jakie z kolei składają podwładni swoim przełożonym).

Słowo *informacja*<sup>1</sup> jest wieloznaczne i używane bywa w wielu kontekstach. We współczesnym języku polskim użycie tego słowa, dla określenia ludzkiej działalności, przejawia się w kilku znaczeniach, jako:

1. Wyraz bliskoznaczny słowu „wiadomość”. Informacja to wiadomość, która zmienia pogląd osoby informowanej lub poszerza jego wiadomości. W tym znaczeniu, obok przekazania pewnej treści, która stanowi przedmiot informacji, konieczne jest, aby treść ta zawierała pierwiastek nowości. Natomiast przekaz wiadomości oczywistej, znanej, nie jest już informacją.

---

<sup>1</sup> A. Górski. Podstawowe problemy informacji. Warszawa, IINTE 1974, s. 7-9. Materiał szkoleniowy.

2. Znaczenie „usługi informacyjnej”. Informacja w znaczeniu „poinformowanie” jest jednorazową usługą informacyjną polegającą na przekazaniu pewnej wiadomości.

3. Skrót myślowy określający „działalność informacyjną”. Jest to celowa i praktyczna działalność człowieka, której celem jest rozpowszechnienie nowych wiadomości i doświadczeń, dla przyspieszenia rozwoju działalności np. dowódczej. „Działalność informacyjna” występuje wówczas, gdy przekazywanie wiadomości nie jest czynnością jednorazową, lecz powtarzalną.

4. Znaczenie „cybernetyczne”, które pozwala zrozumieć właściwy sens, względnie główne zadanie informacji naukowej – w społeczeństwie, przemyśle, wojsku itp. Informacja w znaczeniu cybernetycznym stanowi pojęcie układu – rozumianego jako zespół przestrzenny i funkcjonalny, złożony z elementów: wejścia, wyjścia, receptorów, kolektorów, selektorów, transformatorów i dystrybutorów powiązanych pewnym celem, zadaniem lub znaczeniem.

Leksykon Wiedzy Wojskowej słowo *informacja* interpretuje następująco: „...wszelkie dane dotyczące wojsk własnych, przeciwnika i obszaru działań bojowych, niezbędne do organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami...”, „...teoria i praktyka badań struktury i własności informacji wojskowej w celu ich automatyzacji, głównie przez zastosowanie komputerów. Podstawowym zadaniem informacji wojskowej jest automatyzacja procesów: dowodzenia, zarządzania wojskowego i sterowania (kierowania) środkami walki...”.

Dosłowna definicja pojęcia informacja jest następująca: „Znak lub kombinacja znaków, które tworzą, przedstawiają, przekazują lub przekształcają obraz czegoś”<sup>1</sup>.

Przeniesiona do kontekstu przemysłowego oznacza, że wprowadzenie systemu informacyjnego przechodzi przez etap selekcji treści informacji, a następnie jego budowy (tworzenia struktury systemu, zasad jego funkcjonowania i mierzenia treści informacji). W ten sposób utworzone systemy informacyjne

---

<sup>1</sup> A. Chauvet Metody zarządzania, Przewodnik, Poltext Warszawa 1997, s.132

pozwalają sprawnie funkcjonować organizacji, zapewniają możliwości ich przekształceń i ułatwiają zarządzanie poprzez wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

Ponadto niżej wymienieni informację precyzują jako:<sup>1</sup>:

J. Czerniak – „Informacja to forma związków lub zależności obiektów, zjawisk lub procesów myślowych – to abstrakcja odnosząca się do określonej kategorii praw świata materialnego oraz jego odwzorowania w świadomości ludzkiej.

N. Wiener – „Informacja jest nazwą treści zaczerpniętej ze świata zewnętrznego, w miarę jak się do niego dostosowujemy i jak przystosowujemy doń swe zmysły”.

H. Greniewski – „Informacja to wszelki sygnał, komunikat, zezwolenie, nakaz itp.”

J. Gościński – „Przez informację należy rozumieć przekazaną przez nadawcę, którym może być dowolna rzecz lub osoba, do odbiorcy pewną treść będącą ogniwem, poleceniem, nakazem, zaleceniem”.

W. Mazur – „Informacja to związek zachodzący między oryginałem a obrazem tego oryginału”.

P. Svejstrup – „Informacja to odpowiednik wiedzy”.

W. Eysymont – „Informacja nie jest ani materią, ani energią, choć jest z nią związana może dotyczyć rzeczy, zjawisk, stanów i procesów tak przeszłych, jak i teraźniejszych oraz przyszłych, a spełnia swą rolę, gdy została wysłana przez nadawcę do odbiorcy i odbiorca ją otrzymał”.

W. Falkiewicz – „Informacja jest czynnikiem, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości”.

R. Ashby – „Informacja to przekazywanie różnorodności”.

---

<sup>1</sup> J. Michniak, Obieg informacji na szczeblu korpusu wojsk lądowych, AON Warszawa, s. 9

E. Kowalczyk – „Informacja to czynnik sterujący strumieniami zasilen (materii i energii), czynnik wykorzystywany w organizmach żywych lub maszynach do bardziej sprawnego, efektywnego i celowego działania”.

C. Shonnon – „Informacja to komunikacja, łączność, w której wyniku likwiduje się niepewność”.

*Podsumowując można przyjąć, że:*

– informacja to każdy czynnik, dzięki któremu obiekt odbierający go (człowiek, organizm żywy, organizacja, urządzenie automatyczne) może polepszyć swoją znajomość otoczenia i bardziej sprawnie przeprowadzić celowe działanie;

– każda informacja jest wiadomością o czymś;

– informacja deskryptywna, tj. opis przeszłych i aktualnych stanów systemu (sprawozdanie, raport, meldunek, wynik obserwacji);

– informacja imperatywna, tj. opis przyszłych stanów systemu i stanowi dyrektywę działania (polecenie, rozkaz, zarządzenie, nakaz, plan, instrukcja).

– Wśród różnych systemów podziału informacji w dowodzeniu najbardziej uzasadniony wydaje się podział z punktu widzenia jej trwałości.<sup>1</sup> Zgodnie z tym podziałem rozróżnia się:

– *informację nomologiczną (fazy)*, posiadające wartość trwałą, np. materiały zawarte w aneksach i apendyksach, wskaźniki, wykresy, tabele, itp.;

– *informację heurystyczną (hipotezy)*, czyli problemową, zawierającą wiadomości o pracach poszukiwanych, o hipotezach, które przechodzą w informację nomologiczną lub zostają obalone, np. wiadomości o nieprzyjacielu;

– *informację aktualną o wartości przemijającej*, określonej potrzebami przemijającymi, których układ zmienia się w czasie, np. położenie wojsk.

Pod względem praktycznym, gdy analizujemy zalety i wady przekazywanych wiadomości, informacje można podzielić na informację „dobrą” i „złą”.

---

<sup>1</sup> J. Marchlewska, Informacja o informacji. Warszawa IINTE, 1970, s. 47, rys. 10, tab. 13. Materiał szkoleniowy.

Informacja „*dobra*” charakteryzuje się następującymi cechami: prawdziwość, rzeczowość, zwięzłość, przejrzystość, adekwatność i szybkość.

Informacja „*zła*” ma następujące wady: tendencyjność, niedokładność, fałszywość, rozwlekłość, powierzchowność, zagmatwanie, nieadekwatność, opóźnienia.

Informacja rzeczowa ma dwa antonimy (pojęcia przeciwstawne):

– dezinformację (informację celowo fałszywą), co często związane jest z propagandą oraz

– brak informacji. Do tej kategorii należy również tzw. informacja pozorna (zawierająca wiadomości, które nie mają cech nowości, czyli wiadomości nieinformatywne).

Pod względem wojskowym informację można podzielić na informacje: *sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne* (decyzyjne).<sup>1</sup>

*Informacje sytuacyjne* przedstawiają istniejący lub przeszły stan, np. położenie, skład i stan zgrupowań sił i środków przeciwnika, ocenę możliwości jego działań, silne i słabe strony; stan liczebny wojsk własnych, ich ugrupowanie oraz możliwości; sytuację promieniotwórczą, stan zapasów amunicji; miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, a także limity zużycia środków bojowych; dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych mają one formę meldunków, sprawozdań, komunikatów, map roboczych, sprawozdawczych, zdjęć fotograficznych, szkiców, wykresów itp.

*Informacje instruktywne* stanowiące zasady, np. organizacji wojsk, przygotowania walki, prowadzenia działań bojowych, pracy organów dowodzenia, wykorzystania broni, sprzętu bojowego itp. Zawarte są one w regulaminach, podręcznikach i innych oficjalnych dokumentach.

*Informacje dyrektywne* (decyzyjne), przedstawiają one przyszłe stany i stanowią dyrektywę działania.

---

<sup>1</sup> Leksykon wiedzy wojskowej, Warszawa MON 1979, s. 145.

Proces wymiany informacji wymaga istnienia w strukturze organizacyjno-funkcjonalnej, a także jej otoczenia (przełożony, podwładni, współdziałający, sąsiedzi) określonych dróg przekazywania informacji.

Najczęściej jednak oba rodzaje informacji są przekazywane w tej samej relacji jednocześnie. Stąd też bardziej celowe wydaje się przyjęcie innych kryteriów wyróżniania więzi informacyjnych.

Przyjmując kryterium struktury organizacyjnej (służbowej) w systemie informacyjnym wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych:

– *służbowe* (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową (można je podzielić na „w dół” – *rozказы* i „w górę” – *meldunki*),

– *koordynacji* – związane z wymianą informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami na tym samym poziomie lub pomiędzy różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania).

– *współdziałania* – związane z wymianą informacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia nie mających zależności służbowych, a wynikających bezpośrednio z wykonywanego zadania.

Stosując kryterium kierunku przepływu informacji na stanowisku dowodzenia szczebla taktycznego – wyróżnić można trzy rodzaje więzi informacyjnych:

– *zewnętrzne wchodzące* – związane ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji z szeroko pojętego „otoczenia” (służbowe i współdziałania, a więc np. dla rozkazów, meldunków czy też komunikatów),

– *wewnętrzne* – związane z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia (np. dla informacji planistycznych),

– *zewnętrzne wychodzące* – związane z przekazywaniem informacji (wytworzonych lub zebranych) poza stanowisko dowodzenia.

Wymiana informacji w systemie dowodzenia może odbywać się poprzez kontakt osobisty (co najczęściej ma miejsce wewnątrz stanowiska dowodzenia) lub poprzez techniczne środki łączności. W obu przypadkach przekazywana informacja może mieć postać graficzną, pisemną lub przekazu ustnego o ustalonej lub dowolnej formie.

Dla określenia pełnego zbioru powiązań informacyjnych pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi i osobami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia zastosowane zostały jednocześnie: kryterium struktury organizacyjnej i kryterium kierunku przepływu informacji.

#### **4.1. Wewnętrzne więzi informacyjne kierownictwa ćwiczenia oraz stanowisk dowodzenia ćwiczącego dowództwa**

Projektując podsystem informacyjny dla systemu dowodzenia musimy pamiętać o tym, że:

- jest on ściśle powiązany z systemem dowodzenia, strukturą organizacyjną, układem ośrodków decyzyjnych, podziałem pracy, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi;
- istotę podsystemu stanowi uporządkowany układ kanałów komunikacyjnych, objętych strukturą organizacyjną łączącą nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie dowodzenia;
- integralną częścią podsystemu jest zespół środków służących do uzyskiwania, przetwarzania, przekazywania, przedstawiania i przechowywania informacji;
- informacje powinny być dostosowane w treści i formie do odbiorcy;
- każdy odbiorca powinien otrzymywać te informacje, które są mu niezbędne do wykonywania zadań, za które ponosi odpowiedzialność;

– formalizując podsystem informacyjny należy określić obowiązki informacyjne nadawców i odbiorców informacji, postać, częstotliwość, rodzaj przetwarzania przesyłanych informacji, język i kanały informacyjne.

Za organizację wewnętrznych więzi informacyjnych odpowiada *szeft sztabu* (danego szczebla organizacyjnego). Więzy te są związane zarówno z przekazywaniem informacji potrzebnych w trakcie realizacji poszczególnych etapów prowadzenia ćwiczenia jak również faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Poszczególne osoby funkcyjne kierownictwa ćwiczenia jak i części operacyjnej stanowiska dowodzenia mają możliwość wymiany informacji, (koordynacji działań) bez ingerencji osób trzecich czy też przełożonych.

*Centrum koordynacyjne* sztabu kierownictwa ćwiczenia przesyła informacje dla ćwiczących dowództw i wojsk z jednej strony poprzez podgrywkę (LO-COM) sprawdza ich reakcję na nową sytuację oraz sprawdza wymianę informacji do przełożonych. Sprawdza tzw. drogę oddolną od podwładnego do przełożonego. W kolejnym przypadku wysyłając informację do przełożonego elementu ćwiczącego sprawdza wymianę informacji tzw. odgórną od przełożonego do podwładnego, gdzie sprawdza jakość informacji w podgrywce.

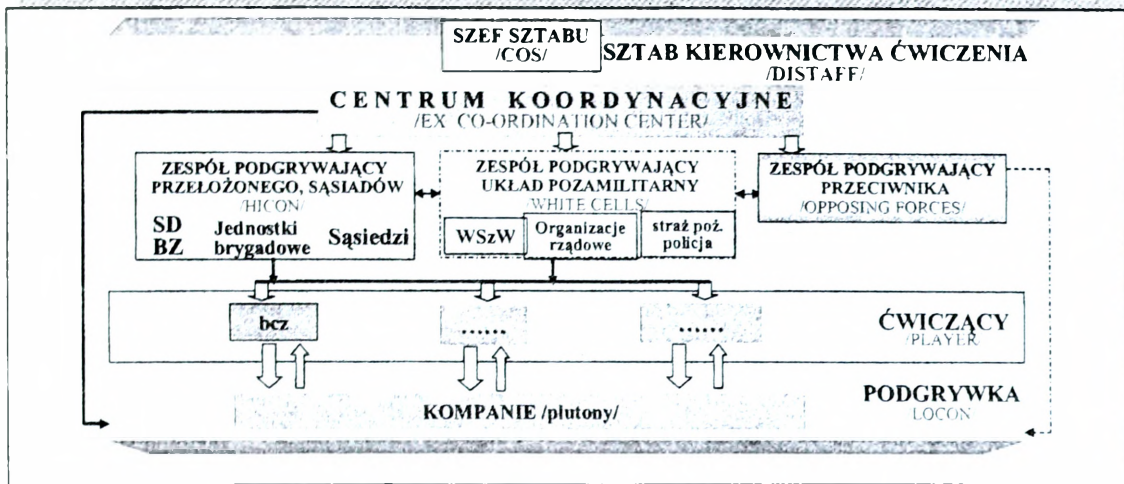
Szczegółowe wewnętrzne więzi informacyjne zostały przedstawione na rys. od 4.1 do 4.3.

W prezentowanych strukturach części operacyjnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego przedstawiono warianty „A” i „B”.

W wariancie „A” przedstawiono strukturę części operacyjnej stanowiska dowodzenia (SD) i tyłowego stanowiska dowodzenia (TSD) składającego się z czterech podstawowych zespołów oraz wchodzących w ich skład sekcji. Założono, iż na SD znajdują się dwie obsady operacyjne stanowiska dowodzenia. Natomiast na TSD 30 % – 40 % obsady operacyjnej tego stanowiska.

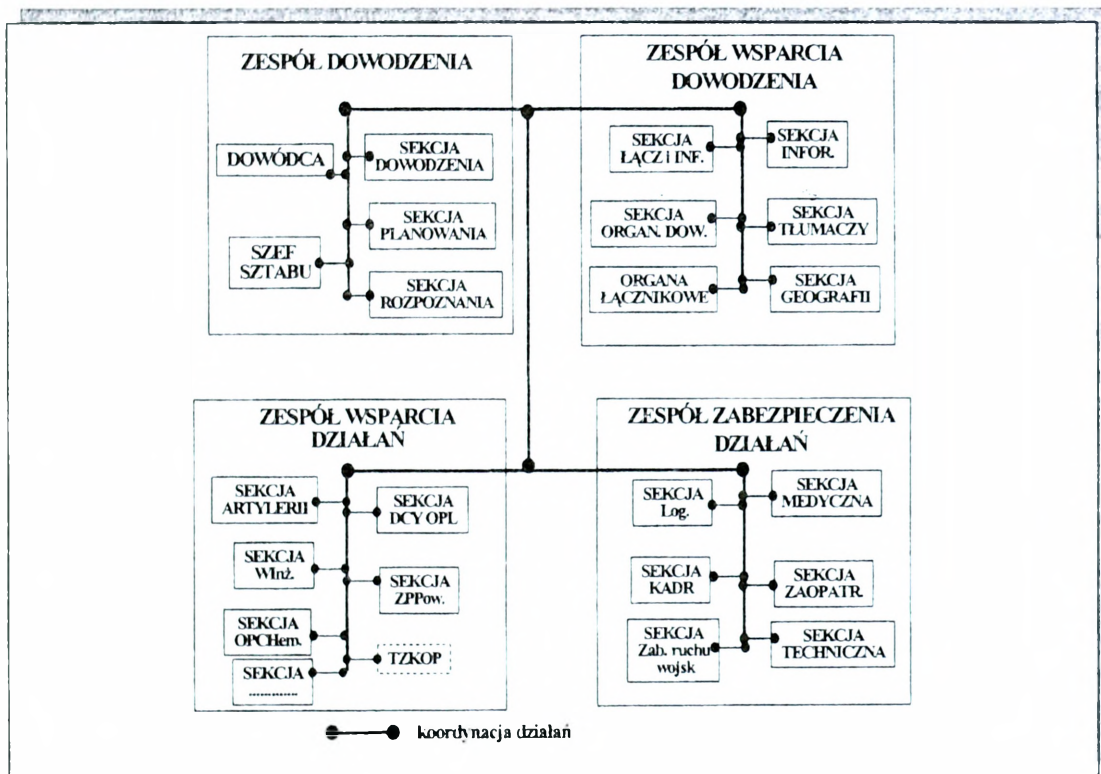
W wariancie „B” różnica dotyczy rozmieszczenia zespołu zabezpieczenia działań, który nie występuje w strukturze SD (przedstawiciele S/G – 1/4 znajdują się w sekcji planowania i dowodzenia zespołu dowodzenia), tylko na TSD.

Dodatkowo utworzono tam zespół kontroli rejonu tyłowego (specjaliści z S/G 3/2 dowództwa) oraz sekcję łączności i sekcję informacyjną.



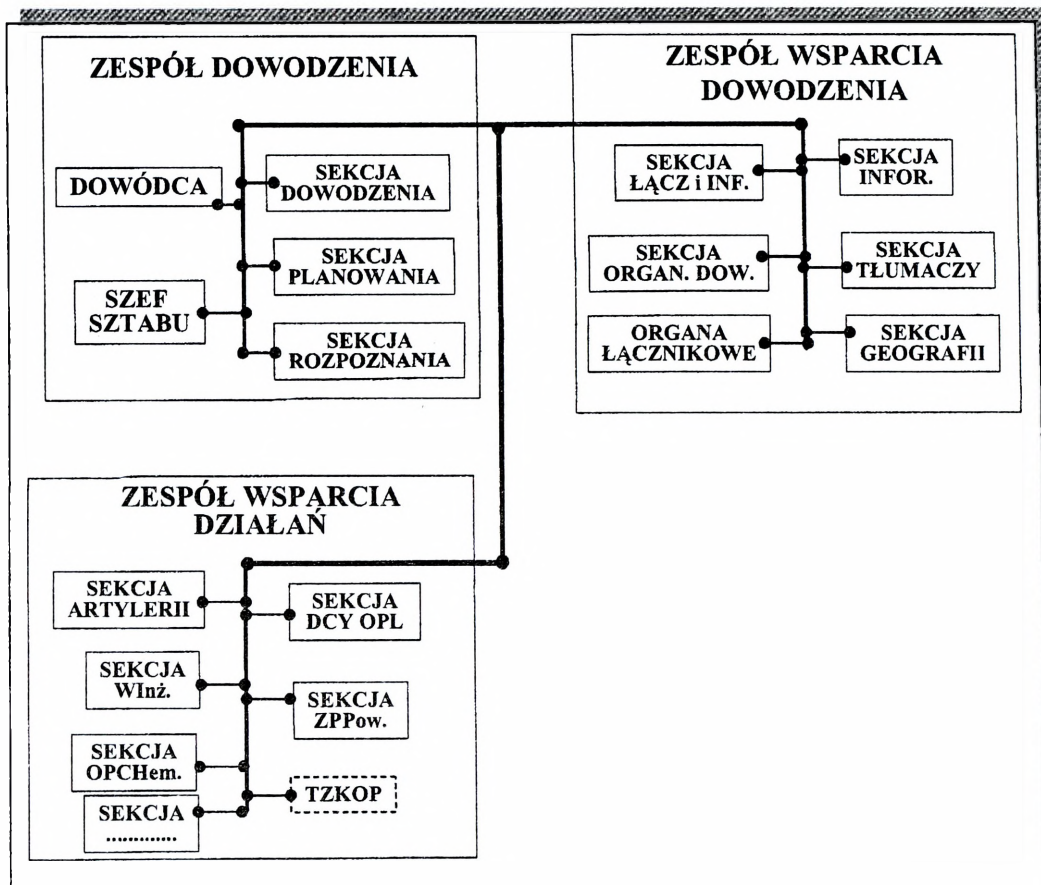
źródło: opracowanie własne

Rys. 4.1. Wewnętrzne więzi informacyjne – kierownictwa ćwiczenia – wariant



źródło: opracowanie własne

Rys. 4.2. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia – stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant A



źródło: opracowanie własne

Rys. 4.3. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia – stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – wariant B

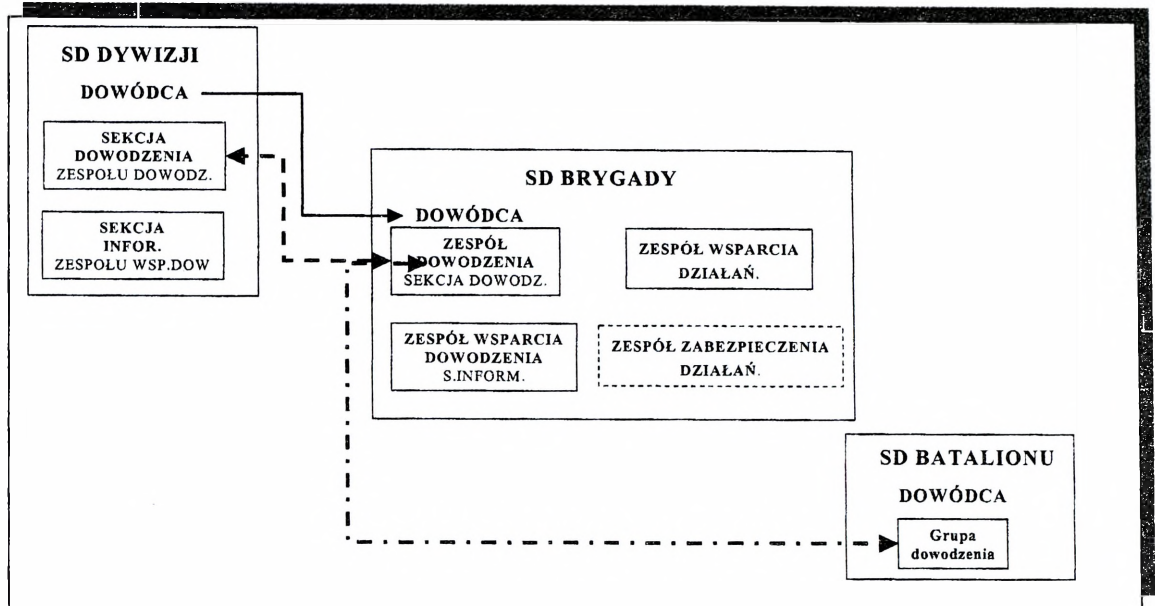
## **2.2. Zewnętrzne więzi informacyjne stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego**

Tak jak wspomniano w pierwszej części powyższego rozdziału, zewnętrzne więzi informacyjne ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia związane są ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji (służbowe /dowodzenia, synchronizacji/ i współdziałania a więc np. dla rozkazów, meldunków czy też komunikatów) z szeroko pojętego „otoczenia”. Na szczeblach taktycznych możemy do niego zaliczyć: przełożonego, podwładnego jak również sąsiadów. Na poszczególnych szczeblach dowodzenia więzi te są identyczne. Dlatego dla przykładu zostaną rozpatrzone na szczeblu brygady zmechanizowanej /pancernej/.

### **Zalóżmy sytuację:**

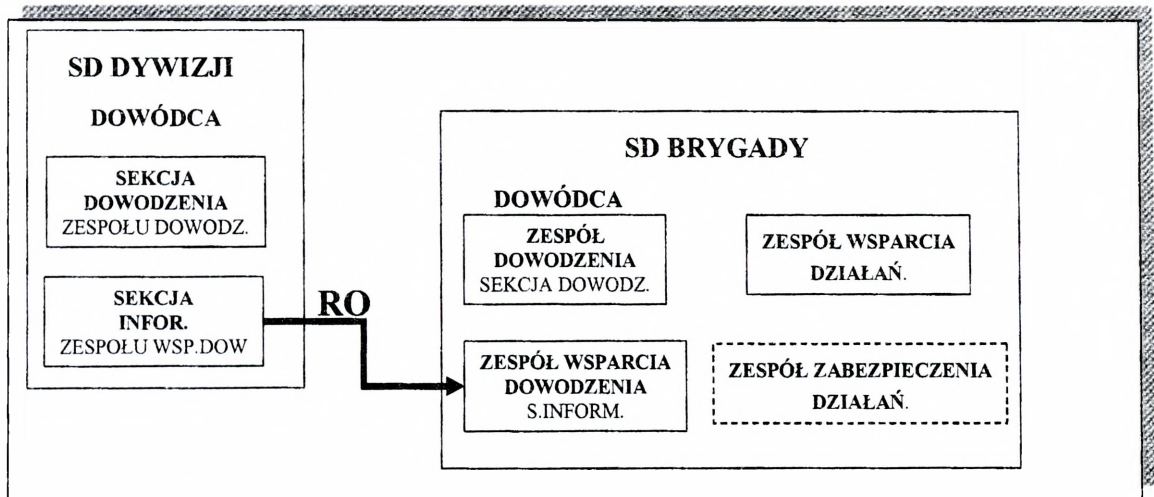
– dowódca brygady otrzymuje zadanie do dalszego działania od dowódcy dywizji na odprawie poświęconej stawianiu zadań. W tym czasie na stanowisku dowodzenia brygady sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia kieruje działaniami podległych wojsk (rys. 4.4.);

– po opracowaniu rozkazu operacyjnego przez sekcję planowania zespołu dowodzenia i podpisaniu przez dowódcę dywizji, rozkaz przekazany jest do sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia, a następnie poprzez kancelarię przesłany do kancelarii sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia podwładnego (rys. 4.5.);



źródło: opracowanie własne

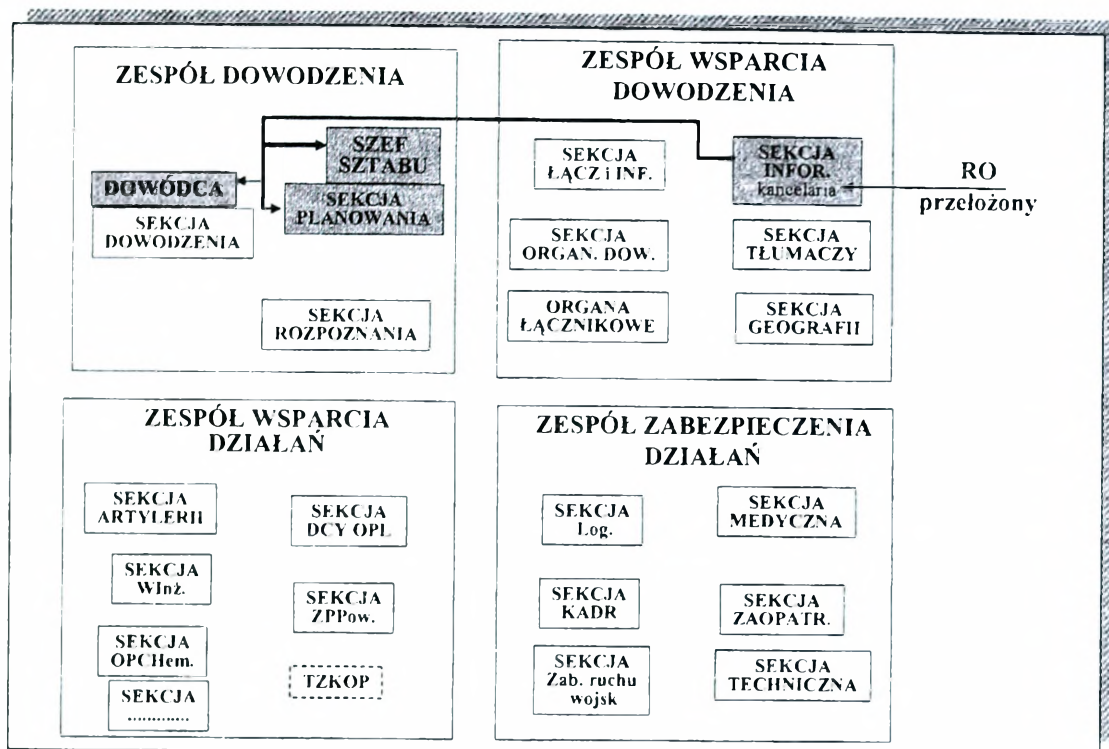
Rys. 4.4. Więzy informacyjne zewnętrzne ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia – otrzymanie zadania od przełożonego oraz kierowanie działaniami podwładnego poprzez sekcje dowodzenia zespołu dowodzenia – wariant



źródło: opracowanie własne

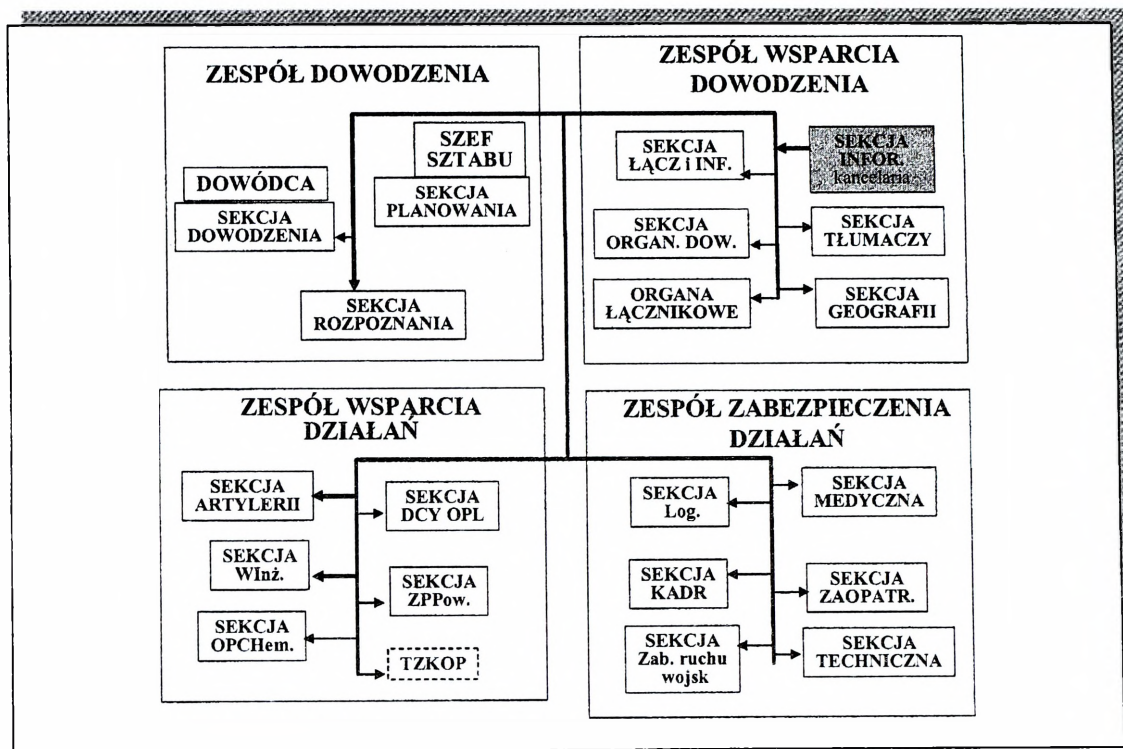
Rys. 4.5. Więzy informacyjne zewnętrzne ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia – droga dokumentu /rozkazu operacyjnego/ od przełożonego do podwładnego

– po wpłynięciu rozkazu operacyjnego do kancelarii sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia w brygadzie, dokument ten zgodnie z rozdzielnikiem oraz nakazanym priorytetem, w tym przypadku przekazywany jest w pierwszej kolejności do dowódcy brygady, szefa sztabu oraz sekcji planowania zespołu dowodzenia (rys. 4.6.). Następnie przekazywany jest do pozostałych sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia (rys.4.7.).



źródło: opracowanie własne

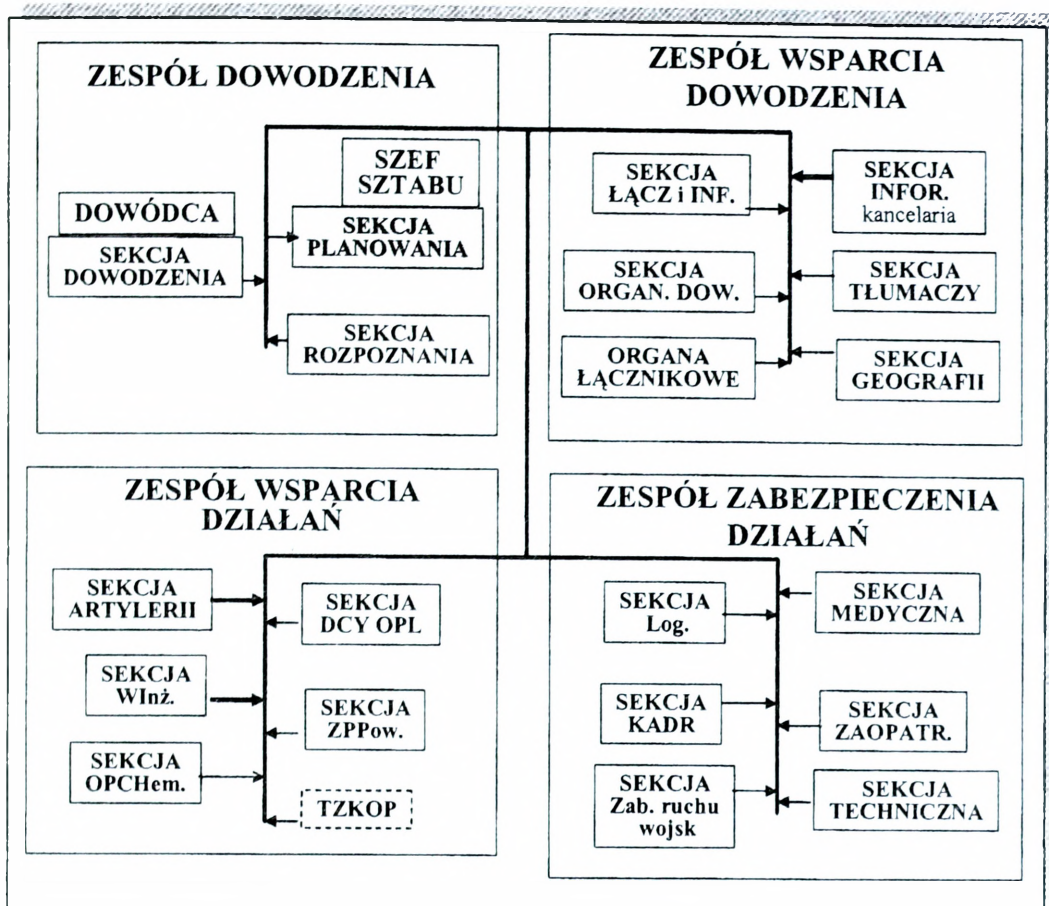
Rys. 4.6. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w pierwszej kolejności /dowódca, szef sztabu, sekcja planowania/



źródło: opracowanie własne

Rys. 4.7. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w następnej kolejności do sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia

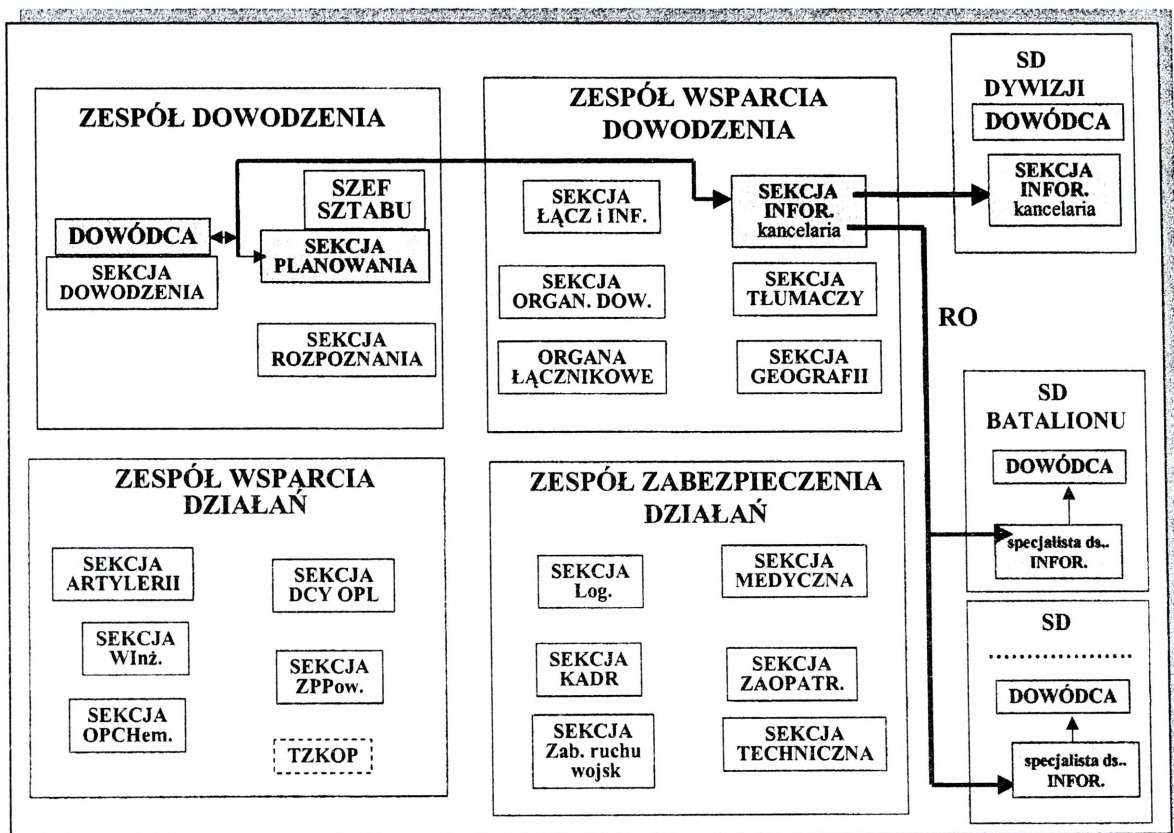
– rozkaz operacyjny opracowywany jest w sekcji planowania zespołu dowodzenia przy współdziałaniu pozostałych sekcji poszczególnych zespołów części operacyjnej stanowiska dowodzenia (rys.4.8.).



źródło: opracowanie własne

Rys. 4.8. Więzi informacyjne wewnętrzne występujące przy opracowaniu rozkazu operacyjnego

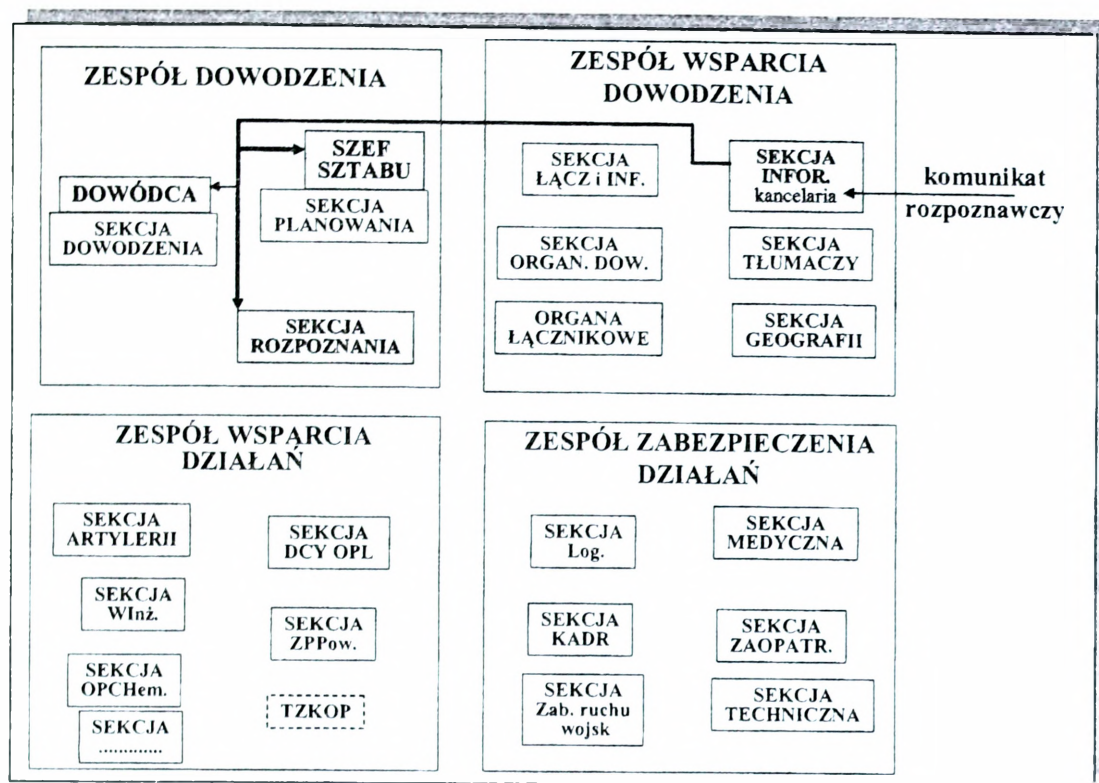
– po opracowaniu rozkazu i zatwierdzeniu przez dowódcę, rozkaz operacyjny przesyłany jest z sekcji planowania do sekcji informacyjnej i przez kancelarię przesyłany do podwładnych (rys.4.9.) oraz do przełożonego. Następnie jest on rozprowadzany po wszystkich sekcjach/zespołach części operacyjnej stanowiska dowodzenia.



źródło: opracowanie własne

Rys. 4.9. Więzi informacyjne zewnętrzne występujące przy przesłaniu rozkazu operacyjnego – wariant

Pozostałe dokumenty dowodzenia przesyłane są tą samą drogą poprzez kancelarię sekcji planowania zespołu wsparcia dowodzenia, bezpośrednio do adresatów (rys.4.10.). W wypadku wpłynięcia kilku dokumentów jednocześnie do kierownika sekcji informacyjnej dokumenty te zgodnie z nadanym priorytetem (np. dokumenty rozkazodawcze -1, sprawozdawczo-informacyjne -2, planistyczne-3, gdzie 1 jest najwyższą wartością) rozsyłane są w nakazanej kolejności.



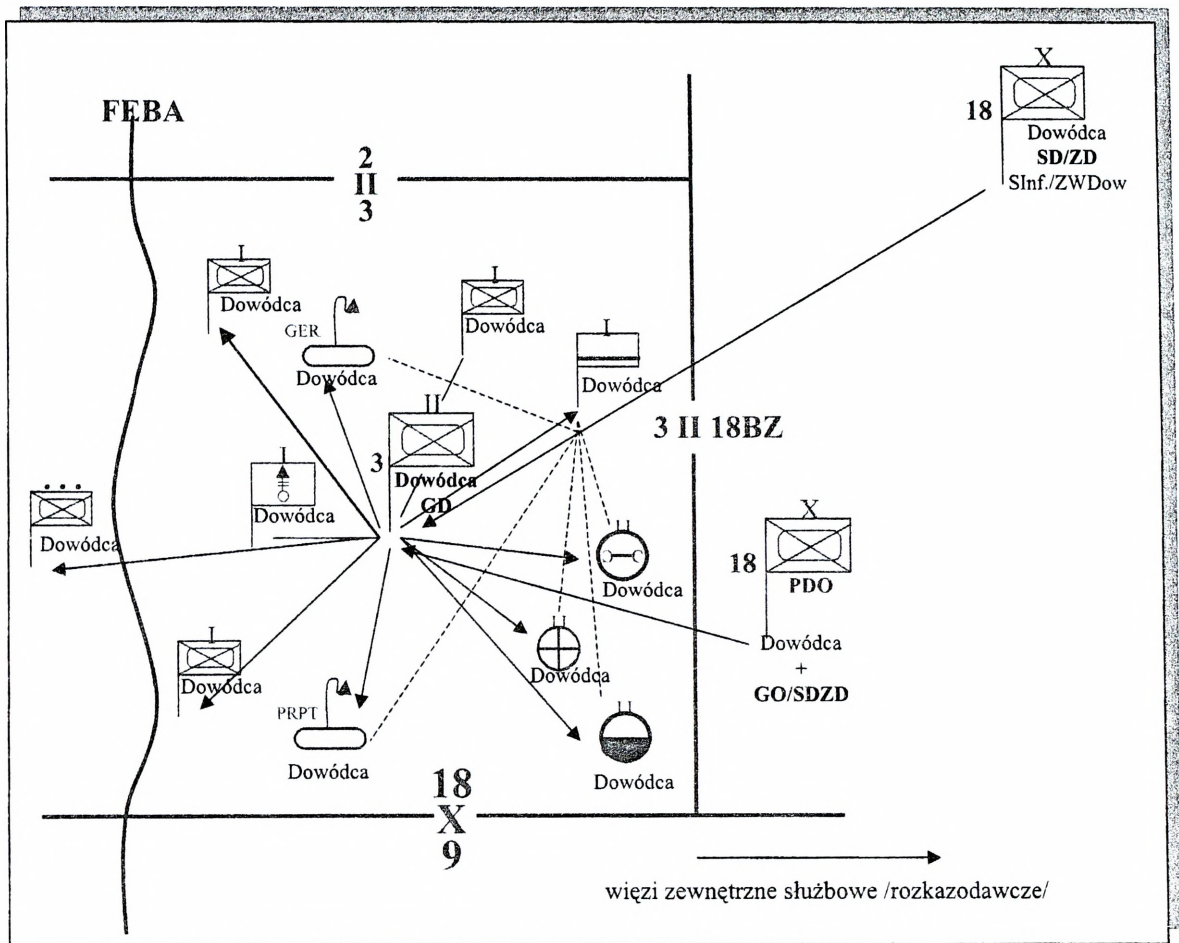
źródło: opracowanie własne

Rys. 4.10. Przykład przesłania dokumentu dowodzenia /komunikat rozpoznawczy/ bezpośrednio do adresata /sekcja rozpoznania zespołu dowodzenia/

Więzi informacyjne zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ oraz współdziałania pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia na szczeblach taktycznych przedstawiają się następująco:

- na szczeblu batalionu dowódca batalionu znajdujący się w grupie dowodzenia z której to dowodzi podległymi dowódcami (rys. 4.11.), jak również organizuje współdziałanie z elementami z którymi będzie wspólnie wykonywał zadanie (rys.4.12.);

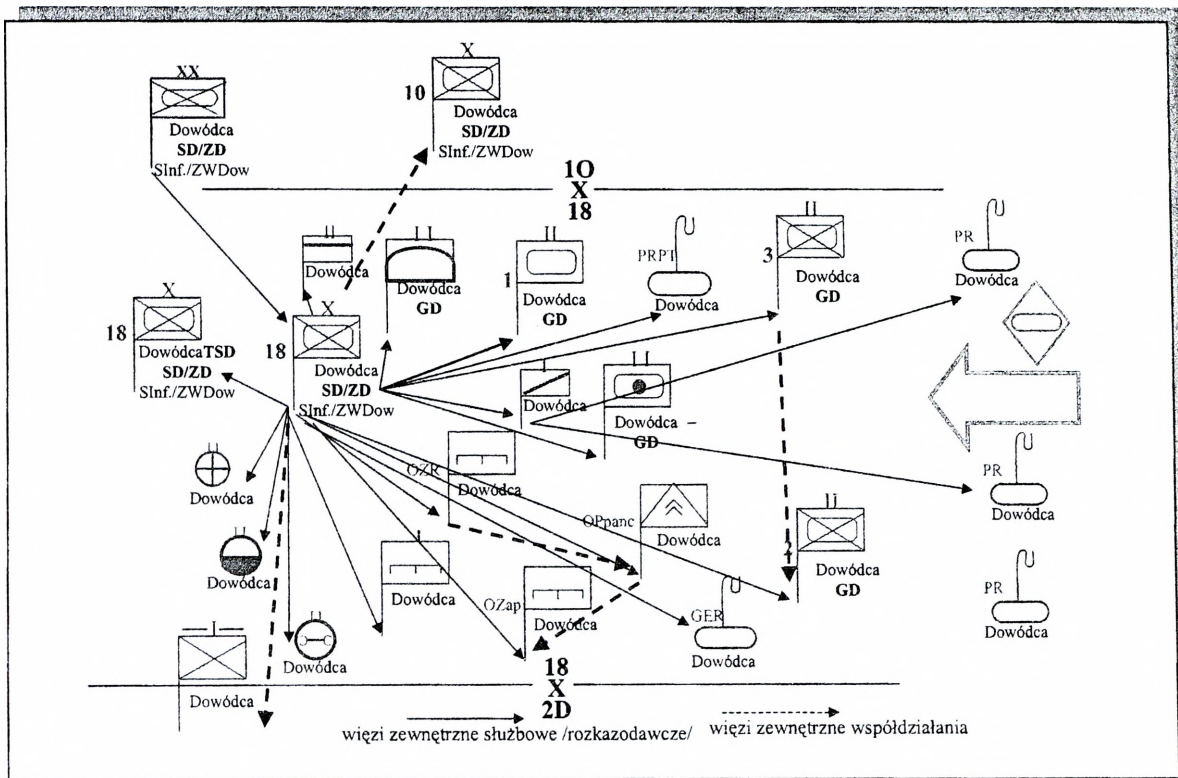
- na szczeblu brygady i dywizji dowódca poprzez sekcję dowodzenia zespołu dowodzenia bezpośrednio kieruje walką podległych elementów swojego ugrupowania bojowego, natomiast przepływ dokumentów następuje przez sekcje informacyjną (jak opisano to wcześniej) (rys.4.13.; 4.14.)



źródło: opracowanie własne

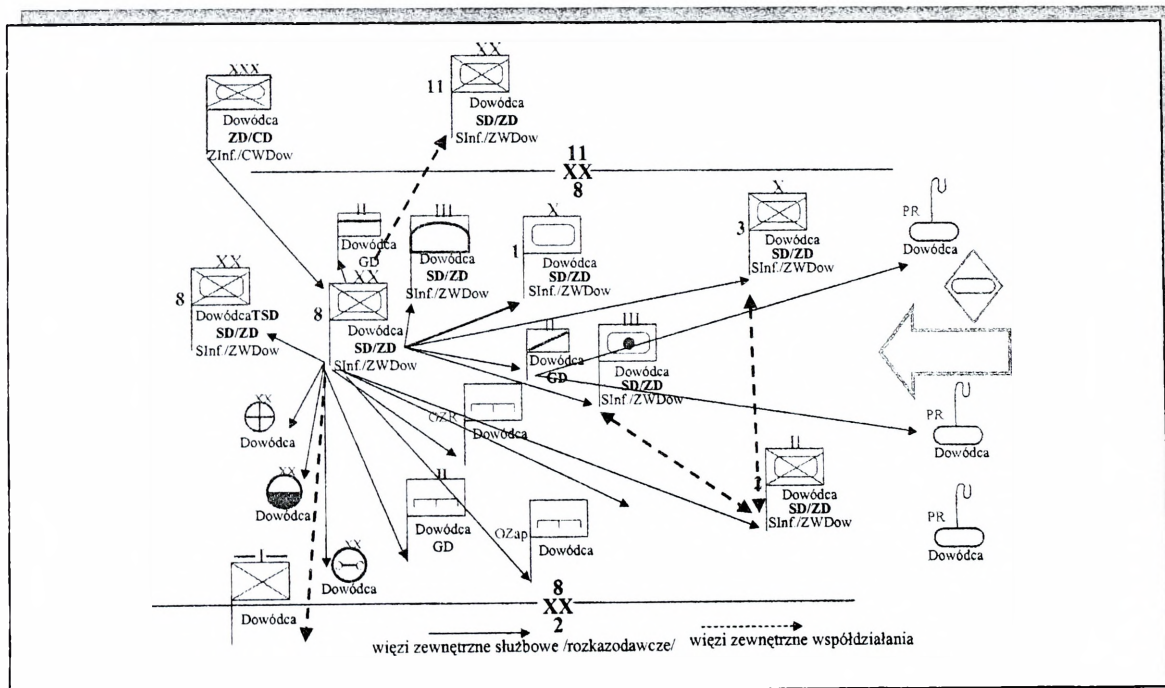
Rys. 4.11. Więzi zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ na szczeblu pododdziału - wariant





źródło: opracowanie własne

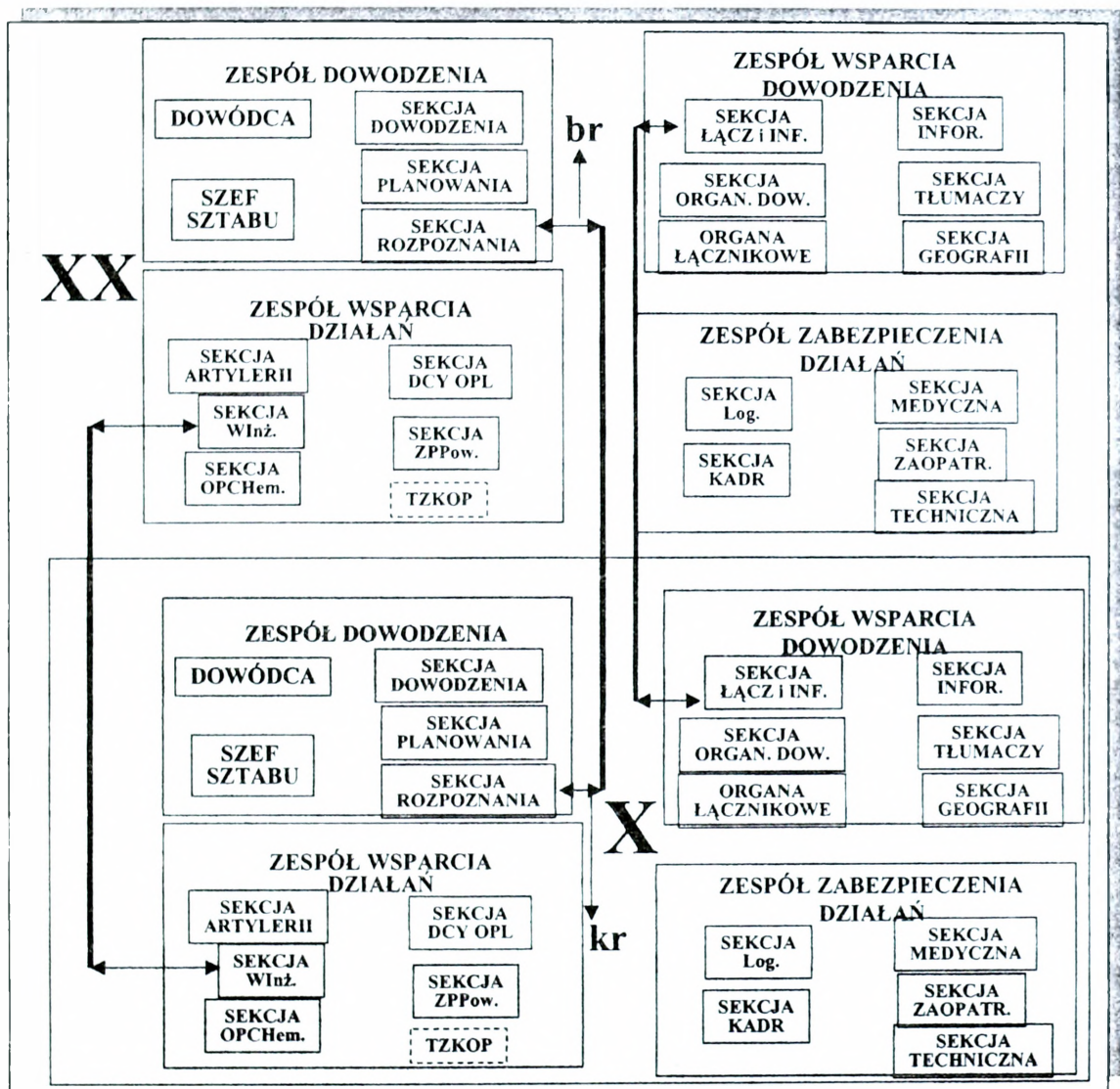
Rys. 4.13. Węzy zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu oddziału - wariant



źródło: opracowanie własne

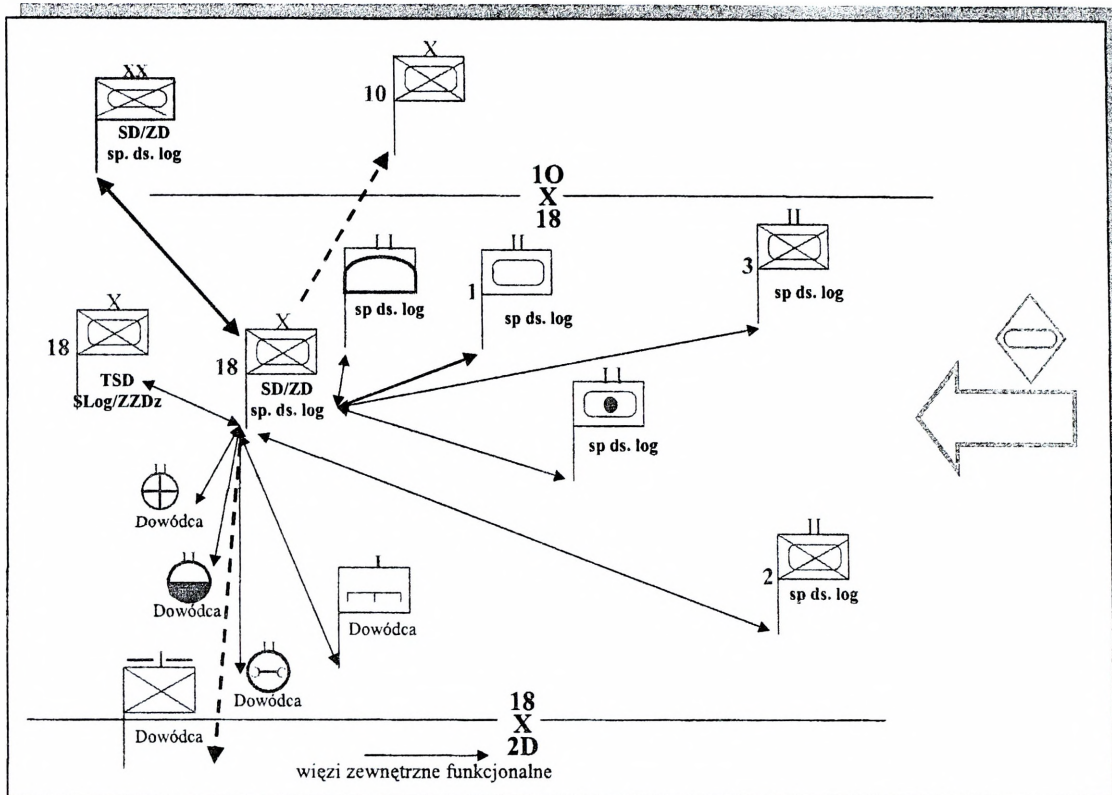
Rys. 4.14. Węzy zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu związku taktycznego - wariant

Rozpatrując zewnętrzne więzi informacyjne należy w tym miejscu przedstawić zewnętrzne więzi funkcjonalne, które występują pomiędzy poszczególnymi sekcjami stanowiska dowodzenia w relacji np. przełożony – podwładny. Na tym kierunku przekazywane są przede wszystkim informacje specjalistyczne. Nie zawierają żadnych relacji rozkazodawczych, bardziej sprawozdawczo-informacyjne. (rys.4.15 – 4.19.). Samo przesłanie dokumentu odbywa się przez poszczególne sekcje informacyjne i ich kancelarie.



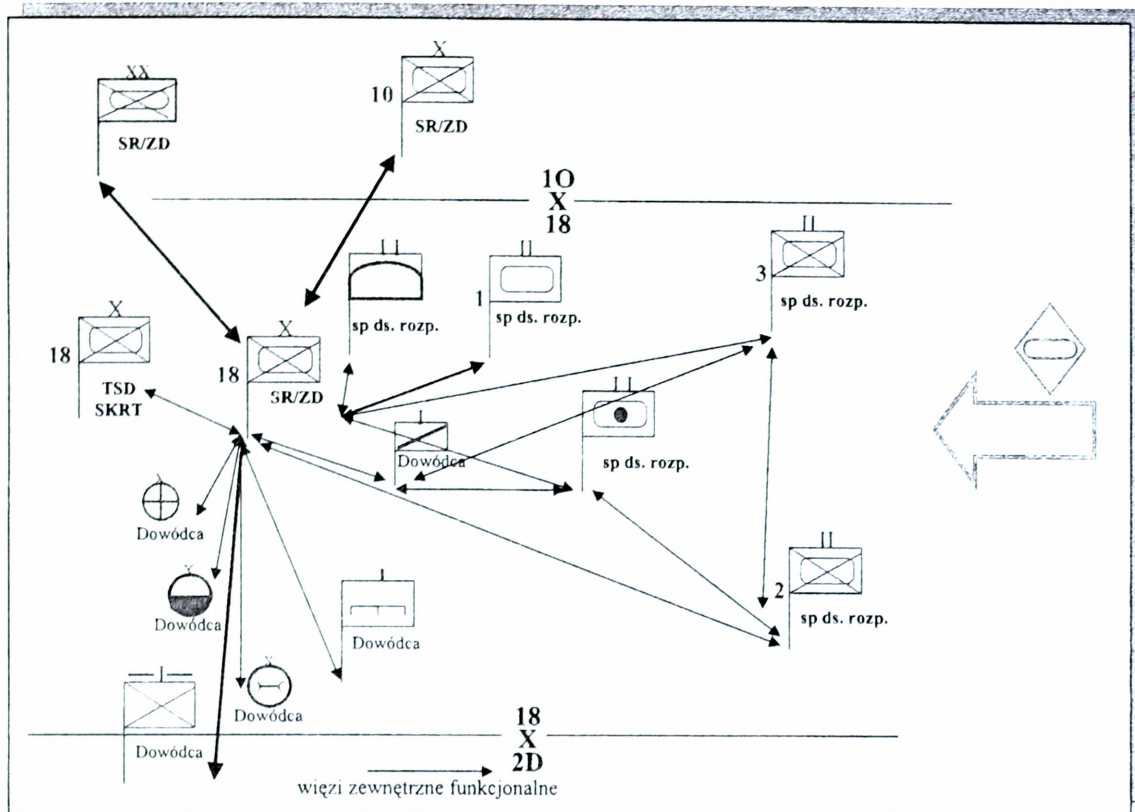
źródło: opracowanie własne

Rys. 4.15. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy poszczególnymi sekcjami stanowisk dowodzenia (np. sekcja WInż; sekcje rozpoznania; sekcja ŁiI) - wariant



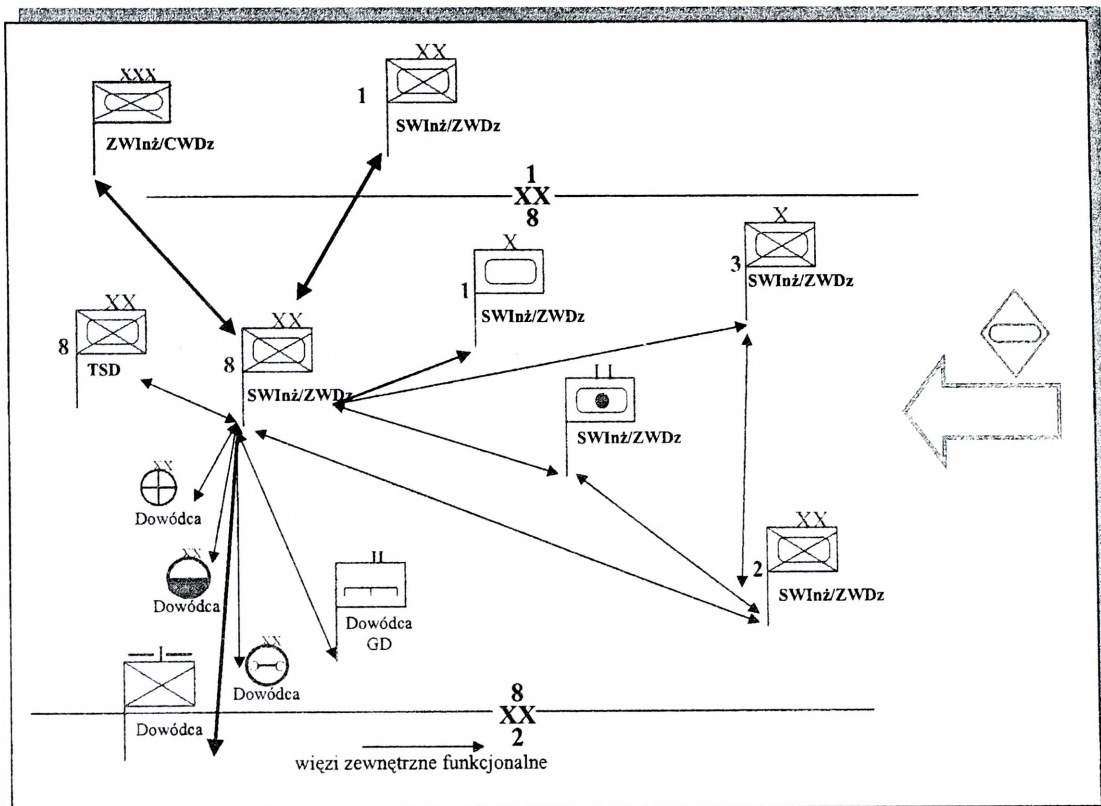
źródło: opracowanie własne

Rys. 4.16. Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. logistyki sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przełożonego oraz sąsiadów - wariant.



źródło: opracowanie własne

Rys. 4.17. Więzy informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. rozpoznania sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przełożonego oraz sąsiadów - wariant.



źródło: opracowanie własne

Rys. 4.18. Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy sekcją WInż zespołu wsparcia działań a elementami ugrupowania bojowego brygady, przełożonego oraz sąsiadów - wariant.

## ZAKOŃCZENIE

Niniejsze opracowanie stanowi wynik przemyśleń autora nad obecnym stanem struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP oraz transformacji tych dowództw na kierownictwo ćwiczenia i stanowiska dowodzenia ćwiczących dowództw i wojsk.

Autor podejmuje również próbę stworzenia systemu informacyjnego, który spełni wszelkie współczesne wymogi pola walki oraz zapewni właściwe kierowanie podczas realizacji ćwiczeń wojskowych. Praca ta może stanowić również pomoc dla osób chcących zajmować się problematyką tworzenia systemu informacyjnego dowództw na szczeblach taktycznych.

Autor zdają sobie sprawę z ilości problemów, jakie występują przy tworzeniu takich systemów. W opracowaniu został pokazany jeden ze sposobów podejścia do rozwiązania tego niby tak doskonale znanego problemu, jednakże rozumianego czasami inaczej.

Wydaje się, iż takie podejście, a w szczególności możliwość polemiki, owocować może w przyszłości powstaniem lepszych opracowań, bardziej uniwersalnych, które pozwolą uniknąć błędów przy tworzeniu systemu informacyjnego realizowanego w trakcie prowadzenia ćwiczeń wojskowych w dowiązaniu do tworzonych przez ćwiczących stanowisk dowodzenia.

## LITERATURA

1. *Allied Joint Operations Doctrine AJP-1 (A)*
2. **Army Doctrine Publication**, volume 4 TRAINING, Prepared under the Direction of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.
3. **Army Doctrine Publication**, volume 6 TRAINING FOR OPERATIONS, Prepared under the Direction of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.
4. **Chauvet A.**, *Metody zarządzania, Przewodnik*, Poltext Warszawa 1997
5. *Command and Control of Land Forces AJP 3.2.1*
6. *Command and staff decision proces*, Student text 101-5, Fort Leavenworth, Kansas 1995.
7. **EPG - 2** (Exercise planning guide), Supreme Headquarters Allied Powers Europe B-7010 SHAPE, BELGIUM, 15 August 2000.
8. **Górski A.**, *Podstawowe problemy informacji*, Warszawa, IINTE 1974. Materiał szkoleniowy
9. **Halik J.**, *System szkolenia Wład SZ RP w czasie pokoju cz. I, II, III*, Warszawa AON 2002.
10. **Halik J., Ślemp Wł., Junciewicz A.**, *Podstawowe dyrektywy szkoleniowe oraz procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w wojskach lądowych*, AON Warszawa 2000.
11. **Halik J., Ślemp Wł.**, *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w wojskach lądowych państw NATO*, „Myśl Wojskowa” (kwartalnik) nr 1/1999.
12. **Halik J., Wolejszo J.**, *Ćwiczenia wojskowe Sił Zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, Warszawa, AON 2003.
13. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*, Sygn. Szkol. 772/95, Szt. Gen. WP, Warszawa 1995.
14. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*, Sygn. Szt. Gen. WP 1448/95, Warszawa 1995.
15. **Kręcikij J.**, *Organizacja dowództw i stanowisk dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, AON, Warszawa 2000.
16. **Kręcikij J.**, *Przygotowanie działań taktycznych NATO*, AON, Warszawa 1996.
17. **Kręcikij J.**, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.
18. **Kręcikij J., Wolejszo J.**, *Rozważanie wariantów działania metodą symulacji*, Warszawa AON 1999.
19. **Kręcikij J.**, *Zakres uprawnień i odpowiedzialności dowódców wobec podległych im wojsk*, Warszawa AON 2000.
20. *Land Operations ATP 3.2.*
21. *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979.
22. **Łysiak I.**: *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, AON, Warszawa 1996.
23. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, główne problemy*, praca zbiorowa, Warszawa 1999.
24. *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach Lądowych*, praca zbiorowa (**red. B. Szulc**), Warszawa, AON 1993.
25. **Michniak J.** i inni, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, Cz.IV, AON, Warszawa 1998.
26. **Michniak J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, cz. II, Warszawa AON 2000.

27. **Michniak J.**, *Obieg informacji na szczeblu korpusu wojsk lądowych*, AON Warszawa 1998.
28. **Michniak J.**, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, Warszawa AON 2003.
29. *NATO Glossary of term and Definitions AAP-6*, Brussels 1995.
30. *Nato military Exercise Directive and Programme 2003-2008 (MEDP 03-08)*, Supreme Allied Commander Europe, SHAPE BELGIUM 2002
31. *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych część I. Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych Wojsk lądowych*, praca zespołowa pod redakcją **J. Michniak**, Warszawa AON 1997.
32. *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, praca zespołowa pod redakcją **A. Tomaszewski**, Warszawa AON 1996.
33. *Regulamin działań wojsk lądowych*, Warszawa DWLąd 1999
34. *Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych (materiał z seminarium naukowego)*, AON, Warszawa 2000.
35. *Słownik podstawowych terminów wojskowych*, MON, Warszawa 1977.
36. *Staff Officers Handbook* 1999.
37. **Strzoda M., Prusiński N.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych Cz. IV. Ustalenie położenia i meldunek sytuacyjny*. AON Warszawa 2001.
38. **Strzoda M.**, *Zmiany organizacyjno-funkcjonalne stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej w aspekcie wymogów przyszłego pola walki*, AON, Warszawa 2000
39. *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów wojsk lądowych w aspekcie interoperacyjności*. Materiały z seminarium naukowego przeprowadzonego w dniu 23 marca 2001 roku, AON, Warszawa 2001.
40. **Ślemp Wl.**: *Nowe kierunki w szkoleniu dowództw wojsk lądowych*, „Myśl Wojskowa” nr 4/1998.
41. **Ślemp Wl.**: *Procedury przygotowania i prowadzenia ćwiczeń wojskowych NATO*, „Myśl Wojskowa” (kwartalnik) nr 3/2000.
42. *Training Canada's Army, Chief of the Defence Staff Canadian Army (OPI: DAT 4)* 2001.
43. *Training for War, Chief of the Defence Staff Canadian Army (LFC HQ/G3 TRG)* 1992.
44. **Wiatr M.**, *Między strategią a taktyką*, Toruń Marszałek 1999.
45. **Wolejszo J.**, *Wybrane problemy projektowania struktur organów dowodzenia pododdziałów*, Warszawa AON 2001.
46. **Wolejszo J.**, *Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w nowych uwarunkowaniach*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 12/2002.
47. **Wolejszo J.**, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną /pancerną/ w działaniach opóźniających*, AON, Warszawa 2000.
48. **Wolejszo J., Fiolna Z.**, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną/pancerną w obronie*, Warszawa AON 2002.
49. **Wolejszo J.**, *Doskonalenie organów dowodzenia wojsk lądowych SZ RP. Trening sztabowy*, Warszawa AON 2003.
50. **Wolejszo J.**, *Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych*, Warszawa AON 2003.
51. *Zasady organizacji szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (tymczasowe)*, Szt. Gen. WP. Warszawa 1993.

## WYKAZ RYSUNKÓW

Rys. 1.1. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów – wariant	8
Rys. 1.2. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego wykonującego zadania poza granicami kraju – KFOR	8
Rys. 1.3. Struktura organizacyjna dowództwa dywizjonu artylerii samobieżnej /przeciwlotniczej/ – wariant	9
Rys. 1.4. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej – /wariant/	9
Rys. 1.5. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej – /wariant/	10
Rys. 1.6. Transformacja dowództwa na poszczególne stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego /brygada, dywizja/ – wariant	20
Rys. 1.7. Transformacja dowództwa na poszczególne centra – części operacyjnej – głównego stanowiska dowodzenia	20
Rys. 1.8. Poziomy dowodzenia na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych SZ RP	23
Rys. 1.9. Komponenty głównego stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego– wariant	29
Rys. 2.1. Etap planowania fazy przygotowania ćwiczenia	31
Rys. 2.2. Wyznaczenie ze struktury dowództwa oficera planującego i oficera prowadzącego ćwiczenie – wariant	33
Rys. 2.3. Wyznaczenie ze struktury dowództwa danego szczebla taktycznego zespołu autorskiego do opracowania ćwiczenia – wariant	40
Rys.3.1. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z dowództwami – wariant	52
Rys.3.2. Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na kierownictwo ćwiczenia – wariant	53
Rys.3.3. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z dowództwem ze wsparciem komputerowym – wariant	54
Rys.3.4. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z wojskami – wariant	69
Rys.3.5. Struktura kierownictwa ćwiczenia wojskowego z wojskami – wariant	69
Rys. 4.1. Wewnętrzne więzi informacyjne – kierownictwa ćwiczenia – wariant	87
Rys. 4.2. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia – <b>stanowiska dowodzenia</b> brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – <b>wariant A</b>	87
Rys. 4.3. Wewnętrzne więzi informacyjne – części operacyjnej ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia– <b>stanowiska dowodzenia</b> brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz dywizji zmechanizowanej – <b>wariant B</b>	88
Rys. 4.4. Więzy informacyjne zewnętrzne ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia – otrzymanie zadania od przełożonego oraz kierowanie działaniami podwładnego poprzez sekcje dowodzenia zespołu dowodzenia – wariant	90
Rys. 4.5. Więzy informacyjne zewnętrzne ćwiczącego elementu kierownictwa ćwiczenia – droga dokumentu /rozkazu operacyjnego/ od przełożonego do podwładnego	90
Rys. 4.6. Więzy informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w pierwszej kolejności /dowódca, szef sztabu, sekcja planowania/	91

<b>Rys. 4.7.</b> Więzi informacyjne zewnętrzne – kierunek przesłania rozkazu operacyjnego w następnej kolejności do sekcji poszczególnych zespołów stanowiska dowodzenia	92
<b>Rys. 4.8.</b> Więzi informacyjne wewnętrzne występujące przy opracowaniu rozkazu operacyjnego	93
Rys. 4.9. Więzi informacyjne zewnętrzne występujące przy przesłaniu rozkazu operacyjnego – wariant	94
<b>Rys.4.10.</b> Przykład przesłania dokumentu dowodzenia /komunikat rozpoznawczy/ bezpośrednio do adresata /sekcja rozpoznania zespołu dowodzenia/	95
<b>Rys. 4.11.</b> Więzi zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ na szczeblu pododdziału – wariant	96
<b>Rys. 4.12.</b> Więzi zewnętrzne współdziałania na szczeblu pododdziału – wariant	97
<b>Rys. 4.13.</b> Więzi zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu oddziału – wariant	98
<b>Rys. 4.14.</b> Więzi zewnętrzne służbowe /rozkazodawcze/ i współdziałania na szczeblu związku taktycznego – wariant	98
<b>Rys. 4.15.</b> Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy poszczególnymi sekcjami stanowisk dowodzenia (np. sekcja WInż; sekcje rozpoznania; sekcja Łil) – wariant	99
<b>Rys. 4.16.</b> Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. logistyki sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przelozonego oraz sąsiadów - wariant.	100
<b>Rys. 4.17.</b> Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy specjalistą ds. rozpoznania sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia a elementami ugrupowania bojowego brygady, przelozonego oraz sąsiadów – wariant	101
<b>Rys. 4.18.</b> Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy sekcją WInż zespołu wsparcia działań a elementami ugrupowania bojowego brygady, przelozonego oraz sąsiadów – wariant	102



---

# Publikacje

## Akademii Obrony Narodowej

---

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON  
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2  
00-910 Warszawa,  
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52

- S. Bartosiewicz, M. Mróz – Zaopatrywanie jednostek wojsk lotniczych i obrony powietrznej w techniczne środki materiałowe techniki naziemnej – 7,00 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji naukowej – 14,00 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej – 16,00 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 16,00 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 10,00 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 16,00 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 15 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8,00 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 13,00 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13,00 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25,00 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 15,00 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 7,00 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30,00 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 10,00 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15,00 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 8,00 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 10,00 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w. – 9,00 zł
- P. Dela, J. Wolejszo – Wsparcie komputerowe ćwiczeń wojskowych 16 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 9,00 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 20,00 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45,00 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14,00 zł
- M. Gaska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 21,00 zł
- A. Glen, W. Marud – Kontrola przestrzeni powietrznej w czasie kryzysu i wojny – 18,00 zł
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku – 11,00 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10,00 zł
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej – 15,00 zł
- J. Halik, J. Wolejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 14,00 zł
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych – 21,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12,00 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12,00 zł
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne – 12,00 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk raketowych i artylerii w operacji – 13,00 zł
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 8,00 zł
- T. Jemiolo, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25,00 zł
- A. Józwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18,00 zł
- M. Juszczyk – Wsparcie działań przez państwo gospodarza – 14 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9,00 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 12,00 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15,00 zł
- J. Karpowicz, Z. Chojnacki – Bezpieczeństwo lotów – 10,00 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojusznicznych działaniach powietrznych – 17 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 18 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 20,00 zł

- Cz. Kački – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kački – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15,00 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 14 zł, cz.II – 8 zł, cz.III. – 12 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa III RP. Pojęcie. Organizacja. System (rozprawa habilitacyjna) – 24,00 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 14,00 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 7,00 zł
- T. Kochański – Logistyka międzynarodowa – 12,00 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18,00 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Konkurencyjność przedsiębiorstw – 15 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 7,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 8,00 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w bojowym poszukiwaniu i ratownictwie – 8,00 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12,00 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 13,00 zł
- J. Kręcikij – Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 14,00 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15,00 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 12,00 zł
- L. Łukaszuk – Międzynarodowe prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Dyplomacja współczesna a problemy prawa i bezpieczeństwa międzynarodowego – 20,00 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20,00 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9,00 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12,00 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych – 8 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18,00 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20,00 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 13 zł
- M. Marszałek, A. Radomyski – Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych – 25,00 zł
- Z. Maślak – Podstawy teorii informacji obrony powietrznej – 10,00 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- M. Michalec (oprac.) – Kierunki rozwoju rosyjskiej myśli teoretycznej i praktyki w zakresie użycia lotnictwa w walce – 14,00 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 12,00 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 10 zł
- G. Nowacki – Informacja w walce zbrojnej. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 14,00 zł
- G. Nowacki – Rozpoznanie satelitarne USA i Federacji Rosyjskiej – 8,00 zł
- G. Nowacki (red.) – Militaryzacja kosmosu – 17,00 zł
- A. Nowak – Działalność rozpoznawcza na szczeblach taktycznych – 12,00 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 15,00 zł
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF – 12,00 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 20,00 zł
- M. Pelc, M. Juszczak – Matematyka – 25 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20,00 zł
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia – 25,00 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 17,00 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16,00 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30,00 zł
- Prawo w stosunkach międzynarodowych. Wybór dokumentów (praca zbiorowa) – 35,00 zł (dwa tomy)
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 7,00 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20,00 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 18,00 zł
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w. – 15,00 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 14,00 zł

- J. Skrzyp, Z. Lach – Informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20,00 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 13,00 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980-1988) – 10,00 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 15,00 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12,00 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8,00 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9,00 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30,00 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21,00 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 7,00 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej w Polsce w latach 1920–1996 – 30,00 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 15,00 zł
- Środki dowodzenia (praca zbiorowa) – 12 zł
- E.A. Wesolowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo – 20,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 16 zł
- J. Wolejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 17,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej – 11,00 zł
- J. Wolejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 16 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie – 12,00 zł
- J. Wolejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 15,00 zł
- Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa. Materiały z seminarium – 20,00 zł
- Wojsko wobec polskiego października'56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: E. J. Nalepa) – 30,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27,00 zł
- J. Wojtasik (red.) – Od Żółkiewskiego i Kosińskiego do Piłsudskiego i Petlury. Z dziejów stosunków polsko-ukraińskich od XVI do XX wieku – 20,00 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 10 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 17 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13,00 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym – 11,00 zł
- Założenia operacyjne do doktryny zasadniczej sił powietrznych (praca zbiorowa) – 10,00 zł
- L. Zapała – W rembertowskiej Alma Mater. Wspomnienia – 18,00 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16,00 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 14,00 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 14 zł
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25,00 zł

---

**Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie**

---