

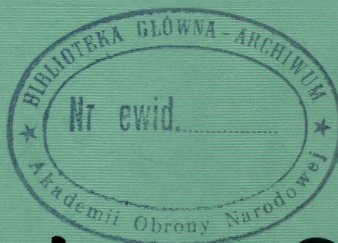


AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

AON 5405/2002

PROJEKTOWANIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ DOWÓDZTWA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ (PANCERNEJ)

Materiały z sympozjum naukowego



54384

WARSZAWA

2002

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

AON 5405/02

PROJEKTOWANIE
STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ
DOWÓDZTWA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ
/PANCERNEJ/

Materiały z sympozjum naukowego

Pod redakcją naukową

plk. dr. hab. inż. Józefa MICHNIAKA



Redakcja
Jerzy SŁOWIK

Opracowanie zawiera materiały wygłoszone podczas sympozjum.
Materiały z seminarium zostały opublikowane w wersji przekazanej przez
autorów.

18840

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
I. Program sympozjum	6
II. Autoreferaty	7
<i>mjr dr Tomasz MAJEWSKI</i> Zarys ogólnej metodologii projektowania struktur organizacyjnych	8
<i>ppłk dr Jarosław WOŁEJSZO</i> Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa BZ	24
<i>mjr dr Marek WRZOSEK</i> Organizacyjne i strukturalne determinanty roli i miejsca brygady w działaniach taktycznych	37
<i>mjr dr Janusz KRĘCIKIJ</i> Struktury dowództw i stanowisk dowodzenia brygad zmechanizowanych i /pancernych/ wybranych państw NATO	45
<i>kpt. dypl. Jerzy SŁOWIK</i> Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji planowania ZD SD BZ/BPanc.....	53
<i>kpt. dypl. Norbert PRUSIŃSKI</i> Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji dowodzenia ZD SD BZ/BPanc.....	58
<i>kpt. dypl. Grzegorz ROSŁAN</i> Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji rozpoznania	63
<i>mjr dypl. Andrzej WISZ</i> Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji łączności i informatyki	71
<i>kpt. dypl. Waldemar KAWKA</i> Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji wojsk inżynierskich	74
<i>ppłk dr Andrzej GLEN</i> Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji zarządzania przestrzenią powietrzną BZ/BPanc	83
<i>mjr dypl. Marek SOŁODUCHA</i> Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji wojsk raketowych i artylerii ZWDz SD BZ/BPanc	97
<i>ppłk dr Zbigniew FIOŁNA</i> Powiązania informacyjne wewnątrz i na zewnątrz stanowiska dowodzenia BZ	102
<i>ppłk dr Jarosław WOŁEJSZO</i> Przedstawienie wyników badań prowadzonych w trakcie projektowania struktur organizacyjnych dowództwa BZ/BPanc.....	107
<i>mjr dypl. Leon STANOCH</i> Struktury organizacyjne SD w 6BDSz	168
III. Załączniki (wydruk slajdów)	153

Załącznik 1 Zarys ogólnej metodologii projektowania struktur organizacyjnych.

Załącznik 2 Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa BZ/BPanc.

- Załącznik 3 Struktury dowództw i stanowisk dowodzenia brygad zmechanizowanych i /pancernych/ wybranych państw NATO.
- Załącznik 4 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji planowania.
- Załącznik 5 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji dowodzenia zespołu dowodzenia brygady.
- Załącznik 6 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji rozpoznania.
- Załącznik 7 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji łączności i informatyki.
- Załącznik 8 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji zarządzania przestrzenią powietrzną stanowiska dowodzenia BZ/BPanc.
- Załącznik 9 Powiązania informacyjne wewnątrz i na zewnątrz stanowiska dowodzenia BZ/BPanc.
- Załącznik 10 Przedstawienie wyników badań nad doskonaleniem struktur dowództwa BZ/BPanc.
- Załącznik 11 Transformacja dowództwa 3 BZ na SD.
- Załącznik 12 6 Brygada desantowo-szturmowa.

WSTĘP

W dniu 21.03.2002 w Zakładzie Systemów Dowodzenia Instytutu Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej odbyło się sympozjum naukowe na temat: „**Projektowania struktury organizacyjnej dowództwa Brygady Zmechanizowanej /Pancernej/**”. Zasadniczym celem sympozjum była wymiana poglądów zmierzających do wypracowania założeń projektowania struktur organizacyjnych dowództwa BZ/BPanc WLąd.

Obowiązki obejmujące **kierownika naukowego sympozjum** sprawował *płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK*. Natomiast rolę **sekretarza naukowego** oraz **kierowanie przebiegiem sympozjum** pełnił *płk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO*. **Sekretarzem organizacyjnym** był *kpt. dypl. Jerzy SŁOWIK*.

W seminarium aktywnie uczestniczyli przedstawiciele Instytutu Dowodzenia Wydziału Wojsk Lądowych oraz innych Wydziałów i Katedr Akademii Obrony Narodowej między innymi: (prof. dr hab. Bogdan SZULC, prof. dr hab. Michał HUZARSKI, płk dr hab. inż. Ryszard KURIATA, płk dr hab. Marian CIEŚLARCZYK). Wśród zaproszonych gości byli przedstawiciele Instytucji Centralnych MON, Dowództwa WLąd., 2 KZ, 16 i 1 DZ, 3 i 15 BZ oraz innych jednostek wojskowych, Akademii Wojskowej oraz Wyższych Szkół Oficerskich.

Podczas seminarium można było wysłuchać wiele interesujących wystąpień. Wygłoszone w seminarium referaty i głosy w dyskusji ukazały całą złożoność rozpatrywanej problematyki. Dostarczyły wiele ciekawych wniosków, uwag i propozycji. Wymiana poglądów w trakcie dyskusji pobudzała do określonych refleksji nad wieloma aspektami projektowania struktur dowództwa brygady zmechanizowanej /pancernej/.

I. PROGRAM SYMPOZJUM:

- 8.30 – 8.40 **Otwarcie sympozjum.**
– *ptk dr hab. inż. Józef MICHNIAK*
- 8.40 – 9.00 Zarys ogólnej metodologii projektowania struktur organizacyjnych
– *mjr dr Tomasz MAJEWSKI*
- 9.00 – 9.10 PRZERWA
- 9.10 – 9.25 Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa BZ/BPanc
– *ppłk dr Jarosław WOŁEJSZO*
- 9.25 – 9.35 Organizacyjne i strukturalne determinanty roli i miejsca
brygady w działaniach taktycznych – *mjr dr Marek WRZOSEK*
- 09.35-09.50 Struktury dowództw i stanowisk dowodzenia
brygad zmechanizowanych /pancernych/ wybranych państw NATO
– *mjr dr Janusz KRĘCIKIJ*
- 9.50 – 10.20 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji ZD SD BZ/BPanc:
sekcji planowania – *kpt. dypl. Jerzy SŁOWIK*;
sekcji dowodzenia – *kpt. dypl. Norbert PRUSIŃSKI*;
sekcji rozpoznania – *kpt. dypl. Grzegorz ROSŁAN*
- 10.20 – 10.50 PRZERWA – (kiermasz książkowy)
- 10.50 – 11.00 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji Łączności
i Informatyki ZWDow SD BZ/BPanc
– *mjr dypl. Andrzej WISZ*
- 11.00 – 11.30 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji ZWDz SD BZ/BPanc:
sekcji WInż – *kpt. dypl. Waldemar KAWKA*
sekcji ZPPow – *ppłk dr Andrzej GLEN*
sekcji WRiA – *mjr dypl. Marek SOŁODUCHA*
- 11.30 – 11.50 Powiązania informacyjne wewnątrz i na zewnątrz stanowiska
dowodzenia BZ/BPanc
– *ppłk dr Zbigniew FIOŁNA*
- 11.50 – 12.00 PRZERWA
- 12.00 – 12.20 Przedstawienie wyników badań nad doskonaleniem struktur dowództwa
brygady zmechanizowanej/pancernej
– *ppłk dr Jarosław WOŁEJSZO*
- 12.20-13.30 **DYSKUSJA – przedstawiciel – P/G/S/ -3/5/6**
SG SZ RP, DWŁąd, 1 KZ, 2 KZ, MNC Pł-Wsch, WSO, DZ, BZ/BPanc
Redakcja PWL
- ok. 13.30 **Podsumowanie sympozjum**
– *ptk dr hab. inż. Józef MICHNIAK*

KIEROWNIK NAUKOWY :

Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

SEKRETARZ NAUKOWY

Płk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO

SEKRETARZ ORGANIZACYJNY

kpt. dypl. inż. Jerzy SŁOWIK

II. AUTOREFERATY

Mjr dr Tomasz MAJEWSKI

Wydział Wojsk Lądowych

Instytut Dowodzenia

Zakład Systemów Dowodzenia

ZARYS OGÓLNEJ METODOLOGII PROJEKTOWANIA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Projektowanie organizacji jest procesem złożonym i wieloetapowym, zgodnym z cyklem działania zorganizowanego, wymagającym uwzględnienia wielu sprzężeń zachodzących wewnątrz obiektu projektowanego oraz pomiędzy obiektem a otoczeniem. Projektowanie to, uogólniając, dokonuje się poprzez kolejne analizy i syntezy posiadanych informacji. Nieco upraszczając, można stwierdzić, iż dokonuje się analizy głównego celu działania organizacji na cele cząstkowe i czynności, a następnie syntezy czynności w stanowiska i komórki organizacyjne, kształtując wymiary struktury i uwzględniając przy tym zasady projektowania.

Przedmiotem projektu może być organizacja nowa lub już istniejąca, której funkcjonowanie wymaga tylko zmian organizacyjnych. W zależności od skali zmian organizacyjnych, można wyróżnić¹:

- usprawnienia organizacyjne – polegające na drobnych, ograniczonych w czasie i przestrzeni oraz dość częstych udoskonaleniach,
- reorganizacje – polegające na zmianach skokowych, o dużej głębokości i szerokim zakresie.

Zmiany te mogą być dokonywane nie tylko w strukturze organizacyjnej, ale i w pozostałych elementach organizacji:

- celach działania,

- liczbie i kwalifikacjach personelu,
- technologii i technice,

uwzględniając potrzeby społeczne oraz dalsze i bliższe otoczenie organizacji.

Strukturę organizacyjną jakiejś całości można zdefiniować jako „...całokształt stosunków między elementami tej całości lub elementami a całością, rozpatrywany ze względu na współprzyczynianie się elementów do powodzenia całości”². Struktura ta powstaje w wyniku tworzenia stanowisk pracy, grupowania komórek, personelu i zasobów oraz kształtowania zależności (więzi) organizacyjnych. Struktura taka jest siecią stanowisk pracy i formalnymi wzorami postępowania ludzi w celu sprawnego i skutecznego realizowania celów³. Powstają więc:

- zdefiniowane i pogrupowane stanowiska pracy – opisane zadaniami, uprawnieniami, zakresem odpowiedzialności,
- relacje pomiędzy stanowiskami pracy tworzącymi zależności (więzi) organizacyjne – służbowe, funkcjonalne, techniczne, informacyjne,
- komórki organizacyjne będące zespołem stanowisk,
- jednostki organizacyjne składające się z komórek i stanowisk.

Zależności organizacyjne można zdefiniować jako: „...relacje uzależniania pod jakimś względem jednego elementu systemu wytwórczego od drugiego”⁴. Wyznaczają one kierunek przyporządkowania elementów oraz przedmiot jaki je łączy (przedmiot techniczny, informacja, decyzja). Podstawowymi typami zależności organizacyjnych są:

- ◆ zależności funkcjonalne, będące skutkiem podziału pracy: informacyjne, operacyjne oraz doradcze,

¹ H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Warszawa 1984, s. 210.

² Ibidem, s. 17.

³ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 27.

⁴ J. Dziadoń, *Charakterystyka zasad kształtowania struktury organizacyjnej (w:) Doskonalenie struktury organizacyjnej*, A. Stabryła (red.) Warszawa 1991, s. 12.

◆ zależności hierarchiczne, wynikające z podziału władzy w organizacji: rozkazodawcze (dotyczące stanowisk kierowniczych) i regulacyjne, (rozkazodawczo-kontrolne)⁵.

Strukturę organizacyjną opisuje się pięcioma następującymi **wymiarami**⁶:

1. Wymiar konfiguracji – charakteryzuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Obejmuje on m. in. wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na poszczególnych jej poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji, proporcje części składowych (komórek, pionów, personelu),
2. Wymiar centralizacji – dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchii (koncentracja władzy),
3. Wymiar specjalizacji – charakteryzuje podział pracy i obowiązków między uczestników organizacji,
4. Wymiar standaryzacji – dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych i ujednoliconych procesów postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych,
5. Wymiar formalizacji – charakteryzuje zakres w jakim system wzorów i przepływów regulujących postępowanie w organizacji jest utrwalony w dokumentach organizacyjnych.

Z metodologicznego punktu widzenia, strukturę wszelkich instytucji można rozpatrywać w aspekcie:

- ◆ **czasowym**, w ujęciu **statycznym** i **dynamicznym**,
- ◆ **przestrzennym**⁷.

W ujęciu **statycznym** nie analizuje się następstwa zdarzeń, lecz bierze się pod uwagę organizację w danym czasie, traktując ją jako układ stosunków

⁵ Zob. A. Stabryła (red.), Doskonalenie struktury organizacyjnej, Warszawa 1991, s. 12-15.

⁶ E. Głuszek, Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych, (w:) Projektowanie organizacji instytucji, J. Skalik (red.), Wrocław 1992, s. 50.

⁷ Ibidem, s. 48-50.

zachodzących między poszczególnymi jej częściami. Podejście to uwypukla statyczne aspekty struktury organizacyjnej, czyli np.

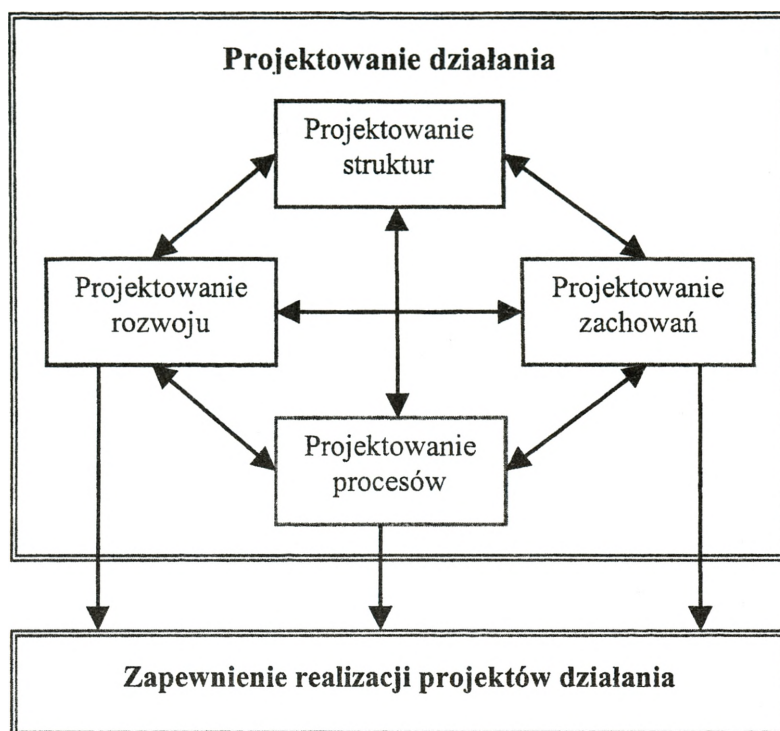
- rozmieszczenie ludzi, środków, komórek organizacyjnych, podział pracy,
- zadania, uprawnienia, odpowiedzialność,
- układ stopni decyzyjnych wraz z ich wzajemnymi zależnościami.

Ujęcie **dynamiczne** koncentruje się natomiast na czynnościach zachodzących w czasie, tzn. zajmuje się procesami funkcjonowania i rozwoju instytucji – przebiegiem czynności lub operacji oraz obiegiem dokumentacji i przepływem informacji.

Ujęcie **przestrzenne** z kolei opisuje statyczne rozmieszczenie elementów organizacji w przestrzeni, a więc rozplanowanie stanowisk pracy, usytuowanie pomieszczeń biurowych.

Należy zwrócić uwagę na to, iż analogicznie jak w projektowaniu działania⁸, obok projektowania struktur (statycznych) i projektowania procesów (struktur dynamicznych) można również wyróżnić projektowanie zachowań członków organizacji oraz projektowanie jej rozwoju – rysunek 1.

⁸ Zob. S. Sienkiewicz, Inżynieria systemów kierowania, Warszawa 1988, s. 159-161.



Rys. 1. Składowe projektowania działania

Źródło: P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988, s. 160.

Rozpoczynając projektowanie struktury należy zdecydować się na jedną ze strategii projektowania. Najczęściej wymienia się trzy kryteria różnicowania strategii (metod) projektowania:

- kryterium przedmiotowe,
- kryterium kompleksowości projektu,
- kryterium twórczości⁹.

Biorąc pod uwagę kryterium przedmiotowe wyróżnia się trzy metody projektowania: diagnostyczną, prognostyczną i funkcjonalną.

Uwzględnienie kryterium kompleksowości pozwala na wyodrębnienie metod projektowania: strukturalnej, strukturalno-funkcjonalnej i systemowej.

⁹ J. Skalik (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992, s. 28.

Biorąc pod uwagę kryterium twórczości prac projektowych wyróżnia się trzy metody projektowania organizacji: adaptacyjną, algorytmiczną i heurystyczną.

Najczęściej do projektowania organizacji stosuje się **strategię diagnostyczną**. Punktem wyjścia jest dokładne rozpoznanie warunków w których projektowane rozwiązanie będzie stosowane oraz dobra znajomość dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych w instytucjach podobnych do tej, którą się projektuje. Ocena tych rozwiązań i ich uwarunkowań stanowi istotę procesu projektowania. Jednak metoda ta, jak wskazuje J. Skalik¹⁰, nie pozwala oderwać się od utartych schematów postępowania, utrudnia wypracowanie radykalnie zmienionego i bardziej skutecznego projektu organizacji.

Strategia prognostyczna stanowi przeciwieństwo podejścia diagnostycznego. Metodę opartą o tę strategię opracował między innymi G. Nadler¹¹. Punktem wyjścia do stworzenia projektu organizacji jest określenie elementów rozwiązania idealnego na podstawie informacji o charakterze modelowym pochodzących z instytucji naukowych i literatury fachowej. Według tej metody projektowanie polega na stopniowej konkretyzacji idealnego rozwiązania uwzględniającego rzeczywiste warunki funkcjonowania instytucji. W ramach konkretyzacji rozpoznaje się ograniczenia i możliwości ich eliminacji. Nadler wyróżnia trzy poziomy idealnego systemu pracy: teoretyczny system idealny, perspektywiczny system idealny i technicznie możliwy system idealny.

Teoretyczny system idealny stanowi jedynie punkt odniesienia dla projektantów poszukujących nowych rozwiązań.

Perspektywiczny system idealny przyjmuje postać projektu organizacyjnego, który obecnie nie ma szans realizacji, ale może stanowić podstawę planowania perspektywicznego i wprowadzenia przyszłych zmian.

¹⁰ Ibidem, s. 28-29.

¹¹ Za ibidem, s. 30-31.

Technicznie możliwy system idealny jest projektem nadającym się do realizacji po wyeliminowaniu niektórych ograniczeń.

Tryb postępowania w projektowaniu organizacji metodą prognostyczną jest następujący¹²:

- 1) określenie zadań i funkcji projektowanego systemu, sprecyzowanie kryteriów oceny realizacji tych zadań oraz dezagregacja zadań na elementy składowe,
- 2) opracowanie koncepcji systemu idealnego w stopniu umożliwiającym realizację zadań,
- 3) zbieranie informacji o warunkach i ograniczeniach uniemożliwiających wdrożenie systemu idealnego,
- 4) projektowanie różnych wariantów rozwiązań poprzez eliminację, modyfikację i wymianę elementów nierealnych, tkwiących w systemie idealnym, na elementy realne, zdeterminowane istniejącymi warunkami i ograniczeniami,
- 5) wybór optymalnego wariantu projektowanego systemu,
- 6) szczegółowe zaprojektowanie systemu,
- 7) analiza składników zaprojektowanego systemu oraz ewentualna ich weryfikacja i korekta,
- 8) próbne wprowadzenie systemu,
- 9) wdrożenie systemu,
- 10) ustalenie efektów funkcjonowania systemu oraz kontrola jego funkcjonowania.

Wyróżnia się dwie **techniki uzyskania projektowanej struktury**¹³:

1. Techniki odgórnego tworzenia projektu struktury,
2. Techniki oddolnego tworzenia projektu struktury organizacyjnej.

Technika projektowania odgórnego pozwala na konstruowanie struktury organizacyjnej „pod ludzi”, gdyż przy jej zastosowaniu najpierw ustala

¹² J. Skalik (red.), op. cit., s. 31.

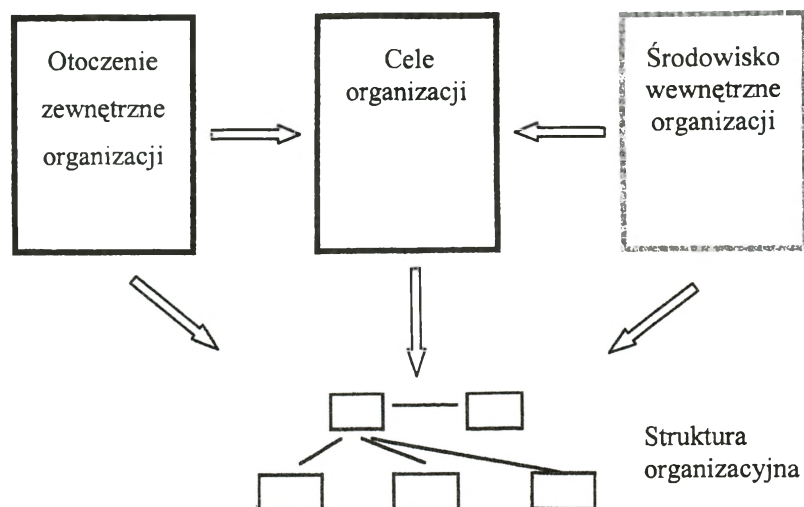
¹³ Ibidem, s. 32.

się stanowisko kierownika naczelnego i jego zastępców oraz odpowiadające im zakresy zadań, uprawnień i odpowiedzialności, a dopiero później tworzy się komórki zarządu i komórki wykonawcze działalności podstawowej i pomocniczej.

Technika oddolnego tworzenia struktury organizacyjnej wymaga odwrotnego postępowania. Najpierw dokonuje się podziału pracy, grupuje czynności i zadania do ich realizacji i tworzy się stanowiska pracy. Następnie łączy się te stanowiska w komórki organizacyjne, określając jednocześnie więzi techniczne między stanowiskami i komórkami. Potem komórki organizacyjne na zasadzie więzi technicznych kojarzy się w jednostki wyższego rzędu, aż do stanowiska kierownika naczelnego.

Projektując struktury należy wyróżnić i wziąć pod uwagę trzy główne grupy czynników (rys. 2): cele organizacji, czynniki wewnętrzne, czynniki zewnętrzne – otoczenie¹⁴. Najważniejszym czynnikiem jest otoczenie zewnętrzne organizacji – dalsze i bliższe. Czynniki te determinują ostateczny kształt struktury.

¹⁴ Ibidem.



Rys. 2. Grupy czynników kształtujących strukturę organizacyjną

Przed przystąpieniem do prac projektowych należy **sformułować założenia organizacyjne projektu**. Dokonuje się poprzez:

1. Określenie rodzaju i wielkości organizacji,
2. Określenie zespołu projektującego,
3. Ustalenie etapów i czynności projektowania,
4. Ustalenie pożądanego czasu realizacji projektu.

Zbudowanie takiej struktury, która będzie przyczyniać się do skutecznego i sprawnego funkcjonowania organizacji wymaga przestrzegania racjonalnej metodyki projektowania. Stąd też, posiłkując się wskazówkami między innymi J. Skalika, P. Sienkiewicza i A. Stabryły ustalono pięć etapów projektowania struktury organizacyjnej. Przedstawiono je poniżej oraz zobrazowano na rysunku 3. Są one następujące:

I. Identyfikacja potrzeby doskonalenia struktury i funkcjonowania organizacji

Identyfikacja potrzeby doskonalenia struktury i funkcjonowania sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w ogóle istnieje potrzeba dokonania zmian?

Czy należy poprawić złe funkcjonowanie organizacji (występują problemy dewiacyjne) lub też doskonalić poprawne funkcjonowanie organizacji (problemy optymalizacyjne i innowacyjne)?

2. Jeżeli tak, to jakich należy dokonać zmian?

Zmiany określa się: arbitralnie bądź dokonując diagnozy szczegółowej lub diagnozy kompleksowej.

3. Czy i jakie są możliwości dokonania zmian?

Bierze się pod uwagę możliwości finansowe, rzeczowe oraz ludzkie znajdujące się w posiadaniu organizacji. W ostatnim przypadku określa się możliwości wpływania na nastawienie do zmian kadry zarządzającej i pracowników, możliwości przeszkolenia pracowników oraz ich motywacje do uzupełniania wiedzy i umiejętności.

Realizacja tego etapu ma zabezpieczyć organizację przed dokonywaniem niepotrzebnych i kosztownych reorganizacji. Ponadto pozwala uniknąć wadliwych, już istniejących, rozwiązań projektowych.

Sformułowanie odpowiedzi na powyższe pytania umożliwi określenie zadania projektowego.

II. Określenie zadania projektowego

Składa się z następujących działań:

1. Identyfikacja problemu projektowego – identyfikacja problemów, wynikających z dokonanej diagnozy istniejącej organizacji, wytycza kierunek procesu projektowania.
2. Ustalenie stanu początkowego – ogółu cech, w tym niesprawności, opisujących aktualne rozwiązanie strukturalne projektowanej organizacji. Ustalenie pożądanego stanu końcowego – takiego rozwiązania

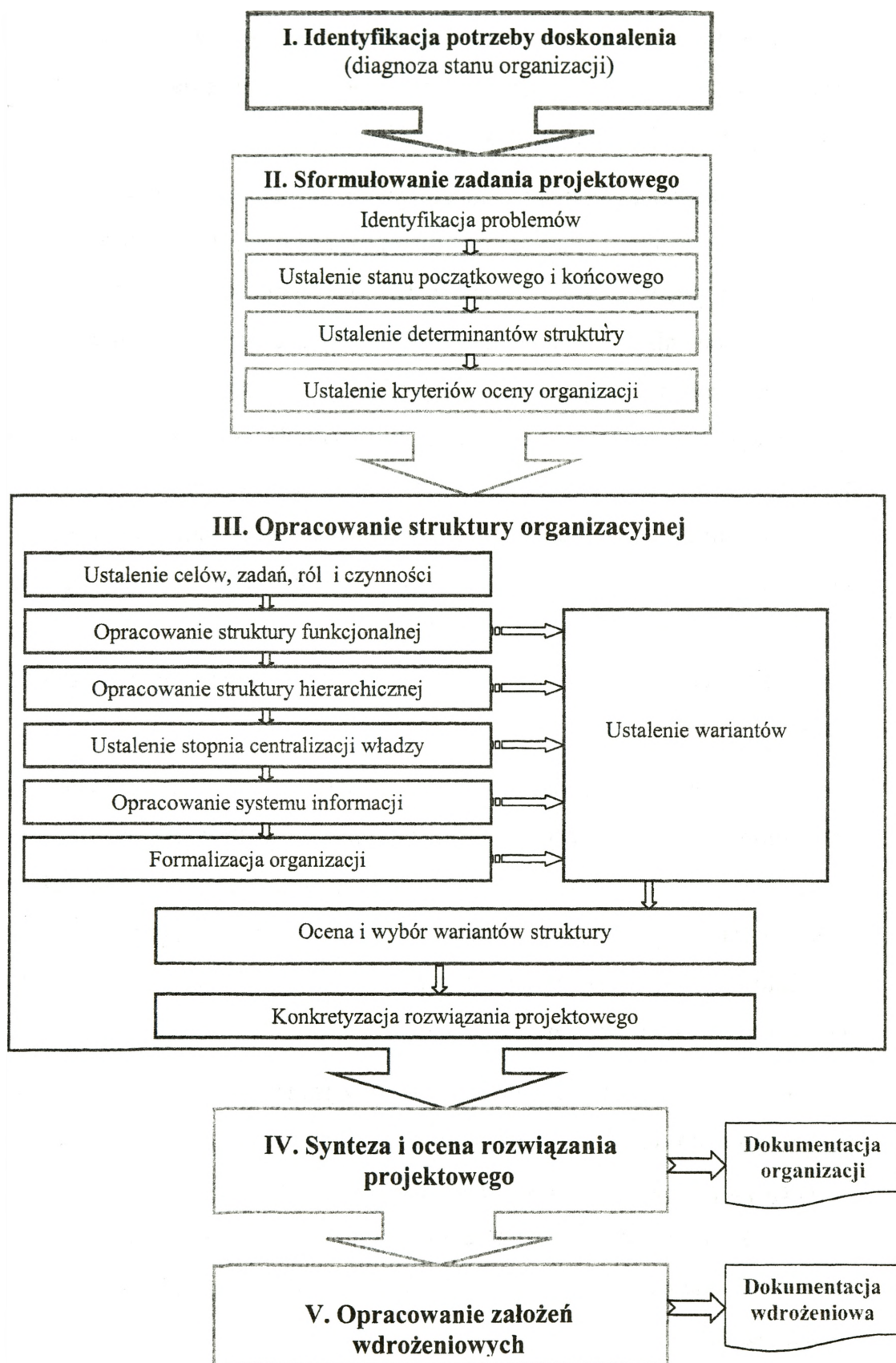
strukturalnego, które zapewni eliminację niesprawności stwierdzonych w czasie diagnozy organizacji.

3. Sformułowanie potrzeb jakie będzie organizacja zaspokajała.
4. Ustalenie celu głównego działania organizacji.
5. Ustalenie (analizę) warunków działania organizacji – cech otoczenia.
6. Ustalenie zasadniczych wymagań i ograniczeń.
7. Ustalenie kryteriów oceny efektywności projektowanej organizacji.
8. Dobór strategii i metod projektowania.

III. Opracowanie koncepcji struktury organizacji

Założono tu, iż projektowanie powinno być zgodne z cyklem podejmowania racjonalnej decyzji, a więc wymaga ustalenia możliwych wariantów struktur, ich oceny i wyboru rozwiązań najkorzystniejszych.

Cel główny funkcjonowania organizacji powinien być podstawą projektu struktury organizacyjnej. Sformułowanie celu głównego i na tej podstawie **celów cząstkowych** pozwala na racjonalne ustalenie parametrów struktury co zabezpiecza



Rys. 3. Etapy projektowania struktury organizacji

przed rozrastaniem się organizacji. Cele cząstkowe pozwalają wyodrębnić zadania i role organizacyjne pozwalające osiągnąć te cele oraz ustalić czynności, jeśli istnieje taka potrzeba, dowiązane do zadań.

Po dokonaniu podziału celu głównego na cele cząstkowe, zadania oraz role organizacyjne, następuje **przyporządkowanie zadań** kolejnym stanowiskom pracy, ustalając liczbę zadań lub czynności wykonywanych przez jednego pracownika. Zadania są podstawą do ustalenia uprawnień i zakresu odpowiedzialności. Zadania, uprawnienia i przypisany im zakres odpowiedzialności tworzą **zasadniczą konstrukcję stanowiska pracy**, a ich pokrywanie się należy traktować jako fundamentalną zasadę.

Otrzymany zbiór stanowisk pracy wymaga **grupowania w komórki** oraz ich rozmieszczenia w określonym układzie hierarchicznym. Tworzenie komórek organizacyjnych polega na celowym łączeniu określonej liczby wykonawczych stanowisk pracy oraz wyodrębnieniu stanowisk kierowniczych uwzględniając określone kryteria.

Każda osoba, każda komórka organizacyjna powinna podlegać władzy wyróżnionej osoby. Tworzy to **hierarchię struktury**. Przepływające informacje przechodzą wtedy poprzez kolejne szczeble organizacyjne. Stąd też należy maksymalnie ograniczać liczbę szczebli struktury organizacyjnej oraz wyraźnie określać więzi hierarchiczne – kto komu podlega. W organizacjach wojskowych zasada utrzymywania hierarchii należy do najważniejszych.

Niezmiernie istotną czynnością, wpływającą na jakość funkcjonowania poszczególnych komórek organizacyjnych **prawidłowe ustalenie jest zasięgu i rozpiętości kierowania**. Zasięg kierowania jest liczbą wszystkich pracowników podległych bezpośrednio i pośrednio pod wyższego przełożonego. Rozpiętość kierowania jest to liczba pracowników podległych przełożonemu danego szczebla.

Następnie dokonuje się **ustalenia stopnia centralizacji władzy** oznacza skupienie najważniejszych uprawnień decyzyjnych na szczytach hierarchii organizacyjnej. Oznacza to, iż pracownicy niższych szczebli posiadają niewielkie uprawnienia samodzielnego podejmowania decyzji. Natomiast decentralizacja oznacza przeniesienie, delegowanie wielu uprawnień decyzyjnych w dół¹⁵. Decentralizacja uprawnień w warunkach organizacji wojskowych – szczególnie w czasie działań wojennych – powinna być wprowadzana z ostrożnością i tylko wtedy, gdy spełnione są następujące warunki:

- ◆ równolegle usprawniane są mechanizmy koordynacji decyzji podejmowanych na różnych szczeblach organizacji,
- ◆ kierownicy niższych szczebli przejawiają wystarczającą odpowiedzialność, samodzielność i reprezentują odpowiednio wysoki autorytet,
- ◆ istnieje klimat sprzyjający decentralizacji.

Formą decentralizacji władzy jest **delegowanie uprawnień kierowniczych** – tymczasowo lub w odniesieniu do pewnego zakresu zadań.

Uwieńczeniem procesu budowy organizacji jest jej **formalizacja**. Polega na ograniczeniu swobody działania jej członków przez narzucenie im postulowanych wzorców zachowań¹⁶. Wzorce te przyjmują postać różnego rodzaju ustaleń, instrukcji i regulaminów będących wynikiem prac projektowych. Ponieważ nie wszystkie zachowania członków organizacji podlegają formalizacji, tak ze względów czysto technicznych, jak i racjonalnych, można mówić tylko o określonym stopniu formalizacji.

W efekcie kształtowania struktury powstaje struktura smukła lub płaska, o określonym stopniu scentralizowania i sformalizowani, prosta lub złożona,

¹⁵ J. Szczupaczyński, op. cit., s. 34.

¹⁶ A. Stabryła (red.), op. cit., s. 91.

liniowa, liniowo-sztabowa lub funkcjonalna, czy wreszcie jedna z nowoczesnych struktur elastycznych.

IV. Synteza i ocena rozwiązania projektowego wdrożeniowych

Składa się z następujących działań:

1. Porównanie uzyskanych wyników z założonymi wymaganiami,
2. Określenie parametrów (norm) funkcjonowania organizacji,
3. Opracowanie dokumentacji organizacji (zakres działania stanowisk, wykazów zadań uprawnień i obowiązków, schematów powiązań funkcjonalnych i służbowych).

Ocena rozwiązań projektowych pozwala wyeliminować ewentualne usterki jeszcze przed opracowaniem projektu wdrożenia oraz wdrożenia struktury. Błędy w projekcie, jeśli nie zostaną usunięte w procesie weryfikacji zwiększają koszty wdrożenia i czas obniżonej sprawności organizacji oraz tworzą atmosferę niechęci do zmian u pracowników organizacji. W przypadku struktury dowództwa brygady i dywizji, weryfikacji prawidłowości kształtu struktur wybranych lub wszystkich komórek organizacyjnych można dokonać w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Oceny rozwiązań projektowych dokonują wtedy praktycy, dzieląc się z projektantami spostrzeżeniami w trakcie wywiadów ustnych lub wywiadu pisemnego. Oceny te po analizie zespołu projektowego są podstawą do dokonania zmian w projekcie struktury.

V. Opracowanie założeń wdrożeniowych

Po zaprojektowaniu struktury organizacyjnej organizacji cywilnej czy wojskowej istnieje potrzeba podjęcia działań wdrażających projekt. Ten etap zwykle bywa niedoceniany i pomijany przez autorów opracowań zmian organizacyjnych, a tymczasem nawet dobry projekt wymaga starannego

opracowania działań wdrożeniowych i racjonalnej ich realizacji. Inaczej może on nie przynieść zakładanych efektów zmian lub je znacznie opóźnić.

Przemyślane wdrażanie projektu powinno uwzględniać:

- uwarunkowania otoczenia organizacji – możliwości dostosowania się innych organizacji (nadrzędnych, współdziałających) do organizacji zmienianej (zmienionej struktury), dokumenty normatywne, możliwości finansowe, itp.,
- uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne – możliwe bariery wprowadzanych zmian (personel, środki techniczne, przepisy, procedury).

Z pokrótce przedstawianych treści wynika, iż projektowanie organizacji wojskowej jest działaniem trudnym i wymagającym od projektantów wiedzy, umiejętności, doświadczenia i staranności. Projektanci nie powinni pomijać czynności wyznaczonych metodologią projektowania, gdyż wszelkie zaniedbania obniżają efektywność funkcjonowania przyszłej organizacji i narażają ją na dodatkowe koszty kolejnych reorganizacji.

Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO

Wydział Wojsk Lądowych

Instytut Dowodzenia

Zakład Systemów Dowodzenia

*„...Zasadniczym miernikiem przydatności wojskowej struktury organizacyjnej
jest jej operatywność, ekonomiczność i funkcjonalność w działaniu,
stanowiące również o sprawności dowodzenia...”*

A. APONOWICZ

PROJEKTOWANIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ DOWÓDZTWA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

Proces projektowania, jak wskazuje **R. W. Griffin**, jest to „...ogólny wzorzec strukturalnych składowych i rozwiązań używanych do zarządzania całą organizacją...”¹. Natomiast **J. Skalik** takim procesem określa „...tworzenie modelu systemu, który ma być zrealizowany...”².

Każdy proces projektowania, na co wskazuje **P. Sienkiewicz**³, zawiera takie podstawowe działania, jak:

- ◆ analiza: jako rozeznanie, zebranie i klasyfikacja informacji niezbędnych do rozwiązywania zadania projektowego;
- ◆ synteza: jako przekształcanie informacji w projekty rozwiązania zadania projektowego;

¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999, s. 361.

² J. Skalik (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992, s. 9.

³ P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988, s. 247.

◆ ocena: wartościowanie rozwiązań i wybór najlepszego, wartościowanie przydatności informacji w projektowaniu danego obiektu.

Projektowanie organizacji, uogólniając, dokonuje się poprzez kolejne analizowanie i syntezywanie posiadanych informacji. Nieco upraszczając, można stwierdzić, iż dokonuje się **analizy** głównego celu działania organizacji na cele cząstkowe i czynności, a następnie **syntezy** czynności w stanowiska i komórki organizacyjne kształtując wymiary struktury uwzględniając przy tym zasady projektowania.

Projektowanie organizacji jest procesem złożonym, wieloetapowym zgodnym z cyklem działania zorganizowanego, wymagającym uwzględnienia wielu sprzężeń zachodzących pomiędzy obiektem projektowanym a otoczeniem oraz wewnątrz samego obiektu. Przedmiotem projektu może być organizacja nowa lub już istniejąca, której funkcjonowanie wymaga tylko usprawnienia lub gruntownej reorganizacji.

Może to wymagać dokonania zmian w wybranych lub we wszystkich następujących elementach organizacji:

- ◆ celu działania,
- ◆ personelu (liczebność, kwalifikacje, kompetencje),
- ◆ technologii,
- ◆ struktury

uwzględniając potrzeby społeczne oraz dalsze i bliższe otoczenie organizacji, które ma duży wpływ na funkcjonowanie danej organizacji.

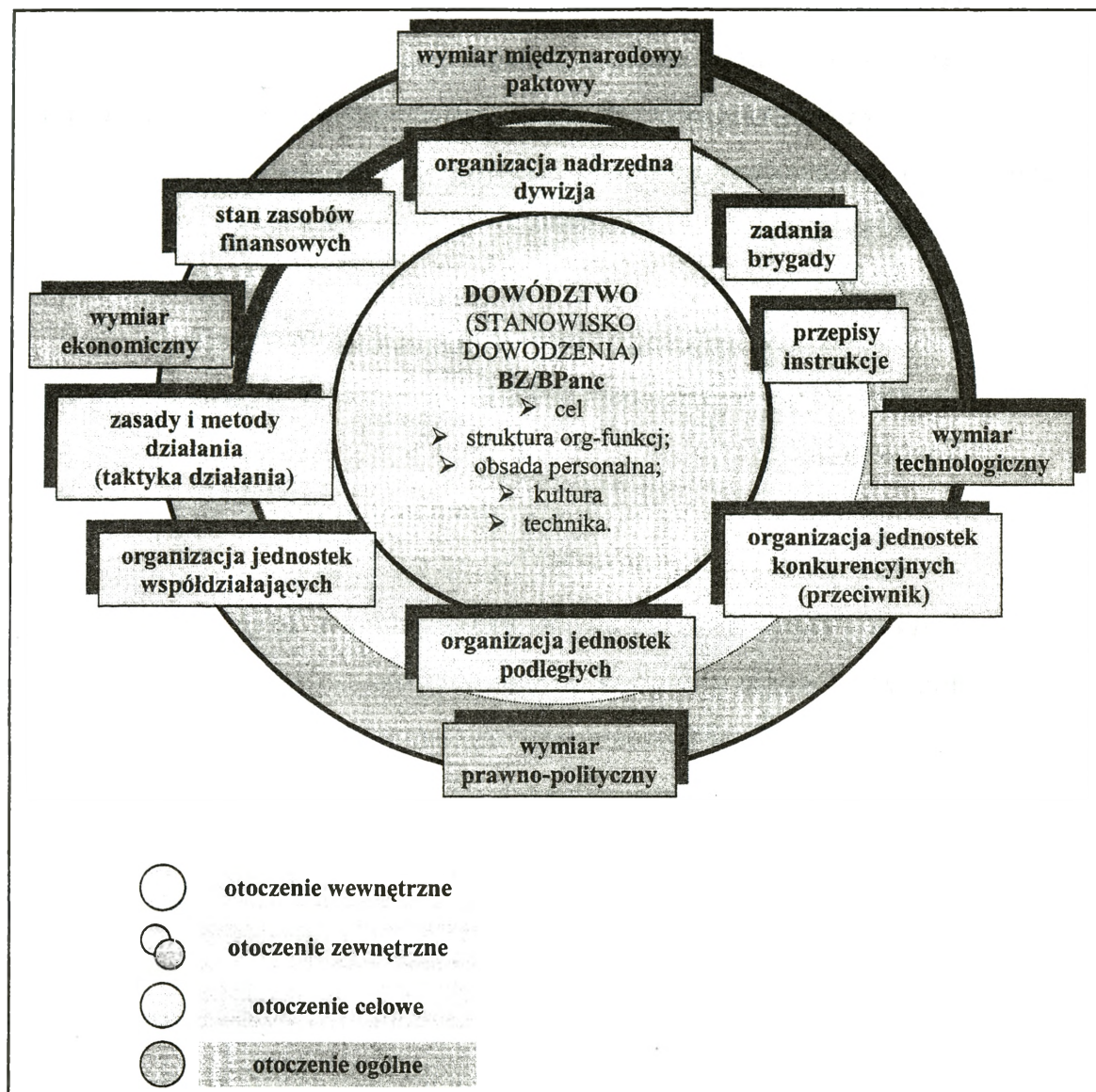
Otoczenie może być również podzielone na: wewnętrzne jak i zewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw: jednej nazywanej otoczeniem ogólnym i drugiej zwanej otoczeniem celowym.

Otoczenie wewnętrzne są to warunki i siły działające wewnątrz organizacji, natomiast na *otoczenie zewnętrzne* składa się wszystko co jest poza organizacją i co może na nią oddziaływać. *Otoczenie zewnętrzna ogólne* to nie sprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa organizacja związku taktycz-

nego i które mogą mieć wpływ na jej działania. Elementy te nie muszą być związane z innymi konkretnymi organizacjami. Jednak każdy wymiar ogólnego otoczenia zawiera warunki i wydarzenia, które mogą na wiele ważnych sposobów oddziaływać na organizację związku taktycznego. Wpływ otoczenia ogólnego jest często niejasny i długofalowy, większość organizacji koncentruje się raczej na otoczeniu celowym. *Otoczenie zewnętrzne celowe* to konkretne organizacje lub grupy, które mogą mieć wpływ na kształt organizacji. Ponieważ można rozpoznać czynniki otoczenia szczególnie interesujące organizację związku taktycznego, a nie zajmować się bardziej abstrakcyjnymi wymiarami otoczenia ogólnego.

Uwzględniając powyższe, na podstawie prowadzonych badań wytypowano następujące determinanty (rys.1), które powinny być brane pod uwagę przy projektowaniu struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej¹.

¹Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN Warszawa 1997; W. Lidwa, *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*, Warszawa 1995.



Rys. 1 Determinanty wpływające na kształt struktury organizacyjnej związku taktycznego

Projektując strukturę organizacyjną brygady zmechanizowanej/pancernej przyjęto następujące kryteria:

1. Podział celów – kryterium czynności.
2. Grupowanie poszczególnych stanowisk w komórki organizacyjne:

- identyczności lub podobieństwa rodzaju wykonywanych funkcji oraz kwalifikacji wykonawców;
- jedności miejsca i czasu realizacji funkcji;
- kompleksowości realizowanych zadań w poszczególnych sekcjach i zespołach stanowiska dowodzenia brygady;
- rozpiętości kierowania;
- zdolności koordynacji.

3. Zadania jakie ma realizować dany zespół osób funkcyjnych.

4. Stopień przygotowania personelu i wyposażenia w techniczne środki dowodzenia.

5. Wymogi określone przez zasady organizacji rozmieszczania i funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

6. Potrzebę zapewnienia ciągłości pracy podczas 24 godzin z uwzględnieniem systemu dwuzmianowego.

7. Wytyczne dowódcy i szefa sztabu brygady.

8. Żywotność danego systemu dowodzenia.

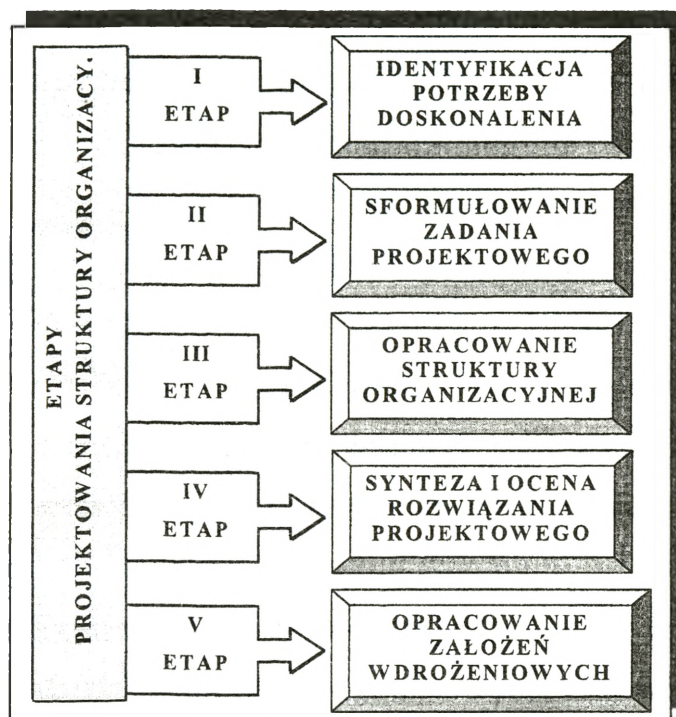
Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinniśmy zmierzać w kierunku rozwarstwienia stanowisk dowodzenia na zespoły i pionory funkcjonalne, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż *organizacja dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej* jest wtórna dla organizacji stanowiska dowodzenia tejże brygady. Dlatego w pierwszej kolejności należy zaprojektować strukturę stanowiska dowodzenia brygady a następnie dokonać transformacji na dowództwo brygady.

Zaprojektowanie takiej struktury dowództwa brygady w takich zależnościach, więzach funkcjonalnych, hierarchicznych, technicznych i informacyjnych, które będą przyczyniać się do skutecznego i sprawnego funkcjonowania

dowództwa BZ/BPanc wymaga przestrzegania racjonalnej metodyki projektowania.

Na podstawie teorii z zarządzania¹ dotyczącej projektowania organizacji, opracowano algorytm (rys. 2) projektowania, który może być swobodnie wykorzystany podczas projektowania struktury dowództwa brygady zmechanizowanej.



Rys.2 Algorytm projektowania struktury organizacyjnej dowództwa BZ/BPanc

Etap pierwszy wymaga określenia, czy istnieje w ogóle potrzeba dokonywania jakichkolwiek zmian w strukturze organizacyjnej. Jego realizacja ma zabezpieczyć organizację przed dokonywaniem niepotrzebnych i kosztownych reorganizacji. Ponadto pozwala uniknąć wadliwych, już istniejących, rozwiązań projektowych. **Etap drugi** jest konkretyzacją zadania projektowego, ukierunko-

¹ Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999; . Skalik (red.), *Projektowanie organizacji instytucji*, Wrocław 1992; P. Sienkiewicz, *Inżynieria systemów kierowania*, Warszawa 1988; J. Dzia-
doń, *Charakterystyka zasad kształtowania struktury organizacyjnej* (w:) *Doskonalenie struktury organizacyjnej*; A. Stabryła (red) Warszawa 1991; W. Lidwa, *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*, Warszawa 1995.

wuje działania projektantów. Projektowanie struktur realizowane jest w *etapie trzecim*. Założono tu, iż projektowanie powinno być zgodne z cyklem podejmowania racjonalnej decyzji, a więc wymaga ustalenia możliwych wariantów struktur, ich oceny i wyboru rozwiązań najkorzystniejszych. *Etap czwarty* wymaga końcowej syntezy i całościowej oceny uzyskanego rozwiązania projektowego, a *etap piąty* – koncepcji wdrożenia projektu struktury.

Przed przystąpieniem do realizacji etapów projektowania należy sformułować założenia organizacyjne projektu. Dokonuje się poprzez:

1. Określenie rodzaju i wielkości organizacji,
2. Określenie zespołu projektującego,
3. Ustalenie etapów i czynności projektowania,
4. Ustalenie pożądanego czasu realizacji projektu.

Czynności do wykonania w kolejnych etapach są następujące:

I. Identyfikacja potrzeby doskonalenia struktury i funkcjonowania organizacji

Identyfikacja potrzeby doskonalenia struktury i funkcjonowania sprowadza się do odpowiedzi na następujące pytania:

- ◆ czy w ogóle istnieje potrzeba dokonania zmian?
 - czy należy poprawić złe funkcjonowanie organizacji (występują problemy dewiacyjne) lub też doskonaląc poprawne funkcjonowanie organizacji (problemy optymalizacyjne i innowacyjne)?
- ◆ jeżeli tak, to jakich należy dokonać zmian?
 - zmiany określa się: arbitralnie bądź dokonując diagnozy szczegółowej lub diagnozy kompleksowej.
- ◆ czy i jakie są możliwości dokonania zmian?
 - możliwości materialne oraz nastawienie do zmian kadry zarządzającej i pracowników.

Sformułowanie odpowiedzi na powyższe pytania umożliwi określenie zadania projektowego

II. Określenie zadania projektowego

Składa się z następujących działań:

1. Identyfikacja problemu projektowego – identyfikacja problemów, wynikających z dokonanej diagnozy istniejącej organizacji, wytycza kierunek procesu projektowania.
2. Ustalenie stanu początkowego – ogółu cech, w tym niesprawności, opisujących aktualne rozwiązanie strukturalne projektowanej organizacji.
3. Ustalenie pożądanego stanu końcowego – takiego rozwiązania strukturalnego, które zapewni eliminację niesprawności stwierdzonych w czasie diagnozy organizacji.
4. Sformułowanie potrzeb jakie będzie organizacja zaspokajała,
5. Ustalenie celu głównego działania organizacji,
6. Ustalenie (analizę) warunków działania organizacji – cech otoczenia,
7. Ustalenie zasadniczych wymagań i ograniczeń,
8. Ustalenie kryteriów oceny efektywności projektowanej organizacji.
9. Dobór strategii działania (prognostycznej lub diagnostycznej) oraz ustalenie odpowiednich metod badania organizacji (np. wywiad ustny, pisemny, obserwacja, metoda gałęzi celów czy tablic kompetencyjnych).

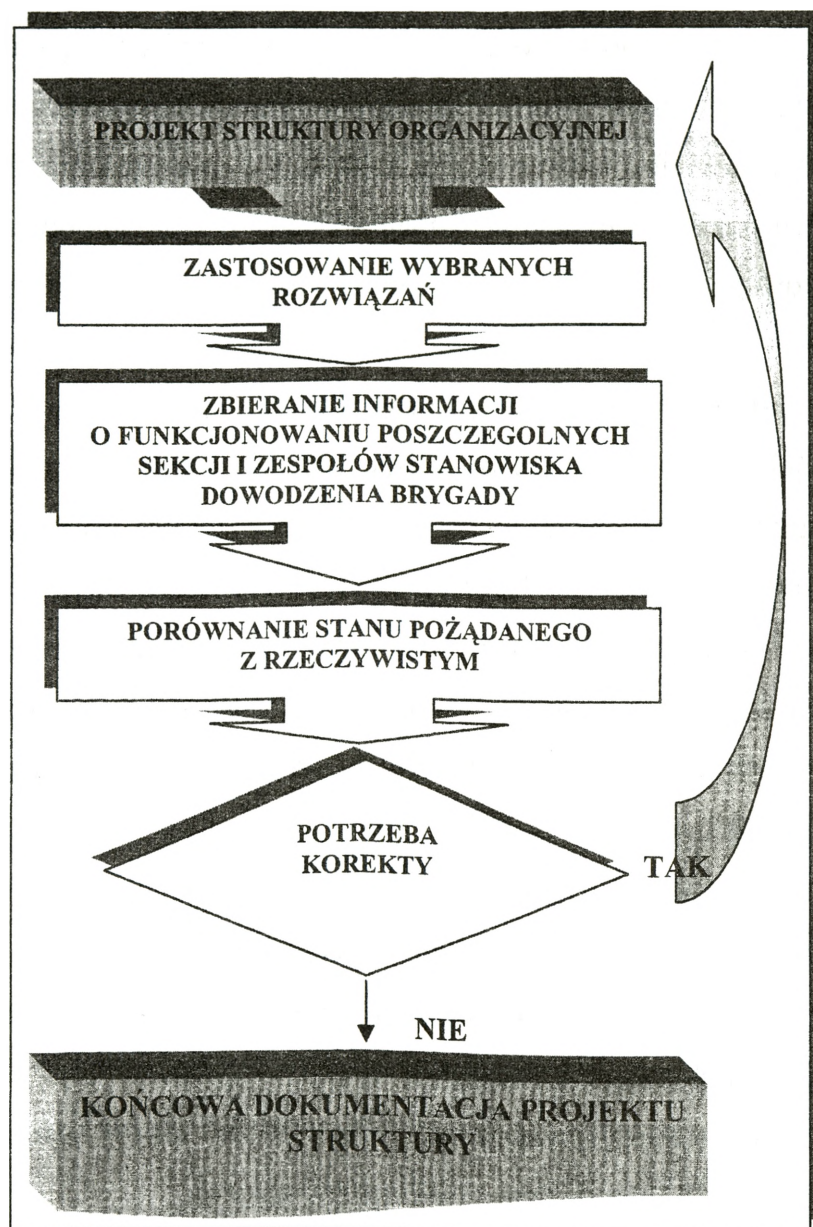
III. Opracowanie koncepcji struktury organizacji

1. Ustalenie, na podstawie celu ogólnego, celów szczegółowych organizacji,
2. Ustalenie wykonywanych czynności w dowiązaniu do ustalonych celów szczegółowych,
3. Projektowanie struktury funkcjonalnej:
 - 3.1. Grupowanie czynności według wybranego kryterium,
 - 3.2. Projektowanie stanowisk pracy, ustalenie:
 - zadań,
 - uprawnień,
 - odpowiedzialności,
 - niezbędnych środków technicznych komórek funkcjonalnych,

- 3.3. Grupowanie stanowisk pracy w komórki funkcjonalne: decyzyjne, doradcze, wykonawcze, techniczne,
- 3.4. Ustalenie rozpiętości kierowania,
- 3.5. Projektowanie struktury hierarchicznej – ustalenie powiązań hierarchicznych pomiędzy komórkami,
- 3.6. Ustalenie stopnia centralizacji i decentralizacji władzy – delegacja uprawnień i ustalenie zakresu swobody decyzyjnej,
- 3.7. Zaprojektowanie systemu informacji,
- 3.8. Wybór organizacji procesów (harmonogramy czynności, zakres i zasięg kontroli, schemat przepływu dokumentów),
- 3.9. Ustalenie wariantów struktury organizacyjnej,
- 3.10. Ocena wariantów i wybór wariantu struktury organizacyjnej.
- 3.11. Uszczegółowienie projektu struktury organizacyjnej

IV. Synteza i ocena rozwiązania projektowego

1. Porównanie uzyskanych wyników z założonymi wymaganiami,
2. Określenie parametrów (norm) funkcjonowania organizacji,
3. Opracowanie dokumentacji organizacji (zakres działania stanowisk, kart uprawnień i obowiązków, schematów powiązań funkcjonalnych i służbowych),
4. Weryfikacja zaproponowanych rozwiązań struktury wybranych lub wszystkich komórek organizacji (rys.3).



Rys. 3. Algorytm weryfikacji projektu struktury organizacyjnej

Weryfikacja rozwiązań projektowych pozwoli wyeliminować ewentualne usterki jeszcze przed opracowaniem projektu wdrożenia oraz wdrożenia struktury. Błędy w projekcie, jeśli nie zostaną wyeliminowane w procesie weryfikacji,

zwiększają koszty wdrożenia, zwiększają czas obniżonej sprawności organizacji oraz tworzą atmosferę niechęci do zmian u pracowników organizacji. W przypadku dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej weryfikacji prawidłowości kształtu struktur wybranych lub wszystkich komórek organizacyjnych, można dokonać w czasie ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Oceny rozwiązań projektowych dokonaliby więc praktycy, dzieląc się spostrzeżeniami w trakcie wywiadów ustnych lub wywiadu pisemnego. Oceny te podlegałyby analizie zespołu projektowego, dokonującego następnie ewentualnych poprawek w projekcie.

V. Opracowanie założeń wdrożeniowych

Po zaprojektowaniu struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej (i każdej innej organizacji) istnieje potrzeba podjęcia działań *wdrażających projekt*. Ten etap zwykle bywa niedoceniany i pomijany przez autorów opracowań zmian organizacyjnych, a tymczasem nawet dobry projekt wymaga starannego opracowania działań wdrożeniowych i racjonalnej ich realizacji. Inaczej może on nie przynieść zakładanych efektów zmian lub je znacznie opóźnić.

Wdrażanie projektu powinno uwzględniać:

- uwarunkowania otoczenia organizacji – możliwości dostosowania się innych organizacji (nadrzędnych, współdziałających) do organizacji zmienianej (zmienionej struktury), dokumenty normatywne, możliwości finansowe, itp.,
- uwarunkowania wewnątrz-organizacyjne – możliwe bariery wprowadzanych zmian (personel, środki techniczne, przepisy, procedury).

Powyższe uwarunkowania powinny zostać wstępnie rozważone już na etapie identyfikacji potrzeby doskonalenia struktury organizacyjnej, gdyż może okazać się, iż wszelkie koszty wdrożenia przekroczą aktualne możliwości organizacji lub będą nieadekwatne do oczekiwanych efektów zmian.

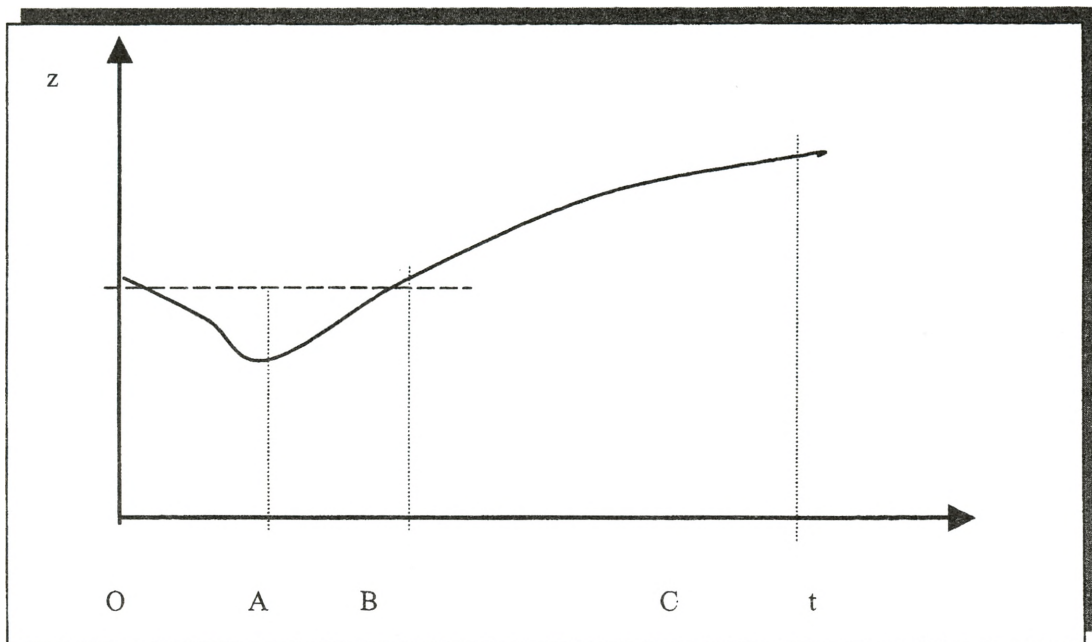
Za *H. Mrełą* można wyróżnić cztery *metody wprowadzania projektu zmian* do praktyki¹:

1. Odcinkowo-uderzeniowa – etapami, po kolei w każdej komórce organizacyjnej,
2. Odcinkowo-uderzeniowa – jednorazowo w kolejnych komórkach organizacyjnych,
3. Kompleksowo stopniowa – etapami w całej instytucji jednocześnie.
4. Kompleksowo-uderzeniowa – jednorazowo w całej organizacji.

Stopniowe wdrażanie zmian jest mniej kłopotliwe, gdyż rzeczywista zdolność przystosowania się organizacji nie ulega radykalnemu obniżeniu, jak w przypadku zmian jednorazowych. Jednak w przypadku organizacji wojskowych, zwłaszcza jednostek liniowych (ich dowództw) bardziej pożądane jest dynamiczne wdrażanie projektu. Wymagają tego założone procedury działania (cykl podejmowania decyzji) dowództw – dokonanie zmian tylko w jednej komórce dowództwa może utrudnić synchronizację i koordynację działań wynikającą z niedopasowania zmienionej organizacyjnie komórki do innych komórek. Ponadto zmniejszy to czas obniżenia poziomu sprawności funkcjonowania dowództwa w okresie wprowadzania zmian – rys.4

Przedstawiony rysunek skłania również do uwagi, iż permanentne wprowadzanie zmian w organizacjach wojskowych czy nawet samo oczekiwanie kadry wojskowej na restrukturyzację własnych jednostek, przedłuża okres zmniejszenia się sprawności ich funkcjonowania.

¹ H. Mreła, Technika organizowania pracy, PWE, Warszawa 1965, s. 321-322.



Rys. 4. Wahania poziomu sprawności organizacji w okresie wdrażania zmiany organizacyjnej
Źródło: Cz. Sikorski, Projektowanie i rozwój organizacji instytucji, PWE, Warszawa 1988, s. 213.

Legenda:

z – sprawność,

t – czas,

O-A – zmniejszenie sprawności po wprowadzeniu zmiany,

A-B – stopniowy wzrost sprawności,

B-C – dynamiczny wzrost sprawności,

C- wyczerpanie się możliwości wzrostu sprawności działania.

Mjr dr inż. Marek WRZOSEK

Wydział Wojsk Lądowych

Katedra Sztuki Operacyjnej i Taktyki WLąd

Zakład Taktyki Wojsk Lądowych

ORGANIZACYJNE I STRUKTURALNE DETERMINANTY ROLI I MIEJSCA BRYGADY W DZIAŁANIACH TAKTYCZNYCH

Zmiany organizacyjne w Wojsku Polskim doprowadziły do ukształtowania się na stałe w strukturze wojsk Lądowych jakościowo nowych jednostek bojowych w formie brygad zmechanizowanych i pancernych. Powstanie nowych struktur organizacyjnych spowodowało ogólna dyskusję nad sposobem ich wykorzystania w działaniach taktycznych, a jednocześnie otworzyło nowy obszar prób i eksperymentów w tym zakresie.

W prowadzonych rozważaniach dotyczących miejsca brygady w strukturach Wojsk Lądowych można wyodrębnić dwa zasadnicze nurty:

- pierwszy, to utrzymanie dotychczasowej trzystopniowej struktury organizacyjnej "dywizja-brygada-batalion";
- drugi, to struktura dwustopniowa, w której związkiem taktycznym będzie brygada, natomiast oddziałem - batalion.

Rozpatrując szczegółowo wskazane rozwiązania należy zaznaczyć, że w pierwszym wariantcie funkcje związane z planowaniem działań bojowych brygad i ich zabezpieczeniem bojowym i logistycznym, spełniać powinna dywizja. Dywizje, co wynika z ich konstrukcji, są formacjami złożonymi z trzech brygad o określonym potencjale bojowym oraz oddziałów rodzajów wojsk i logistyki. Z zasady są przeznaczone do realizacji samodzielnych zadań na dużym obszarze (w pasach działania). Brygady ogólnowojskowe dywizji

pozostają mocno uzależnione od wzmocnienia i wsparcia specjalistycznych jednostek dywizyjnych.

Przy takim podejściu, brygada jest oddziałem odpowiedzialnym za bezpośrednie planowanie, organizowanie i kierowanie walką batalionów. Warto w tym miejscu zaznaczyć istotny fakt dotyczący struktury dywizyjnej jednostek Bundeswehry, gdzie trzon bojowy brygady stanowią cztery bataliony (dwa pancerne i dwa zmechanizowane) oraz pododdziały rodzajów wojsk.

Drugi wariant to zrezygnowanie z ogniwa dowodzenia, jakim jest dywizja. Zasadniczą przesłanką tej zmiany jest potrzeba zmniejszenia liczebności Wojsk Lądowych zwłaszcza wielu etatów na szczeblu dowództwa dywizji. Nie należy także zapominać, że rezygnacja z ogniwa dywizji stwarza możliwość spłaszczenia struktur organizacyjnych. Innym czynnikiem determinującym zmiany organizacyjne jest zakładany charakter zadań operacyjnych oraz warunki przewidywanego pola walki.

Dlaczego samodzielne brygady, a nie w składzie dywizji? Na ten temat toczą się ciągle dyskusje akademickie¹ i nie tylko² – jak dotąd nie prowadzące do konkretnych rozwiązań systemowych. Jest jednak zasadniczy argument, wynikający z podstawowych zasad funkcjonowania brygady w różnych działaniach taktycznych. Brygady samodzielne organizacyjnie są autonomiczne. Rezultat uzyskany w wyniku zastosowania odmiennej struktury, a co za tym idzie i możliwości bojowych powoduje, że samodzielność takiej brygady na polu walki jest większa niż brygady ze składu dywizji. Przykładem tu mogą być brygady naszego wschodniego sąsiada, w których jednostki wsparcia ogniowego posiadają artylerię lufową i raketową, a pododdziały rozpoznania mogą pozyskiwać informacje na potrzeby walki brygady z obszaru porównywalnego do naszej dywizji.

¹ Zob. M. Huzarski, Zagadnienia taktyki wojsk lądowych, Toruń 1999, s. 57-59, J. Zieliński, Zarys teorii sztuki operacyjnej wojsk lądowych RP, Toruń 1998, s. 90-95.

² Korpusy są potrzebne – wywiad St. Gazda z dowódcą 1 KZ gen. Dyw. Zb. Głowienką (w:) Wojska Lądowe nr 24 (41), 16-31 grudnia 2001 oraz Nie krzywdząc ludzi – wywiad L. Mleczo z płk. P. Łucką, szefem Wydziału Programowania rozwoju Wojsk Lądowych (w:) Wojska Lądowe nr 6, 1-15 lipca 2000.

Przyjmując, że brygada będzie realizować podstawowe zadania taktyczne przy użyciu organicznych sił i środków powinna, więc posiadać w swej strukturze organizacyjnej obok sił zmechanizowanych i pancernych, jednostki rodzajów wojsk umożliwiające samodzielność brygady w każdych warunkach bojowych i terenowych.

Powyższy skład brygady wynika z przewidywanych zadań oraz właściwości środków walki, umożliwiających dowódcy brygady organizowanie walki w oparciu o zgrupowania taktyczne. Celowość tworzenia struktur zadaniowo-funkcjonalnych typu Task Force - TGB (taktyczne grupy bojowe) na bazie batalionów wspartych środkami rodzajów wojsk nie jest niczym nowym i wielokrotnie sprawność tych struktur została potwierdzona zarówno w czasie ćwiczeń jak i działań bojowych. Przewidywana zmiana przeznaczenia struktury organizacyjnej brygady, wskazuje na potrzebę dokonania także zmiany charakteru i wyposażenia batalionów. Ponieważ one będą podstawą możliwości działania brygady, a więc to ich struktura wewnętrzna i możliwości bojowe, powinny umożliwiać tworzenie zgrupowań taktycznych.

Interesujące rozwiązanie organizacyjne zastosowała Bundeswehra w latach 80-tych. Ponieważ ówczesna brygada miała za zadanie szybko i skutecznie oddziaływać na przeciwnika poprzez odpowiednie skupianie sił i środków w określonych rejonach lub na wybranych kierunkach, w strukturze brygad wyodrębniono mieszane bataliony zmechanizowane i mieszane bataliony czołgów³. Takie rozwiązanie sprzyjało tworzeniu wielowariantowych rozwiązań do realizacji zadań na polu walki. Pozwalało jednocześnie na dostosowanie batalionów do specyfiki terenu i charakteru prowadzonych działań taktycznych. Podczas gdy część sił brygady prowadziła działania opóźniające (mieszany batalion zmechanizowany) zasadnicze elementy brygady organizowały obronę kluczowych rejonów (bataliony zmechanizowane), natomiast odwód (batalion czołgów) pozostawał w gotowości do kontrataku.

³ Zob. 11 dywizja zmechanizowana Sił Lądowych Bundeswehry, *Wojskowy Przegląd Zagraniczny* nr 2 (180)/1988, s. 79.

Rola brygady w działaniach taktycznych (niezależnie od przyjętego szczebla nadrzędnego) zależy przede wszystkim od otrzymanego zadania, miejsca w ugrupowaniu, posiadanych sił i środków (potencjału bojowego) oraz znaczenia rejonu w jakim toczą się działania taktyczne.

Zatem wychodząc z powyższego należy wskazać, że brygada może spełniać rolę głównego wykonawcy, od którego zależał będzie końcowy efekt zadania realizowanego przez przełożonego. Niekiedy będzie spełniać również rolę pomocniczą, wykonując określone przedsięwzięcia – realizując zadania cząstkowe, a więc działając jedynie w określonych etapach na rzecz głównego wykonawcy. W wielu wypadkach brygada może także spełniać inną rolę odwodu pozostającego w dyspozycji dowódcy, a przewidywanego do realizacji zadań wynikłych w toku prowadzonych działań. W literaturze przedmiotu często stosowane są określenia rola specjalna, epizodyczna, dalszoplanowa, itp.

Analizując podstawowe rodzaje działań taktycznych (obrona i natarcie) należy wskazać, że brygada może występować:

- w pierwszym rzucie, w punkcie ciężkości prowadzonych działań;
- na kierunku pomocniczym prowadząc działania odciążające sił główne;
- pozostawać w odwodzie będąc w gotowości do realizacji zadań w kolejnym etapie walki

Rola brygady w czasie działań taktycznych będzie ulegała zmianie w zależności od etapu prowadzonej walki i poziomu zaangażowania militarnego w zaistniały konflikt.

Warto w tym miejscu wskazać, że obecne brygady dywizyjne nie są samodzielne (w aspekcie rozpoznania, rażenia ogniowego i zabezpieczenia logistycznego) a więc istnieje obiektywna konieczność okresowego wsparcia siłami i środkami przełożonego prowadzonej przez brygadę walki. Analiza szeregu ćwiczeń z wojskami oraz dowódczo-sztabowych wskazuje, że zawsze dywizja wydziela na potrzeby wykonania zadania przez brygadę określone siły i środki. Brak jest w brygadzie np.: elementów dalekiego rozpoznania, środków

rażenia umożliwiającą walkę z przeciwnikiem na podejściach do rejonu obrony, czy też mobilnego systemu logistycznego. Wielkość wsparcia wydzielanego na potrzeby brygady zależała będzie głównie od jej miejsca i roli w koncepcji rozegrania walki przez szczebel nadrzędny. Niekiedy, brygada wykonując szczególnie istotne bądź specyficzne zadania⁴ może otrzymać wzmocnienie.

Nieco inaczej przedstawia się analizowany problem w przypadku, gdy brygada wykonuje zadania samodzielnie, a więc samodzielnie pełni rolę głównego wykonawcy. W tej sytuacji jak wskazują wyniki analiz zawsze, otrzymuje wzmocnienie stosowne do realizowanych zadań. Ilość i jakość wzmocnienia jest wypadkową rangi wykonywanego zadania i możliwości przełożonego. W zależności od konkretnej sytuacji operacyjno-taktycznej można zakładać, że brygada będzie wzmocniona:

- środkami wsparcia ogniowego;
- jednostkami innych rodzajów wojsk – np. wojsk inżynieryjnych;
- lotnictwem wojsk lądowych.

Nie należy wykluczyć sytuacji, gdy podporządkowane zostaną brygadzie wojsk OT rozmieszczone w rejonie odpowiedzialności.

Analizując działania taktyczne brygady nie sposób pominąć aspektu międzynarodowego – udziału brygady w zadaniach realizowanych poza obszarem RP. W sytuacjach zagrożenia lub prowadzenia działań militarnych oddział wojsk lądowych może uczestniczyć w operacjach wsparcia pokoju.

Ich zakres jest szeroki i inny od tych, do jakich są szkolone i przygotowywane wojska lądowe, w tym brygady zmechanizowane i pancerne.

Obejmuje między innymi:

- rozdzielenie zwaśnionych stron;
- rozminowanie lub nadzorowanie rozminowania terenu po obu stronach konfliktu;

⁴ Kontratak, forsowanie przeszkody wodnej.

- monitorowanie przestrzegania porozumienia o zaprzestaniu działań wojennych;
- zabezpieczanie powrotu uchodźców i osób wypędzonych;
- ochronę, konwojowanie i dystrybucję pomocy humanitarnej;
- udział w odbudowie zniszczonej infrastruktury;
- zabezpieczenie procesów elekcyjnych.

Ten niepełny wykaz zadań operacji innych niż wojna sygnalizuje wielowątkowość przyszłych działań. Każde z tych zadań kryje w sobie inne, bardziej szczegółowe, do których muszą być przygotowane wojska brygady.

Jak pokazują doświadczenia wielu misji pokojowych nowym wyzwaniem udział w realizacji zadań postkonfliktowych, a więc po zakończeniu konfliktu zbrojnego.

Nowość problematyki najkorzystniej będzie przedstawić na przykładzie jednego z wyżej wymienionych zadań – zabezpieczenia powrotu uchodźców i osób wysiedlonych. Trzeba pamiętać, że na skutek walk domy w miastach i gospodarstwa ludności wiejskiej są zniszczone, a te, które zachowały swoje funkcje, w wielu wypadkach są zajęte przez nowych właścicieli - często uchodźców z innych miast i wsi. Przypadkowe osiedlanie uchodźców (wysiedlonych) w tych miejscach spowoduje nowe konflikty, a nawet zagrożenie dla życia powracających⁵.

Powyższe uwarunkowania wskazują na konieczność rozwiązania kolejnego problemu badawczego - czy brygada w aspekcie strukturalnym jest przegotowana do realizacji zadań taktycznych w działaniach innych niż wojna?

Jaka więc powinna być brygada uniwersalna – zdolna do realizacji całego spektrum zadań o charakterze wojennym i pokojowym?

W ostatnim czasie w wielu armiach państw NATO (Niemcy, USA, Wielka Brytania) wprowadzana jest eksperymentalna struktura brygad sił lądowych. Na

⁵ Zob. C. Marcinkowski, *Wojska lądowe w operacjach innych niż wojna*, *Myśl Wojskowa* nr 4/200.

przykład w armii amerykańskiej utworzono w 1996 roku eksperymentalną brygadę, jako związek taktyczny wojsk lądowych. Wyposażono ją w najnowocześniejsze środki łączności, rozpoznania i wsparcia ogniowego. W ten sposób w brygadzie wzrosła ilość pododdziałów zabezpieczenia bojowego i wsparcia logistycznego, co w opinii autorów eksperymentu powinno zwiększyć jej samodzielność, jak również umożliwić samodzielne prowadzenie działań bojowych przez bataliony. W skład brygady włączono także powietrzne środki rozpoznawcze oraz śmigłowce bojowe.

W opinii specjalistów amerykańskich po wydarzeniach z 11 września 2001 w Stanach Zjednoczonych zapadną decyzje o wyasygnowaniu środków na tworzenie lekkich brygad (BCT - Brigade Combat Team). Punktem wyjścia do tworzenia tego typu jednostek jest przyjęcie jako podstawowego środka transportu i walki transportera kołowego, co właśnie nadaje brygadam charakter lekki. Oddziały te przeznaczone są do sił, które dzięki swojej strategicznej mobilności⁶, zdolne będą do działania w każdym obszarze operacyjnego zainteresowania. Pięć brygad piechoty i pułk kawalerii pancerniej USA ma być gotowych do końca 2008. 3 brygada 2DP do końca maja 2003, a 1 brygada 25DP do końca 2004.

Analiza hipotetycznego użycia operacyjnego pozwala sądzić, że brygady lekkie będą tymi, które wesprą i wzmocnią swoimi działaniami wojska specjalne, kawalerię powietrzną czy jednostki powietrzno-desantowe. Ich przeznaczeniem będzie zastąpienie tych formacji w realizacji operacji o charakterze ograniczonym często regionalnym, ale wymagających dłuższych działań, również w wymiarze operacji połączonych⁷.

W opinii wielu ekspertów wydaje się, że w przyszłości brygada powietrzno-zmechanizowana będzie główną formacją mającą najwyższy stopień mobilności i najkrótszy czas reakcji, a jednocześnie dysponująca dużą siłą ognia

⁶ Strategiczna mobilność to możliwość przerzutu wojsk na duże odległości (do innego obszaru operacyjnego) z wykorzystaniem różnych środków transportu.

⁷ Zob. W. Skrzypczak, Polskie siły lekkie – w którą stronę? Raport WTO, nr 3/2002, str. 22.

w różnorodnej formie oraz znacznymi możliwościami transportu wojsk i środków wsparcia bojowego.

Należy zatem przewidywać, że siły powietrzno-zmechanizowane będą najbardziej uniwersalną formacją w wojskach lądowych⁸. Dając w ten sposób decydom politycznym i wojskowym nie tylko możliwość ich natychmiastowego użycia zgodnie z artykułem 5. ale także do zadań w ramach wsparcia pokoju. Dzięki szerokiej samowystarczalności wojska powietrzno-zmechanizowane mogą one być wykorzystane w już początkowych fazach operacji militarnych i pokojowych, gdy czas jest ograniczony, jako autonomiczne i samodzielne operacyjnie jednostki. Brygada powietrzno-zmechanizowana może być wykorzystana w całości lub dzielona na grupy bojowe do wykonywania samodzielnych zadań polegających na wspieraniu lub wzmacnianiu w tym samym czasie jednej lub kilku różnych formacji.

Reasumując przedstawione tezy należy stwierdzić, że są podstawy, by przewidywać, iż specyfika struktury organizacyjnej brygady będzie wynikiem zmian w teorii prowadzenia walki stąd też włączenie do wnętrza taktyki wojsk lądowych działań pokojowych i aeromobilnych będzie czynnikiem kształtującym nową strukturę brygady. W tym też aspekcie należy postrzegać zależność roli i miejsca brygady w działaniach taktycznych. Wzajemne relacje między miejscem i rolą brygady w działaniach taktycznych można określić jako funkcje wykorzystania przestrzeni, czasu i sił do realizacji podstawowych zadań wynikających z możliwości strukturalnych.

⁸ Zob. M. Wiatr, *Między strategią a taktyką*, Toruń 1999, s. 160-162.

Mjr dr Janusz KRĘCIKI
Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Systemów Dowodzenia

STRUKTURA DOWÓDZTW I STANOWISK DOWODZENIA BZ / BPanc WYBRANYCH PAŃSTW NATO

Struktura organizacyjna dowództw oraz struktura organizacyjno - funkcjonalna stanowisk dowodzenia odgrywa w systemie dowodzenia szczególną rolę. Dowództwo, posiadające odpowiednie komórki funkcjonalne i osoby funkcyjne, rozmieszczone na właściwie zorganizowanym i odpowiednio wyposażonym stanowisku dowodzenia jest bowiem w stanie zrealizować swoje najważniejsze zadanie – stworzyć dowódcy warunki do sprawowania dowodzenia zarówno podczas przygotowania działań jak i w ich dynamice.

Celem niniejszego wystąpienia jest przybliżenie uczestnikom sympozjum jednej z możliwych dróg rozwiązania problemu struktury organizacyjnej dowództw i stanowisk dowodzenia bazując na przykładzie brytyjskich Wojsk Lądowych. Przykład tego kraju jest szczególnie interesujący ze względu na fakt, iż Brytyjczycy, pomimo swego członkostwa w NATO od początku istnienia Sojuszu, dopiero w latach 80 – tych XX wieku zaczęli przystosowywać strukturę swoich dowództw do „ogólnosojuszniczych” standardów. Nawet jednak po daleko idących zmianach w tym zakresie organizacja dowództw w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii wciąż nosi wiele znamion narodowych, charakterystycznych dla tradycyjnego „Wellingtonskiego” modelu sztabu (rys. 1). Natomiast studiowanie struktur organizacyjno – funkcjonalnych brytyjskich stanowisk dowodzenia jest o tyle ciekawym doświadczeniem, że wspomniane struktury zostały sprawdzone w rzeczywistych działaniach bojowych i na podstawie doświadczeń z takich działań ulegają ciągłym modernizacjom.

Przedstawione poniżej rozważania skupione są wokół trzech zasadniczych problemów, to znaczy na:

- istocie struktury organizacyjnej brytyjskiej brygady zmechanizowanej / pancерnej;
- strukturze organizacyjnej dowództwa takiej brygady oraz;
- rodzajach stanowisk dowodzenia brygady brytyjskich Wojsk Lądowych i ich strukturze funkcjonalnej.

ISTOTA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ BZ / BPanc W BRYTYJSKICH WOJSKACH LĄDOWYCH

Zrozumienie struktury organizacyjnej brytyjskiej BZ / BPanc jest niemożliwe bez przybliżenia istoty organizacji dywizji pancерnej wojsk lądowych tego kraju. Jak wiadomo dywizja brytyjska (rys. 2) nie posiada w swej strukturze zorganizowanych na stałe brygad. Trzem dowództwom brygad, z których każde dysponuje własnym pododdziałem dowodzenia, w czasie pokoju podporządkowana jest, w celach administracyjno - szkoleniowych określona liczba batalionów zmechanizowanych i pułków (batalionów) czołgów. Pozostałe elementy struktury dywizji podporządkowane są bezpośrednio dowódcy dywizji. W czasie działań bojowych dowódca dywizji przydziela dowódcom brygad odpowiednią ilość komponentów bojowych, wsparcia i zabezpieczenia, tworząc brygadowe grupy bojowe. Niektóre elementy struktury dywizji tworzone są z pododdziałów przydzielanych z innych jednostek. Na przedstawionym przykładzie jest to kompania walki elektronicznej, stanowiąca etatowy element pułku łączności nie wchodzącego w skład dywizji. Z drugiej strony pewne elementy funkcjonują w strukturze dywizji tylko w czasie pokoju dla zapewnienia większej efektywności szkolenia (bataliony Rapier i MLRS).

Jak więc w takiej sytuacji przedstawiać się może potencjalna struktura organizacyjna brygady pancерnej ?

Analiza dokumentów normatywnych brytyjskich Wojsk Lądowych oraz doświadczenia wyniesione z ćwiczeń wskazują, że struktura takiej brygady może obejmować (rys. 3):

- dwa bataliony czołgów (podporządkowane w relacji OPCOM);
- batalion zmechanizowany (OPCOM);
- dywizjon artylerii samobieżnej (OPCON);
- batalion saperów (OPCON);
- dywizjon artylerii samobieżnej (TACON);
- baterię przeciwlotniczą (TACON).

Jak wspomniano, dowódca brygady dysponuje etatowym szwadronem łączności, który zapewnia, także pod względem organizacji miejsc pracy, funkcjonowanie dowództwa brygady czyli *Brigade Headquarters*.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA BZ / BPanc

Struktura organizacyjna dowództwa brygady, choć w swej istocie pokrywa się z rozwiązaniami stosowanymi w państwach NATO, charakteryzuje się jednak brytyjską, narodową specyfiką (rys. 4). Dowódca brygady (brygadier) nie posiada etatowego zastępcy. Szef sztabu (*Chief of Staff*) w stopniu majora jest przedstawicielem sztabu wobec dowódcy. Posiada duże uprawnienia, włącznie z prawem podejmowania decyzji w imieniu dowódcy (stąd określenie *primus inter pares*, podkreślające jego pozycję wśród innych oficerów sztabu), ale bezpośrednio kieruje pracą tylko dwóch z czterech wydziałów sztabu – G2 i G3. Praca G1 i G4 koordynowana i nadzorowana jest przez inną osobę funkcyjną – zastępcę szefa sztabu (*Deputy Chief of Staff*), który mimo takiej nazwy stanowiska podporządkowany jest bezpośrednio dowódcy. Z drugiej strony szef sztabu koordynuje pracę **całego dowództwa** i jego ranga w sztabie jest zdecydowanie wyższa niż zastępcy.

Analiza struktury dowództwa brygady wskazuje, iż **sztab nie dysponuje** etatowymi oficerami rodzajów wojsk. Ich rolę spełniają dowódcy i oficerowie

łącznikowi jednostek rodzajów wojsk, które są przydzielone do brygady lub działają na jej rzecz (wspierają ją). W tym zakresie ciekawą rolę spełnia dowódca brygadowego szwadronu łączności, który wykonuje w sztabie zdania zbliżone do obowiązków G6 w strukturach dowództw innych armii. Dowództwo brygady nie posiada w swej strukturze także komórki G5. Problemy CIMIC rozwiązywane są przez wydział G4 we współpracy z G3.

STANOWISKA DOWODZENIA BZ / BPanc I ICH STRUKTURA FUNKCJONALNA

Zalecenia brytyjskiego dokumentu normatywnego *ADP-2 Command* dotyczące **stanowisk dowodzenia** organizowanych w Wojskach Lądowych Wielkiej Brytanii określają, że stanowiska dowodzenia spełniać powinny następujące wymagania:

- być łatwe do rozmieszczania i przemieszczania w obszarze działań;
- zapewniać ciągłość dowodzenia;
- umożliwiać skuteczne połączenie wysiłku dowódcy i oficerów sztabu.

W celu zapewnienia realizacji tych wymagań na szczeblu BZ / BPanc przewiduje się organizowanie następujących stanowisk:

- głównego (*Main HQ*) stanowiska dowodzenia;
- wysuniętego (*Forward /Tactical HQ*) stanowiska dowodzenia;
- stanowiska typu *Step-up HQ*.

Warto przy tym podkreślić, iż szczegółowa struktura organizacyjna stanowisk dowodzenia w poszczególnych brygadach **nie jest taka sama**.

Główne SD (rys. 5) jest miejscem, skąd dowódca kieruje wszelkimi działaniami brygady. Na stanowisku tym obok dowódcy pracuje szef sztabu oraz komórki G2/3 i G1/4 wraz z dowódcami i oficerami łącznikowymi rodzajów wojsk.

Struktura części operacyjnej głównego SD obejmuje:

- pomieszczenie „operacyjne” (namiot) z głównymi mapami;
 - działań bieżących,
 - planowania i IPB;
- komórkę łączności;
- komórkę G3 *Ops*;
- komórkę G3 *Plans*;
- komórkę G2/NBC;
- komórkę G1/4;
- komórkę artylerii;
- komórkę wojsk inżynierskich;
- komórkę opl / LWL / SP.

Należy podkreślić, iż na SD brygady znaczna część elementów funkcjonalnych formowana jest na bazie stanowisk dowodzenia dowódców jednostek rodzajów wojsk lub miejsc pracy oficerów łącznikowych.

Podsumowując rozważania dotyczące głównego SD, stwierdzić można, że:

- GSD brygady obejmuje około 45 różnych pojazdów i do 200 ludzi;
- podstawowym wozem dowodzenia jest opancerzony WD436 (dowództwo brygady posiada 18 sztuk takich pojazdów na czas „W”);
- elementy funkcjonalne SD oprócz etatowych pracowników dowództwa brygady formowane są na bazie:
 - stanowisk dowodzenia jednostek wspierających i zabezpieczających (w przypadku artylerii, saperów, opl, łączności);
 - oficerów łącznikowych (w odniesieniu do lotnictwa wojsk lądowych oraz sił powietrznych);
- rozwinięte GSD zajmuje obszar dużej farmy lub małej wioski.

Wysunięte SD rozumiane jest jako niewielkie, bardzo mobilne miejsce pracy, umożliwiające dowódcy sprawowanie dowodzenia w bezpośredniej bliskości rejonu działań.

Skład WSD ograniczony jest zwykle do wozów dowodzenia dowódcy oraz osób funkcyjnych, które wraz z nim pracować będą na tym stanowisku. W brygadzie są to zazwyczaj wozy dowodzenia dowódców jednostek artylerii i saperów (rys. 6).

Natomiast stanowisko dowodzenia typu *Step-up* traktowane jest jako stanowisko dowodzenia, zapewniające możliwość realizacji tylko najważniejszych przedsięwzięć GSD. W praktyce oznacza to, że stanowi ono środek zapewniający ciągłość dowodzenia podczas przemieszczania tych stanowisk oraz zwiększa żywotność systemu dowodzenia. Podkreślić jednak należy, że niektóre brygady nie stosują *Step-up CP*, przeznaczając ich wyposażenie na wzmocnienie WSD. W takiej sytuacji WSD może także spełniać rolę zapasowego stanowiska dowodzenia.

Analizując problem stanowisk dowodzenia w brygadzie nie sposób nie poruszyć obszaru **dowodzenia logistyką**.

W brytyjskiej brygadzie również ten aspekt dowodzenia rozwiązany jest w specyficzny i jednocześnie ciekawy sposób. Brygada, jak wspomniano, nie posiada etatowych jednostek logistycznych. Znajdują się one (podobnie jak inne elementy) w dyspozycji dowódcy dywizji, któremu podlega dowódca logistyki dywizji (**dowódca, a nie szef!**). Na czas działań brygada otrzymuje niezbędne jednostki logistyczne, które tworzą tak zwaną *Brigade Support Group* (rys. 7) rozwijaną w rejonie tyłowym brygady. Stanowisko dowodzenia sił logistycznych organizowane jest na bazie dowództwa pododdziału logistycznego i podporządkowane jest dowódcy brygady zgodnie z zakresem uprawnień TACOM.

Na koniec kilka syntetycznych wniosków, podsumowujących wystąpienie.

W zakresie organizacji dowództwa brygady

1. Sztab brygady brytyjskiej niejako „podzielony jest” na dwie umowne części - G2/3 oraz G1/4.
2. Szef sztabu kieruje bezpośrednio pracą G2/3, zaś zastępca szefa sztabu - G1/4.
3. Szef sztabu koordynuje pracę całego dowództwa.
4. W sztabie brytyjskiej brygady **nie występują etatowi oficerowie rodzajów wojsk.**

W zakresie organizacji stanowisk dowodzenia

1. Na szczeblu brygady organizowane są:
 - a. Główne stanowisko dowodzenia;
 - b. Wysunięte stanowisko dowodzenia;
 - c. Stanowisko typu *Step-up*.
2. Dowódcy jednostek wsparcia przydzielonych do brygady rozwijają swoje SD w ramach SD brygady, tworząc tam elementy funkcjonalne odpowiedzialne za wykorzystanie rodzajów wojsk (artyleria, wojska inżynieryjne, opl).
3. Na tej samej zasadzie funkcjonują oficerowie łącznikowi sił działających na rzecz brygady, którzy rozwijają swoje miejsca pracy jako właściwe elementy funkcjonalne SD brygady (Siły Powietrzne, LWL).

W zakresie dowodzenia logistyką

1. Brygada nie posiada etatowych elementów (jednostek) logistycznych.
2. Brygada otrzymuje ze szczebla dywizji niezbędne jednostki logistyczne, które tworzą brygadową logistyczną grupę wsparcia, rozwijaną w brygadowym rejonie logistycznym.

3. Dowództwo przydzielonych sił logistycznych organizuje stanowisko dowodzenia BSG, podporządkowane dowódcy brygady zgodnie z zakresem uprawnień i odpowiedzialności typu TACOM.

Należy podkreślić, iż rozwiązania brygadowe w zakresie dowództw i stanowisk dowodzenia nie są identyczne z rozwiązaniami stosowanymi na szczeblu brytyjskiej dywizji.

Kpt. dypl. Jerzy SŁOWIK
Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Systemów Dowodzenia

**KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI
PLANOWANIA ZESPOŁU DOWODZENIA STANOWISKA
DOWODZENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ / PANCERNEJ**

(SLAJD 1)

Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji planowania zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia Brygady Zmechanizowanej i Pancерnej było przedmiotem prowadzonych badań. Sekcja Planowania przeznaczona jest do planowania użycia pododdziałów brygady oraz ich zabezpieczenia operacyjnego. *(SLAJD 2)*

Miejsce rozmieszczenia Sekcji Planowania (SP) na Stanowisku Dowodzenia (SD) Brygady Zmechanizowanej / Pancерnej (BZ/ BPanc) znajduje się w Zespole Dowodzenia (ZD) *(SLAJD 3)*

Celem działania **sekcji planowania** zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej jest przygotowanie danych do decyzji dla dowódcy¹.

Główną funkcję sekcja planowania spełnia w trakcie planowania i stawiania zadań. *(SLAJD 4)*

Do podstawowych **zadań oficerów SP** należy:

➤ prowadzenie mapy sytuacyjnej (aktualizowana jest ona za każdym razem gdy sekcja dowodzenia dokonuje aktualizacji sytuacji na podstawie meldunków sytuacyjnych zarówno terminowych jak i doraźnych),

¹ Por. *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowodzenia cz. II „Transformacja-1”* (kierownik zespołu ppłk dr J. Wołjszo), Warszawa, AON 2001.

- przygotowanie zestawienia sił i środków np. w formie tabel,
- opracowanie kalkulacji i innych czynności związanych z wykonywanym zadaniem na potrzeby dowódcy i sekcji dowodzenia;
- w trakcie informowania operacyjnego przedstawiciele SP mogą między innymi przedstawiać:
 - otrzymane zadanie,
 - zadanie i zamiar przełożonego,
 - wnioski z analizy zadania;

Oficer SP ponadto protokołuje przebieg informowania operacyjnego w tym między innymi :

- wnioski z analizy zadania,
- wytyczne dowódcy brygady /szefa sztabu/ do dalszego planowania;
- opracowanie zarządzenia przygotowawczego, (*SLAJD 5*)
- w trakcie określenia wariantów działania wojsk własnych sekcja planowania przeprowadza ocenę czynników, biorąc pod uwagę przede wszystkim teren, siły własne i zgodnie z wnioskami z analizy zadania, wytycznymi dowódcy, a także oceną czynników przeprowadzoną w innych zespołach (np.: sekcji rozpoznania i wykonaną przez nich oceną terenu) przygotowuje warianty działania;
- w trakcie rozważenie wariantów działania sekcja planowania udokładnia warianty działania o następujące obszary:
 - artyleria,
 - logistyka,
 - oraz inne w zależności od wytycznych dowódcy lub posiadanego czasu;
- zgodnie z wytycznymi szefa sztabu , który określa między innymi technikę przeprowadzenia tej czynności, sekcja planowania przygotowuje :
 - niezbędne dane (tzn. własne potencjały do każdego z wariantów działania) i narzędzia do przeprowadzania rozważenia wariantów działania, np.:

- tabela stosunków sił,
- tabela synchronizacji,
- tabela lub arkusz wniosków,
- inne w zależności od potrzeb.

Oficer SP ponadto protokołuje przebieg rozważenia wariantów działania.

➤ W trakcie porównania wariantów działania sekcja planowania w zależności od wytycznych szefa sztabu, który określa technikę przeprowadzenia tej czynności przygotowuje niezbędne narzędzia do jej przeprowadzenia np.:

- tabele do porównania wariantów działania,
- tabele lub arkusz wniosków,
- inne w zależności od potrzeb,

Oficer SP ponadto protokołuje przebieg porównania wariantów działania.

➤ w trakcie odprawy decyzyjnej sekcja planowania zgodnie z wytycznymi szefa sztabu przygotowuje i przeprowadza odprawę decyzyjną dla dowódcy w trakcie której wykonuje następujące zadania:

- przedstawia warianty działania i niezbędne wnioski zarówno z rozważenia jak i porównania wariantów działania;
- protokołuje przebieg odprawy decyzyjnej w tym między innymi: zamiar dowódcy oraz wytyczne dowódcy do dalszego planowania.

(SLAJD 6)

➤ w trakcie sporządzania planu operacji sekcja planowania zgodnie z zamiarem dowódcy oraz jego wytycznymi przystępuje do opracowania planu operacji w trakcie tej czynności wykonuje następujące zadania: udokładnia (modyfikuje) wariant działania (zgodnie z decyzją dowódcy) wykonując plan operacji oraz uzupełnia rozkaz operacyjny;

➤ w trakcie sporządzania rozkazu operacyjnego sekcja planowania kończy opracowywanie Rozkazu Operacyjnego np.: uzupełnia następujące punkty zasadniczej części RO:

- pkt. 3 – o zadania i wytyczne koordynujące,
 - pkt. 4 – zabezpieczenie logistyczne,
 - pkt. 5 – dowodzenie i łączność,
 - pkt. 1 – w zależności od potrzeb,
 - dołącza aneksy przekazywane do SP przez inne zespoły i sekcje funkcjonalne SD,
 - uzupełnia część końcową (aneksy i rozdzielnik),
 - przedstawia zakończony RO do podpisania dowódcy;
- opracowuje plan synchronizacji.

W trakcie stawiania zadań Oficer SP protokołuje przebieg odprawy w trakcie której dowódca stawia zadania; pozostali oficerowie kontynuują – zgodnie, a wytycznymi dowódcy – planowanie poszczególnych etapów rozegrania walki (np.: użycie odwodu, wyprowadzenie kontrataku itp.); a także przystępują do planowania szczegółowego;

(SLAJD 7)

Podczas realizacji fazy – planowanie, sekcja planowania (SP) wykonuje szereg zadań które szczegółowo przedstawione są na slajdzie 7 wraz z opisem poszczególnych czynności. Na wstępie zaznaczyć jednak należy, że część z tych zadań wykonywana jest równolegle w trakcie kilku czynności, dlatego zaznaczono w którym momencie SP rozpoczyna wykonywanie danego zadania, oraz kiedy ono się kończy.

Wynika z niego, iż aby zrealizować wszystkie wymagane czynności w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia SP musi liczyć 5/6 oficerów na jednej zmianie. Gdy myślimy o pracy dwuzmianowej ilość oficerów musi wzrosnąć dwukrotnie. Specjaliści rodzajów wojsk mogą uczestniczyć w pracy sekcji na zasadzie wykonywania określonych zadań. Życzyło by się, aby byli etatowo przyporządkowani, ale jest to trudne w aktualnych uwarunkowaniach.(SLAJD 8)

Prowadząc rozważania obsady personalnej powyższego zespołu planowania, na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony

Narodowej oraz w wojskach lądowych na szczeblu brygady zmechanizowanej, **sekcja planowania**, powinna składać się z przedstawicieli prawie wszystkich komórek organizacyjnych dowództwa brygady. Wiodącą rolę odgrywają oczywiście oficerowie operacyjni (S3) i rozpoznania (S2).

W skład **sekcji planowania** powinni wchodzić przedstawiciele następujących specjalności:

- kierownik sekcji,
- pięciu specjalistów S-3,
- specjalista S-2,
- specjalista S-1,
- specjalista S-4,
- specjalista S-6,
- specjalista S-3 ds. artylerii,
- specjalista S-3 ds. wojsk inżynieryjnych,
- specjalista S-3 ds. OPL,
- specjalista S-3 ds. OPChem,
- specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych* (opcjonalnie).

Podkreślić należy, iż w rozważanych wariantach przewidziano obecność przedstawicieli komórek specjalistycznych w czasie wykonywania niektórych przedsięwzięć wymagających wysokiej wiedzy specjalistycznej podczas realizacji cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Istotne jest, aby specjaliści zapewniali ciągły dopływ informacji (w tym żądanych) we właściwym czasie.

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia brygady oraz jednej zmiany operacyjnej SD. (*SLAJD 9*)

W pełni zdaję sobie sprawę, iż tylko poruszyłem pobieżnie tak istotny problem jakim jest: kształtowanie struktury funkcjonalnej SP/ZDow. Sądzę, że przedstawione w moim wystąpieniu zadania i proponowana obsada operacyjna sekcji planowania będą przyczynkiem do dalszej dyskusji, a w przyszłości do zmian w obsadzie etatowej brygady.

kpt. dypl. Norbert PRUSIŃSKI

Wydział Wojsk Lądowych

Instytut Dowodzenia

Zakład Systemów Dowodzenia

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI DOWODZENIA ZESPOŁU DOWODZENIA

Sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia, nazywana także: zespołem kierowania, zespołem kierowania działaniami, czy zespołem działań bieżących, odgrywa w strukturze stanowiska dowodzenia brygady szczególną rolę. Wspólnie z sekcją planowania i rozpoznania znajduje się w zespole dowodzenia (SLAJD-2) odpowiedzialnym za planowanie, organizowanie i dowodzenia w trakcie działań.

Analizując literaturę przedmiotu można spotkać się z wieloma sformułowaniami dotyczącymi celu funkcjonowania sekcji. Najczęściej mówi się, że sekcja dowodzenia jest od kierowania walką; odpowiada za realizację planu lub dowodzi w imieniu dowódcy podległymi wojskami. Można także spotkać się z tezą, że celem sekcji dowodzenia jest zapewnienie dowodzenia wojskami w sytuacjach dynamicznych, wymagających szybkiego podejmowania decyzji i ich niezwłocznej realizacji. W naszych badaniach przyjęliśmy bardzo ogólnie, że celem funkcjonowania sekcji dowodzenia jest **dowodzenie działaniami bieżącymi (SLAJD-3)**.

Oczywiście z tak zdefiniowanego celu można wygenerować wiele zadań szczegółowych, za które odpowiadają oficerowie i personel pomocniczy sekcji. Zadania te można grupować i przedstawiać w różnej formie, w swoim wystąpieniu przedstawię je przez pryzmat cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia a konkretnie w poszczególnych fazach (SLAJD 4,5,6).

Podczas fazy ustalania położenia do zadań sekcji dowodzenia należy:

- ◆ przedstawianie na mapie sytuacyjnej aktualnej sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady na podstawie meldunków oraz informacji z innych dostępnych źródeł;
- ◆ żądanie od podwładnych, w imieniu dowódcy, meldunków doraźnych jeżeli od ostatniego meldunku terminowego mogły zajść zasadnicze zmiany w sytuacji;
- ◆ przekazywanie do sekcji planowania aktualnych danych o sytuacji poszczególnych elementów ugrupowania bojowego brygady;
- ◆ przygotowywanie meldunków o sytuacji za brygadę;
- ◆ przedstawianie dowódcy meldunków do podpisania;
- ◆ przesyłanie w imieniu dowódcy (poprzez zespół wsparcia dowodzenia) meldunków do przełożonego;
- ◆ kierowania działaniami wynikającymi z uprzednio otrzymanego zadania, reagowanie na zmiany sytuacji w ramach uprawnień udzielonych przez dowódcę lub przedstawianie dowódcy propozycji rozwiązania problemów decyzyjnych wynikających z aktualnej sytuacji;

W fazie planowania sekcja realizuje następujące zadania:

- zapoznaje się z treścią otrzymanego rozkazu operacyjnego, przede wszystkim w zakresie części głównej oraz aneksów „Plan działania” i „Rozpoznanie”;
- przedstawia (kierownik lub przedstawiciel sekcji dowodzenia) w trakcie informowania operacyjnego informacje dotyczące aktualnej sytuacji elementów ugrupowania bojowego (sytuacja batalionów);
- zapoznaje się z treścią zarządzenia przygotowawczego oraz z planem pracy dowództwa;
- w czasie realizacji oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania oraz rozważania i porównania wariantów działania na żądanie sekcji planowania i innych zespołów funkcjonalnych przekazuje aktualne informacje dotyczące sytuacji wojsk własnych;

- podczas odprawy decyzyjnej kierownik lub przedstawiciel sekcji przedstawia, w momencie określonym przez szefa sztabu, informacje dotyczące:
 - położenia,
 - zadania,
 - aktualnego działania,
 - przełożonego,
 - wojsk własnych (bz i bcz),
 - sąsiadów (na własnym szczeblu dowodzenia);
- zapoznaje się z wstępnym zarządzeniem operacyjnym, o ile jest sporządzane, oraz innymi dokumentami rozkazodawczymi;
- nanosi (na mapę sytuacyjną sekcji) planu działania (aneks „Plan działania” do rozkazu operacyjnego);
- przejmuje (z sekcji planowania) kopię planu synchronizacji działań.

W trakcie realizacji fazy kontroli sekcja dowodzenia odpowiedzialna jest za:

- ◆ odbieranie meldunków od podwładnych dowódców;
- ◆ przyjmowanie zarządzeń operacyjnych od przełożonego;
- ◆ monitorowanie informacji pochodzących z PDO (WSD);
- ◆ nanoszenie uzyskanych informacji na mapę sytuacyjną zespołu dowodzenia i tym samym monitorowanie sytuacji;
- ◆ ciągłe śledzenie i ocenę rozwoju sytuacji – porównywanie stanu rzeczywistego z planem;
- ◆ ciągłą ocenę zdolności bojowej podległych wojsk;
- ◆ prowadzenie zestawienia sił i środków brygady;
- ◆ synchronizowanie działania jednostek i pododdziałów bojowych, wsparcia bojowego i zabezpieczenia logistycznego;
- ◆ podejmowanie w imieniu dowódcy, w ramach określonych uprawnień, decyzji co do rozwiązywania powstałych problemów;

- ◆ proponowanie dowódcy sposobów rozwiązania pojawiających się problemów decyzyjnych w zakresie:
 - rozmieszczeni sił i środków,
 - sposobu ich użycia,
 - zmiany zadań, linii rozgraniczenia oraz innych elementów dowodzenia i koordynacji działań,
 - określania potrzeb wzmocnienia (wsparcia) przez przełożonego
- ◆ przygotowywanie zarządzeń operacyjnych i poprzez zespół wsparcia dowodzenia przesyłanie ich w imieniu dowódcy do podwładnych;
- ◆ sprawdzanie czy zespół wsparcia dowodzenia otrzymał potwierdzenie otrzymania i zrozumienia zarządzeń;
- ◆ identyfikowanie i przekazywanie do sekcji planowania informacji, wymagających szczegółowych analiz i kalkulacji a mogących mieć wpływ na przyszłe działania;
- ◆ dostarczanie danych o aktualnej sytuacji do przełożonego (przygotowanie meldunków), podwładnych, sąsiadów oraz innych zespołów SD:

Tak wygenerowane zadania oraz wnioski z ćwiczeń w AON pozwalają określić następujący skład sekcji dowodzenia brygady (SLAJD-7).

Kierownik - oficer S-3, ds. reprezentowania sekcji na odprawach, składania meldunków itp.

Trzech specjalistów S-3 - oficerów, z których jeden odpowiada za prowadzenie mapy sytuacyjnej i dziennika działań, natomiast dwóch pozostałych za pracę analityczno-koncepcyjną wynikającą z funkcji kontrolnej. Sekcja ta powinna także dysponować chorążym lub podoficerem odpowiedzialnym za obsługę urządzeń i pomoc w formatowaniu dokumentów.

Ponadto, należy mieć na uwadze, występowanie doraźnie w sekcji specjalistów, którzy w szczególnych sytuacjach (organizowanie PDO/WSD) będą wspierać dowódcę w zakresie problemów związanych z wykorzystaniem rodzajów wojsk, mogą to być:

- specjalista S-2;
- specjalista S-1;
- specjalista S-4;
- specjalista S-6;
- specjalista S-3 ds. artylerii;
- specjalista S-3 ds. wojsk inżynieryjnych;
- specjalista S-3 ds. OPL;
- specjalista S-3 ds. OPChem;
- specjalista zespołu lotnictwa wojsk lądowych* (opcjonalnie).

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia oraz jednej zmiany pracy.

kpt. dypl. Grzegorz ROSŁAN

Wydział Wojsk Lądowych

Instytut Dowodzenia

Zakład Rozpoznania Wojskowego i Walki RE

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI ROZPOZNANIA

Potencjał rozpoznawczy brygady zmechanizowanej (pancernej) umożliwia prowadzenie walki informacyjnej w jej strefie rozpoznania, w stosunku do przeciwnika naziemnego i jego systemu informacyjnego, jaki w zależności od rodzaju działań bojowych może być obiektem zainteresowania i oddziaływania.

W skład potencjału rozpoznawczego brygady wchodzi: sekcja rozpoznania (sekcja G2/S2), kompania rozpoznawcza, pododdziały rozpoznawcze artylerii, saperów i obrony przeciwchemicznej.

W brygadzie komórką sztabową zajmującą się zagadnieniami rozpoznania, wywiadu i kontrwywiadu jest **Sekcja G2**. Ponosi ona odpowiedzialność za: przygotowanie i prowadzenie rozpoznania, wywiadu i kontrwywiadu w brygadzie; szkolenie dowództwa, sztabu brygady i pododdziałów z problematyki rozpoznania, przeciwdziałania rozpoznaniu przeciwnika i armii obcych; wykorzystanie zgodnie z przeznaczeniem kompanii rozpoznawczej.

W walce brygady zmechanizowanej (pancernej) sekcję G2 rozmieszcza się na Stanowisku Dowodzenia w Zespole Dowodzenia tworząc Sekcję Rozpoznania. Oficerowie Sekcji Rozpoznania współpracują z Sekcją Planowania i Sekcją Dowodzenia Zespołu Dowodzenia oraz oficerami Centrum Wsparcia Dowodzenia, Centrum Wsparcia Walki.

Celem działania sekcji rozpoznania zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej jest wykonanie rozpoznawczego

przygotowania pola walki. Główną funkcję sekcja rozpoznania spełnia w trakcie planowania działań.

Do podstawowych *zadań* należy:

- zebranie, uporządkowanie, a następnie zobrazowanie danych i informacji o położeniu i ukompletowaniu przeciwnika oraz jego dotychczasowych działaniach;
- zebranie i uporządkowanie informacji o otoczeniu pola walki (teren, pogoda, warunki demograficzne itp.);
- określenie braków informacyjnych, luk w wiedzy o przeciwniku i terenie;
- zebranie i uporządkowanie informacji o położeniu i realizowanych zadaniach przez potencjał rozpoznania wojsk własnych;
- ukierunkowanie cyklu rozpoznawczego zgodnie z zadaniami postawionymi przez dowódcę;
- podczas analizy zadania prowadzonej przez dowódcę z udziałem szefa sztabu, kierownika sekcji rozpoznania (SR) i sekcji planowania dokonywana jest wstępna analiza i ocena rozpoznawcza posiadanych informacji o przeciwniku oraz środowisku pola walki i wskazanie luk w rozpoznaniu (wiedzy o przeciwniku). Do głównych zadań SR w tej fazie należy: wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o przeciwniku; wstępna analiza i ocena posiadanych informacji o środowisku działań; wypracowanie wstępnej oceny rozpoznawczej; wypracowanie wniosków do dalszej pracy w procesie informacyjnego przygotowania pola walki i organizowania rozpoznania;
- w trakcie informowania operacyjnego kierownik sekcji rozpoznania podaje ogólną sytuację przeciwnika wraz ze wstępną oceną rozpoznawczą i pierwszymi możliwymi wariantami jego działania, przeciwstawiającymi się wykonaniu zadania własnego. Do innych zadań sekcji w tej fazie należy: opracowanie punktu „Położenie przeciwnika, jego działania i prawdopodobne zadanie” do

zarządzeń przygotowawczych; opracowanie zarządzenia przygotowawczego dla podległych /przydzielonych/ sił i środków rozpoznania;

- w trakcie oceny czynników wpływających na wykonanie zadania i określenia wariantów działania wykonywane są zasadnicze czynności informacyjnego przygotowania pola walki związane z oceną terenu i przeciwnika i wypracowaniem wariantów jego działania. Do głównych zadań sekcji rozpoznania w tej fazie należy: ocena środowiska działań; ocena zagrożeń; wypracowanie możliwych wariantów działań przeciwnika; szczegółowe określenie potrzeb informacyjnych brygady; określenie zadań rozpoznawczych dla podległych i przydzielonych sił i środków rozpoznania;
- podczas rozważania i porównania wariantów działania kierownik sekcji rozpoznania /specjalista sekcji rozpoznania/ referuje warianty działania przeciwnika według kolejności: Ocena środowiska: (teren i przeszkody terenowe; wpływ terenu na działanie przeciwnika; warunki pogodowe; wpływ pogody na działanie przeciwnika; demografia; infrastruktura); media; Ocena wojsk przeciwnika: (sytuacja przeciwnika; prawdopodobny cel, zamiar i zadania; warianty sposobów realizacji zadań; słabe i silne strony wariantu działania; potencjał; działania wykraczające poza wzorce i modele doktrynalne); przedstawiając warianty działań przeciwnika kierownik sekcji rozpoznania ocenia jednocześnie prawdopodobieństwo zaistnienia każdego z nich;
- podczas porównywania możliwych wariantów działania przeciwnika ważne jest, przygotowanie kalkulacji ilości sił i środków, które przeciwnik może zaangażować w walce;
- podczas odprawy decyzyjnej sekcja rozpoznania przedstawia najbardziej prawdopodobny wariant działania przeciwnika w konkretnych warunkach hydrometeorologicznych, nie pomijając wariantów alternatywnych, a w dalszej

kolejności również propozycje zabezpieczenia wariantów działania własnego przez potencjał rozpoznania;

- w trakcie opracowanie planu operacji (walki) oficerowie grupy informacyjnej sekcja rozpoznania wrysowują „decyzję” /wariant działania/ przeciwnika, dającą podstawy do wykonania wzorca wsparcia decyzji; w etapie tym wykonywany jest również przez oficerów grupy planowania i kierowania rozpoznaniem na podstawie oleaty zdarzeń – plan zbierania informacji /plan rozpoznania/;
- w trakcie opracowania rozkazu operacyjnego specjaliści sekcja rozpoznania partycypują w następującym wymiarze: opracowują punkt 1 /sytuacja/ rozkazu operacyjnego; zasilają w niezbędne informacje inne punkty rozkazu; opracowują aneks „rozpoznanie” do rozkazu operacyjnego; opracowują niezbędne apendyksy do aneksu „rozpoznanie”. Podstawowe apendyksy to: Wojska przeciwnika; Teren i warunki pogodowe; Bezpieczeństwo /Działania przeciwrozpoznawcze/;
- w trakcie stawiania zadań kierownik sekcji rozpoznania nie ma kompetencji do stawiania zadań. Może jednak uczestniczyć w tym przedsięwzięciu i wyjaśniać niezbędne dane ujęte w rozkazie operacyjnym, dotyczące przeciwnika, terenu, prowadzeniu rozpoznania i utrzymania bezpieczeństwa wojsk;
- kontrola stanowi ostatnią fazę cyklu decyzyjnego. Zamyka ona jednocześnie pierwszy etap cyklu rozpoznawczego „ukierunkowanie”. Kolejne etapy cyklu rozpoznawczego /„gromadzenie”, „przetwarzanie”, „rozpowszechnianie”/ służą pozyskiwaniu /zdobywaniu/ nowych danych o sytuacji i do uaktualniania już posiadanych. W procesie dowodzenia pozwalają więc na bieżące ustalanie położenia. Do głównych zadań SR w tej fazie należeć będzie: ciągle zbieranie, opracowywanie i rozpowszechnianie zdobytych informacji rozpoznawczych; kontrola efektów zaplanowanych działań rozpoznawczych i ewentualne ich korygowanie, wynikające z rozwoju sytuacji; terminowe składanie meldunków

i zapotrzebowań na wiadomości do szczebla wyższego; bieżące informowanie dowódcy o sytuacji przeciwnika i działalności rozpoznawczej; bieżące prowadzenie dokumentacji rozpoznawczej /mapa sytuacyjna, dokumenty pomocnicze, baza danych, itp./.

Sekcję tworzy: kierownik sekcji, grupa planowania rozpoznania, grupa informacyjna, grupa zabezpieczenia - zob. slajd nr 8. Doraźnie wchodzi w jej skład zespół oficerów łącznikowych z dywizyjnego batalionu WRE, zespołu artylerii, komórki wywiadu i kontrwywiadu ZT. Zgodnie z ww. strukturą sekcja G2 liczyć powinna minimum 10 ludzi.

Kierownik Sekcji Rozpoznania podlega bezpośrednio szefowi sztabu brygady i odpowiada za:

- przygotowanie i prowadzenie poszukiwania informacji;
- przepływ danych rozpoznawczych i informacji od wojsk walczących do wyższych szczebli dowodzenia;
- zapewnienie bezpieczeństwa systemowi rozpoznania oraz systemowi informacyjnemu brygady;
- współpracę z kierownikami sekcji S2 batalionów, jednostek wzmocnienia i wsparcia;
- współpracę z zespołami artylerii, saperów, naprowadzania lotnictwa;
- współpracę z wydziałem G2 ZT;
- terminowe przygotowanie i przesłanie meldunków;
- prowadzenie mapy sytuacyjnej i informowanie dowódcy oraz szefa sztabu o położeniu przeciwnika;
- przesłuchanie jeńców oraz przekazanie ich do sztabu przełożonego;
- przygotowanie wstawki „przeciwnik” do rozkazu operacyjnego;
- opracowanie Aneksu B - „rozpoznanie” wraz z apendyksami „pogoda i teren”, „wojska przeciwnika”, „działania przeciwrozpoznawcze”;

- organizowanie i utrzymanie współdziałania oraz zabezpieczenia działań rozpoznawczych.

Grupa planowania i kierowania rozpoznaniem powinna liczyć trzech ludzi i do jej obowiązków należy:

- realizacja zadań związanych z informacyjną preparacją pola walki (z wyłączeniem wykonania takich dokumentów jak: ocena dróg podejścia i korytarzy manewru, warianty zagrożenia, linie czasowe oleaty zdarzeń);
- wykonanie planu rozpoznania i planu poszukiwania informacji;
- podział obszaru rozpoznania brygady pomiędzy wykonawców zadań (kompanię rozpoznawczą i bataliony);
- zapewnienie bezpieczeństwa własnym elementom rozpoznawczym oraz elementom przełożonego w ugrupowaniu brygady;
- uzupełnianie dokumentów bojowych (rozkaz operacyjny) o treści wynikające z planowania rozpoznania;
- prowadzenie dokumentacji sprawozdawczej w sekcji.

Ponadto grupa planowania rozpoznania wyznacza oficera do sekcji planowania i do Zespołu Wsparcia Działań.

Grupa informacyjna liczyć powinna minimum czterech ludzi. Dwóch, z nich powinno zajmować się oceną przeciwnika, dwóch gromadzeniem i opracowaniem danych i informacji rozpoznawczych.

Grupa informacyjna odpowiada za:

- opracowanie wariantów zagrożenia, wskazywanie celów wysokoopłacalnych i wysokowartościowych dla artylerii i śmigłowców wsparcia;
- pozyskiwanie, gromadzenie i opracowanie danych o potencjalnym przeciwniku z rozpoznania studyjnego i bezpośredniego;
- zbieranie meldunków o przeciwniku i warunkach terenowych z rozpoznania osobowego i elektronicznego;

- wymiana informacji o przeciwniku z oficerami rodzaju wojsk;
- pozyskiwanie danych rozpoznawczych na potrzeby działań ogniowych artylerii i lotnictwa - koordynacja ważności celów, przekazywanie współrzędnych obiektów rażenia do ośrodka koordynacji wsparcia ogniowego;
- rozpowszechnianie przetworzonych danych rozpoznawczych i innych materiałów pozyskanych w toku działań rozpoznawczych;
- przesłuchiwanie jeńców, zbiegów, rozmowy z ludnością cywilną;
- stała aktualizacja mapy informacyjnej, terminowe przedstawianie dowódcy prawdopodobnych wariantów działania przeciwnika;
- dostarczanie na SD dywizji osobowych i rzeczowych źródeł informacji (jeńcy, dezerterzy, egzemplarze broni, sprzętu bojowego i wyposażenia).

Zespół informacyjny wydziela oficera do współpracy z Centrum Wsparcia Dowodzenia.

Grupa oficerów łącznikowych wchodzi w skład sekcji rozpoznania okresowo. Jest ona przeważnie tworzona na bazie oficerów wydzielanych z zespołu artylerii, batalionu WRE, organów wywiadu i kontrwywiadu i odpowiada za:

- koordynację wysiłku rozpoznania i możliwościami środków rażenia;
- określenie punktów i obszarów zainteresowania celami;
- bezpieczeństwo pododdziałów prowadzących walkę przed przednim skrajem;
- koordynację działań w zakresie zwalczania wykrytych celów.

Grupa zabezpieczenia w sile dwóch podoficerów (chorążych) spełnia funkcje pomocnicze wobec sekcji (kreślarz, kierowca, obsługa środków łączności).

Prowadząc rozważania obsady personalnej powyższej sekcji rozpoznania, na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz w Wojskach Lądowych (Orion 1999, Orion 2000) na szczeblu brygady zmechanizowanej wiodącą rolę odgrywają oczywiście specjaliści rozpoznania (G2/S2).

W skład *sekcji rozpoznania* powinni wchodzić następujące osoby funkcyjne:

- kierownik sekcji rozpoznania;
- grupa planowania i koordynacji rozpoznania (2-3 specjalistów);
- grupa informacyjna (2-3 specjalistów);
- specjalista ds. topografii i oceny terenu;
- specjalista ds. bezpieczeństwa.

Należy zaznaczyć, iż powyższy skład dotyczy jednego stanowiska dowodzenia brygady oraz jednej zmiany pracy.

Podstawowym obowiązkiem G2/S2 na każdym szczeblu dowodzenia jest, aby przez kompleksowe użycie różnorodnych sił i środków jak najszybciej uzyskać informacje zapewniające możliwość określenia położenia przeciwnika i jego prawdopodobnego zachowania oraz stworzenia sytuacji utrudniających przeciwnikowi podejmowanie trafnych decyzji, wykonywanie sprawnych ruchów wojsk i precyzyjnych uderzeń ogniowych, przy jednoczesnej obronie przed tym samym wojsk własnych. Powinno to pozwolić dowódcy na podjęcie przedsięwzięć co do użycia właściwych sił i środków we właściwym czasie i miejscu.

Obowiązek ten, odpowiednio do szczebla dowodzenia, ma różny zakres. Jednak jego istota jest zawsze jednakowa – **jak najbardziej trafna prognoza zagrożenia ze strony potencjalnego przeciwnika.**

Mjr dypl. Andrzej WISZ
Wydział Wojsk Lądowych
Instytutu Dowodzenia
Zakład Systemów Łączności i Informatyki

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI

Sekcja łączności i informatyki zespołu wsparcia dowodzenia jest zespołem funkcjonalnym organizowanym w ramach stanowiska dowodzenia w celu rozwiązywania zagadnień związanych z planowaniem i organizowaniem systemu łączności w działaniach taktycznych.

Do głównych zadań sekcji łączności i informatyki w trakcie realizacji procesu decyzyjnego należy:

➤ **w trakcie ustalania położenia:**

- ustalanie aktualnej sytuacji poszczególnych elementów sieci łączności i ukompletowania pododdziałów łączności;
- przyjmowanie, przetwarzanie i generowanie informacji (meldunków);
- prowadzenie oceny własnych sił i środków łączności w celu określenia ich aktualnych możliwości wykonawczych;
- opracowanie informacji niezbędnych do przekazywania na odprawie (informowaniu operacyjnym).

➤ **w trakcie planowania:**

- ocena czynników wpływających na organizację sieci łączności;
- opracowanie wstępnych koncepcji organizacji sieci łączności do określonych przez zespół planowania wariantów działania wojsk własnych;
- określenie celu i zadań do realizacji przez pododdziały łączności stosownie do potrzeb zabezpieczenia łączności w przyjętym wariantcie działania;
- udzielanie porad i wyjaśnień zagadnień (doradztwo) z zakresu łączności;

- przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów na odprawy koordynacyjne i decyzyjne;
- przygotowanie dokumentów planistycznych i dyrektywnych (np. aneks „Łączność i informatyka” do rozkazu operacyjnego).

➤ **w trakcie stawiania zadań:**

- kontrola przekazania zadań dla pododdziałów łączności własnego szczebla dowodzenia;
- wyjaśnianie treści złożonych problemów organizacji sieci łączności.

➤ **w trakcie kontroli:**

- nadzorowanie pracy systemu łączności;
- ustalanie stanu rzeczywistego (warunki, sposoby i rezultaty realizacji zadań w poszczególnych etapach działań);
- porównywanie stanu rzeczywistego ze stanem planowanym i warunkami ich osiągnięcia oraz wykrywanie niezgodności między nimi;
- określenie przyczyn niezgodności pomiędzy stanem planowanym i stanem rzeczywistym;
- wskazanie sposobów usprawnienia działań w zakresie łączności;
- opracowywanie meldunków sytuacyjnych.

Zadania te realizowane są przez osoby funkcyjne w formie określonych czynności szczegółowych. Sposób wykonania tych czynności zależy od zakresu dostępnych informacji, możliwych metod ich przetwarzania oraz dostępnego czasu na ich wykonanie.

Prowadząc rozważania obsady personalnej powyższej *sekcji łączności i informatyki zespołu wsparcia dowodzenia*, na podstawie wniosków z ćwiczeń prowadzonych w Akademii Obrony Narodowej oraz w Wojskach Lądowych („Orion-99, Orion 2000) na szczeblu brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz analizy dostępnej literatury, skład personalny powinien składać się z następujących przedstawicieli:

- kierownika sekcji łączności i informatyki,
- 1 oficera /specjalisty/ – specjalisty łączności radiowej,
- 1 oficera /specjalisty/ – specjalisty łączności radioliniowo-
kablowej i stacjonarnej,
- 1 oficera /specjalisty/ – bezpieczeństwa łączności i poczty polowej,
- 1 oficera /specjalisty/ - specjalisty informatyka.

Kpt. dypl. inż. Waldemar KAWKA

Wydział Wojsk Lądowych

Katedra Wsparcia Działań

Zakład Zabezpieczenia Działań

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI WOJSK INŻYNIERYJNYCH

Miarą funkcjonowania organizacji jest jej efektywność, którą wyraża się skalą jej sprawności i skuteczności¹. Zabezpieczenie inżynierskie działań taktycznych ma na celu stworzenie warunków terenowych niezbędnych do skutecznego prowadzenia działań bojowych przez pododdziały oraz osiągnięcie powodzenia w walce, zwiększenie efektywności obrony wojsk przed środkami rażenia przeciwnika i utrudnienia jego wojskom działania w terenie. Zadania zabezpieczenia inżynierskiego wykonują wszystkie rodzaje wojsk, ściśle skoordynowane według jednolitego zamiaru². Aby ten cel mógł być osiągnięty należy poszczególne zadania mieszczące się w ramach zabezpieczenia inżynierskiego w sposób właściwy przez określony zespół specjalistów wojsk inżynierskich – zorganizować. W sposób właściwy tzn. taki, który cechuje się zakładanym stopniem sprawności i skuteczności.

Do zasadniczych determinantów kształtowania przyszłościowej struktury funkcjonalnej **sekcji wojsk inżynierskich (SWInż) SD brygady** należy zaliczyć³:

- zakres zadań SWInż będących pochodną celu działania;
- zakres dokumentów planistycznych, rozkazodawczych i sprawozdawczo – informacyjnych opracowywanych przez poszczególnych specjalistów sekcji;
- rozmieszczenie przedstawicieli SWInż w strukturze wewnętrznej SD brygady;
- organizacja stanowisk dowodzenia brygady w ugrupowaniu bojowym (SD, TSD, WSD);

¹ Por.: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie.*, op. cit., s. 29.

² Zob.: *Regulamin działań Wojsk Lądowych*. DWLąd 1999, s. 232.

³ Por.: S. Kowalkowki: *Oficer – specjalista wojsk inżynierskich w dowództwie brygady zmechanizowanej (pancernej)*. PWL 2000/4, s. 20.

- charakter pracy przedstawicieli SWInż w poszczególnych elementach składowych SD brygady (zmianowość lub okresowość w kierowaniu zabezpieczeniem inżynierskim);
- czas na realizację kompetencyjnych obowiązków.

Celem działania SWInż brygady jest kierowanie etatowymi i wzmacniającymi (na zasadzie przydziału lub wsparcia) pododdziałami wojsk inżynierskich w celu realizacji zadań zabezpieczenia (wsparcia) inżynierskich działań taktycznych⁴ w pododdziałach brygady.

Do głównych zadań SWInż w trakcie trwania procesu decyzyjnego należą⁵:

- **podczas ustalania położenia:** zbieranie i uaktualnianie informacji o rozmieszczeniu i ukompletowaniu pododdziałów inżynierskich oraz innych rodzajów wojsk własnego szczebla dowodzenia, a także o rejonach rozmieszczenia wzmacniających pododdziałów inżynierskich oraz zadaniach wykonywanych na korzyść brygady siłami inżynierskimi przełożonego w ramach wsparcia inżynierskiego; ustalanie stanu zapasów środków i materiałów inżynierskich w pododdziałach logistycznych brygady; ocena własnych wojsk (inżynierskich i rodzajów wojsk) mająca na celu określenie ich możliwości wykonawczych w ramach realizacji zadań zabezpieczenia inżynierskiego; prowadzenie mapy sytuacyjnej z danymi o sytuacji inżynierskiej w rejonie aktualnych i przyszłych działań oddziału; opracowanie danych na potrzeby informowa-

⁴ Zakres zadań zabezpieczenia inżynierskich działań taktycznych jest stosunkowo szeroki, a większość z nich – w trakcie ich planowania – prowadzonych na zasadzie dokonywania przybliżonych bilansów ich potrzeb i możliwości we wszystkich pododdziałach brygady posiada cechy kalkulacji matematycznych. Taki stan rzeczy determinuje określenie – w zależności od rodzaju działań taktycznych lub sprecyzowania przez dowódcę brygady (szefa sztabu) priorytetów w ramach zabezpieczenia inżynierskiego – głównych (zasadniczych) zadań inżynierskich. Aktualny stan wyposażenia specjalistów wojsk inżynierskich na szczeblu brygady w elektroniczne narzędzia kalkulacyjne, czy też wspomaganie dowodzenia jest znikomy. W dniu 29.05.2000 r. w Szefostwie Wojsk Inżynierskich DWŁąd odbyła się konferencja naukowa pt. „*Info/Inż-2000 – techniki komputerowe w inżynierii wojskowej*”, której celem było zaprezentowanie informatycznych narzędzi komputerowych wspomagających planowanie wykorzystania jednostek inżynierskich w działaniach bojowych. M.in. zaprezentowano: S. Kłiszewski: *Planowanie zmechanizowanych robót ziemnych w rozbudowie fortyfikacyjnej terenu z wykorzystaniem programu – WYKOP*; D. Skorupka: *Komputerowe wspomaganie decyzji w planowaniu rozbudowy inżynierskiej terenu*. Przyp. autora.

⁵ Por.: P. Cieślars, S. Kowalkowski: *Przygotowanie działań wojsk inżynierskich*. AON 1998, s. 22.

nia operacyjnego, które mogą mieć znaczący wpływ na dalsze planowanie działań,

- **podczas planowania:** określanie celu i głównych zadań zabezpieczenia inżynierskiego

do realizacji przez pododdziały inżynierskie i siły wyznaczone z innych rodzajów wojsk stosownie do potrzeb wynikających z przyjętych wariantów działania brygady; określanie zadań, terminów i miejsc ich wykonywania przez poszczególne elementy ugrupowania wojsk inżynierskich oraz formy wsparcia inżynierskiego pododdziałów innych rodzajów wojsk; określanie niezbędnych zmian w podporządkowaniu sił inżynierskich; ustalanie wymaganego zakresu wsparcia logistycznego pododdziałów inżynierskich i wyposażenia innych rodzajów wojsk w sprzęt i materiały inżynierskie; koordynacja użycia i wspólnego działania sił i środków inżynierskich będących we własnej dyspozycji i niższych szczebli dowodzenia; uzgadnianie sposobów dowodzenia pododdziałami inżynierskimi; przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów na potrzeby odpraw koordynacyjnych i decyzyjnych; opracowanie inżynierskich dokumentów planistycznych, rozkazodawczych i sprawozdawczo – informacyjnych; udzielanie porad i wyjaśnień określonych zagadnień (w ramach doradztwa inżynierskiego) z obszaru inżynierii wojskowej; opracowanie projektów technicznych wykonania złożonych obiektów inżynierskich,

- **podczas stawiania zadań:** uczestnictwo w przekazaniu zadań bojowych dla pododdziałów inżynierskich (etatowych i wspierających) brygady; wyjaśnianie treści złożonych zadań inżynierskich; niwelacja niekorzystnych sytuacji (możliwych do wystąpienia) zaistniałych pomiędzy pododdziałami wykonującymi zadania wsparcia inżynierskiego, a pododdziałami wspieranymi lub działającymi w ich otoczeniu,
- **podczas kontroli:** ustalanie stanu rzeczywistego (warunki, sposoby i rezultaty realizacji zadań w poszczególnych etapach działania); porównanie stanu

rzeczywistego z zakładanymi celami i warunkami ich osiągnięcia oraz identyfikacja niezgodności pomiędzy nimi; udzielanie pomocy pododdziałom wojsk inżynierskich oraz innych rodzajów wojsk w terminowym wykonywaniu zadań inżynierskich; opracowanie (na podstawie wyników kontroli) meldunków o sytuacji inżynierskiej.

W zależności od przyjętego kryterium podziału **dokumenty** dowodzenia dzieli się na różne grupy lub kategorie. Jako najbardziej charakterystyczny można przyjąć podział, w którym za jego kryterium uznaje się rolę i miejsce dokumentu w procesie podejmowania decyzji oraz kierowania działaniami wojsk, w tym wojsk inżynierskich. Według tego kryterium dokumenty dowodzenia można podzielić na⁶:

- dokumenty planistyczne;
- dokumenty rozkazodawcze;
- dokumenty sprawozdawczo – informacyjne.

Dokumenty planistyczne opracowywane przez SWInż brygady wykonuje się w celu planowania pracy sekcji, oceny sytuacji inżynierskiej, analiz, kalkulacji, planowania działań bojowych oraz planowania szkolenia. Do dokumentów tych zalicza się przede wszystkim:

- plan zabezpieczenia inżynierskiego;
- szkice obrazujące plan zabezpieczenia inżynierskiego kolejnych wariantów działania oddziału wojsk własnych;
- dokumenty oceny położenia: oceny inżynierskiej terenu oraz oceny inżynierskiej przeciwnika (na mapie, kalce, folii itp.);
- kalkulacje, obliczenia (mogą być appendyksami do planu zabezpieczenia inżynierskiego);
- analizy i oceny;
- inne dokumenty (w zależności od potrzeb).

⁶ Zob.: *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi Wojsk Lądowych. Część 4*. AON 1996, s. 8; Por.: W. Kawka, S. Kowalkowski: *Opracowanie dokumentów graficznych wojsk inżynierskich*. AON 2000, s. 7.

Dokumenty rozkazodawcze opracowywane przez SWInż brygady są zasadniczymi dokumentami dowodzenia, za ich pomocą przekazywana jest wykonawcom decyzja dowódcy. W zależności od zastosowania dokumenty rozkazodawcze ujmujące problematykę zabezpieczenia inżynierskiego można podzielić na:

- dokumenty bojowe (aneksy / apendykisy inżynierskie do rozkazów operacyjnych; aneksy / apendykisy inżynierskie do zarządzeń operacyjnych; punkty do wstępnych zarządzeń operacyjnych; zarządzenia przygotowawcze; instrukcje stałe),
- dokumenty służbowe (rozkazy i zarządzenia specjalne (personalne, dyscyplinarne itp.); notatki służbowe).

Dokumenty sprawozdawczo – informacyjne opracowywane przez SWInż brygady służą do informowania przełożonego funkcjonalnego⁷, sąsiadów, wojsk współdziałających, podwładnych oraz sztabu własnego o działalności, położeniu, możliwościach bojowych oraz prognozach co do rozwoju sytuacji w odniesieniu do: zabezpieczenia inżynierskiego działań taktycznych brygady oraz wojsk własnych i przeciwnika. Do dokumentów tych zalicza się meldunki, sprawozdania i raporty opracowywane w formie: meldunków inżynierskich o realizacji zadań inżynierskich; map sytuacyjnych; meldunków o założeniu pola minowego (zapory minowej); meldunków o przygotowaniu obiektów do niszczenia; kart sprawozdawczych zapór fortyfikacyjnych; kalek z map roboczych z zaporami minowymi; komunikatów; dzienników działań; rejestrów; zestawień, wykazów i zapotrzebowań na uzupełnienia.

Rozmieszczenie przedstawicieli SWInż w ramach SD brygady należy każdorazowo postrzegać z jego strukturami wewnętrznymi, w których powinni oni wykonywać swoje kompetencyjne obowiązki w sposób ciągły (dwuzmianowy) lub doraźny (okresowy).

⁷ Por. P. Cieślak: *Metodyka organizacji zabezpieczenia inżynierskiego działań taktycznych*. AON 1995, s. 6.

Zespół Wsparcia Działań SD brygady spełnia funkcje koordynatora m.in. wsparcia inżynierskich wojsk zmechanizowanych i pancernych. Planuje on w ramach zabezpieczenia inżynierskiego użycie sił i środków inżynierskich w walce oraz koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych oddziału⁸.

Jednym z wielu elementów składowych Zespołu Wsparcia Działań SD należy SWInż, która planuje i koordynuje wysiłek pododdziałów wszystkich rodzajów wojsk w obszarze zabezpieczenia inżynierskiego. SWInż powinna w sposób ciągły monitorować sytuację, planować i koordynować realizację bieżących i przyszłych zadań zabezpieczenia inżynierskiego w brygadzie, precyzować skomplikowane zadania pododdziałom w terenie oraz uczestniczyć w odprawach, rekonesansach itp. organizowanych w procesie dowodzenia.

Zespół Dowodzenia SD brygady spełnia głównie funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Ponadto koordynuje czynności wykonywane przez wszystkie komponenty stanowiska dowodzenia, określa potrzeby na informacje lub dane niezbędne do powzięcia decyzji przez dowódcę⁹. Elementami zespołu, odgrywającymi istotną rolę w zakresie zabezpieczenia inżynierskiego w toku prowadzenia obrony są: **Sekcja Dowodzenia** i **Sekcja Planowania**. Przeznaczony są one między innymi do: zbierania informacji o aktualnej sytuacji taktycznej i ich oceny, niezwłocznego reagowania na zaistniałe rozbieżności powstałe w wyniku realizacji planów poprzez proponowanie dowódcy rozwiązań mających na celu usunięcie powstałych niedociągnięć oraz przekazywania zadań bojowych wszystkim pododdziałom brygady, udziału w opracowywaniu wariantów przyszłego działania (planów alternatywnych).

Aktualna struktura funkcjonalna SWInż – przy istnieniu jednego oficera – specjalisty wojsk inżynierskich w brygadzie zmechanizowanej (pancernej) na czas „P” i w sumie dwóch na czas „W” – nie jest w stanie zapewnić realizacji

⁸ Zob.: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia Wojsk Lądowych (Główne problemy)*. Materiał wydany na prawach rękopisu. AON 2000, s. 25.

⁹ Zob.: *Ibid.*, s. 25.

wszystkich określonych powyżej zadań¹⁰. Dwuzmianowość pracy na SD, udział w kierowaniu walką z jednoczesnym ciągle trwającym procesem planowania, prowadzenie kontroli realizacji zadań inżynieryjnych oraz wykonywanie innych zadań określonych przez przełożonych prowadzi po prostu do sytuacji patowej. Polegać to może na tym, że jeden oficer wojsk inżynieryjnych (a nawet dwóch) wchodzący w skład dowództwa brygady, nie będzie w stanie sprawnie wykonywać swojej funkcji lub szczegółowość i jakość rozpatrywanych przez niego problemów ulegnie znacznemu obniżeniu, a należy przypuszczać, iż stopień narastania tego niekorzystnego skądinąd zjawiska będzie przybierała w funkcji czasu.

Praktyka ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych w wojskach lądowych i AON wskazuje na potrzebę okresowego lub ciągłego (dwuzmianowego) udziału oficerów wojsk inżynieryjnych w pracach wymienionych sekcji, do realizacji przedsięwzięć z zakresu zabezpieczenia inżynieryjnego (**charakter pracy przedstawicieli SWInż**).

Uwzględnienie zatem zaprezentowanych powyżej determinantów dotyczących udziału SWInż w procesie decyzyjnym brygady sprowadza się do przedstawienia propozycji struktury funkcjonalnej SWInż, na tym właśnie szczeblu dowodzenia wojsk lądowych. Za najbardziej optymalne rozwiązanie, gwarantujące realizację wszystkich czynności związanych z planowaniem, koordynowaniem i przekazywaniem zadań zabezpieczenia inżynieryjnego, a także monitorowaniem sytuacji inżynieryjnej oddziału należy uznać następującą propozycję strukturalną SWInż wraz z określeniem ich rozmieszczenia i podstawowym zakresem obowiązków.

Sekcja Wojsk Inżynieryjnych [(1 + 3)] x 2 = (2 + 6 = 8):

¹⁰ Kilka lat temu funkcje oficera – specjalisty wojsk inżynieryjnych w dowództwie BZ (BPanc) – dowódcy wojsk inżynieryjnych BZ (BPanc) – upatrywano w osobie dowódcy brygadowej kompanii saperów. Jednak wkrótce idea ta nie została wdrożona w życie przede wszystkim z dwóch istotnych powodów. Po pierwsze, w kompanii saperów nie występuje etatowy zastępca dowódcy kompanii, po drugie zaś – dowódca kompanii saperów oddelegowany na SD brygady tracił automatycznie możliwość dowodzenia swoim pododdziałem. Przep. autora.

- **kierownik SWInż (1)** – Zespół Wsparcia Działań SD brygady – udział w odprawach organizowanych na SD; przekazywanie i precyzowanie zadań pododdziałom wojsk inżynierskich; udział w organizowanych przez dowódcę przedsięwzięciach w terenie; prowadzenie (z upoważnienia dowódcy) kontroli realizacji zadań inżynierskich przez elementy ugrupowania bojowego i inżynierskiego brygady itp.,
- **zastępca kierownika SWInż (1)** – Zespół Wsparcia Działań SD brygady – zadania jak wyżej z uwzględnieniem dwuzmianowego cyklu pracy na SD,
- **specjaliści wojsk inżynierskich (2 + 2)** – Zespół Wsparcia Działań SD brygady – realizacja czynności zgodnie z planem SWInż skupiających się głównie wokół opracowywania dokumentów planistycznych, rozkazodawczych i sprawozdawczo - informacyjnych. Doraźnie – z uwzględnieniem cyklu dwuzmianowego – istnieje możliwość oddelegowania jednego specjalisty do Sekcji Planowania Zespołu Dowodzenia,
- **specjaliści wojsk inżynierskich (1 + 1)** – Sekcja Dowodzenia Zespołu Dowodzenia SD brygady¹¹ – nadzorowanie w cyklu dwuzmianowym zgodności wykonywanych zadań bieżących z planem; przekazywanie zadań bojowych inżynierskim elementom ugrupowania bojowego w czasie prowadzenia działań taktycznych; proponowanie dowódcy rozwiązań z zakresu zabezpieczenia inżynierskiego wymagających niezwłocznej realizacji; gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i przekazywanie aktualnych informacji o sytuacji inżynierskiej, a także koordynowanie zagadnień inżynierskich z pozostałymi zespołami Zespołu Dowodzenia; współpraca z przedstawicielami SWInż Zespołu Wsparcia Działań SD brygady.

W aspekcie powyższego zakresu obowiązków oraz uwzględniając proponowane składy poszczególnych sekcji rodzajów wojsk w ramach Zespołu Wsparcia Działań SD brygady można stwierdzić, iż w komórce inżynierskiej

¹¹ Na szczeblu BZ (BPanc) zakres wykonywanych czynności przez tych specjalistów – w porównaniu z pozostałymi członkami SWInż jest niewspółmierny – chociażby ze względu na znikomą częstotliwość otrzymywania meldunków inżynierskich z pododdziałów brygady o zakończeniu realizacji poszczególnych zadań inżynierskich. Przyp. autora.

dowództwa oddziału powinno być co najmniej 8 osób merytorycznie dobrze przygotowanych do rozwiązywania specjalistycznych zadań¹². Taka liczba żołnierzy w przypadku przekształcenia dowództwa brygady na obsadę stanowiska dowodzenia, umożliwia wydzielenie zespołów stanowiska dowodzenia w niezbędnym składzie, zapewniając tym samym pełną realizację obowiązków wraz z uwzględnieniem TSD brygady. W powyższej sytuacji SWInż praktycznie realizująca planowanie zabezpieczenia inżynieryjnego, posiadałaby zdolność do opracowania koncepcji zabezpieczenia inżynieryjnego wszystkich wariantów działania, sporządzenia planu zabezpieczenia inżynieryjnego działań taktycznych brygady oraz innych – niezbędnych w danej sytuacji taktyczno – operacyjnej – inżynieryjnych dokumentów dowodzenia.

Struktura, skład, obowiązki, kompetencje oraz funkcjonalne usytuowanie SWInż determinowane są również **czasem** ich realizacji. W przypadku, gdy skład wskazanej sekcji odpowiadał będzie potrzebom, wówczas pojawia się szansa na wykonanie pełnego zakresu obowiązków stojących przed tym właśnie elementem funkcjonalnym. Jednakże, uwzględniając fakt, iż przyszłe działania taktyczne oddziału organizowane będą zazwyczaj w warunkach deficytu czasu, można wnioskować, że w określonych sytuacjach nawet pozornie duża liczba specjalistów wojsk inżynieryjnych nie będzie zdolna do rzetelnego wykonywania ogółu powinności.

¹² Na podobieństwo rozwiązań organizacyjnych mających miejsce w przodujących armiach państwach NATO większość przedstawicieli SWInż powinna być postrzegana w grupie przedstawicieli SD brygady powoływanych w ramach mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk i sytuacja ta nie musi też wcale oznaczać, że wszyscy oni muszą być oficerami wojsk inżynieryjnych. Przyp. autora.

Pplk dr Andrzej GLEN

Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej

Katedra Obrony Powietrznej

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI ZARZĄDZANIA PRZESTRZENIĄ POWIETRZNĄ BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ / PANCERNEJ

Pośród wielu systemów wspierających informacyjnie system dowodzenia wojsk lądowych, w tym system dowodzenia brygady zmechanizowanej i pancerniej wojsk lądowych rosnącego znaczenia nabiera system zarządzania przestrzenią powietrzną (ZPP). Trwający obecnie w polskich wojskach lądowych proces kształtowania struktury funkcjonalnej tego systemu wymaga przyjęcia, na bazie określonego systemu wartości, adekwatnego do tegoż systemu podejścia metodologicznego gwarantującego uzyskanie wiarygodnej struktury funkcjonalnej systemu, pozwalającej określić niezbędny personel i ująć go we właściwą jednostkę organizacyjną. Wzbogacenie tak uzyskanej struktury systemu ZPP o niezbędne urządzenia, procedury i środki łączności powinno w rezultacie zapewnić efektywne wspieranie przez system ZPP systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej / pancerniej wojsk lądowych.

Definicję analityczną zjawiska ZPP oraz sprecyzowanie celu ZPP uznałem za najistotniejsze elementy systemu aksjologicznego pozwalające przystąpić do określania podejścia metodologicznego kształtowania struktury funkcjonalnej systemu. Wyniki badań nad urobieniem wspomnianej definicji pozwoliły na uznanie za *zjawisko ZPP w wojskach lądowych* ***wspomaganie dowodzenia***, *poprawiające efektywność użytkowania przestrzeni powietrznej nad obszarem działania wojsk lądowych, będące częścią kontroli przestrzeni powietrznej i wykorzystujące wypracowane w tym do celu zasady, metody, narzędzia i procedury.*

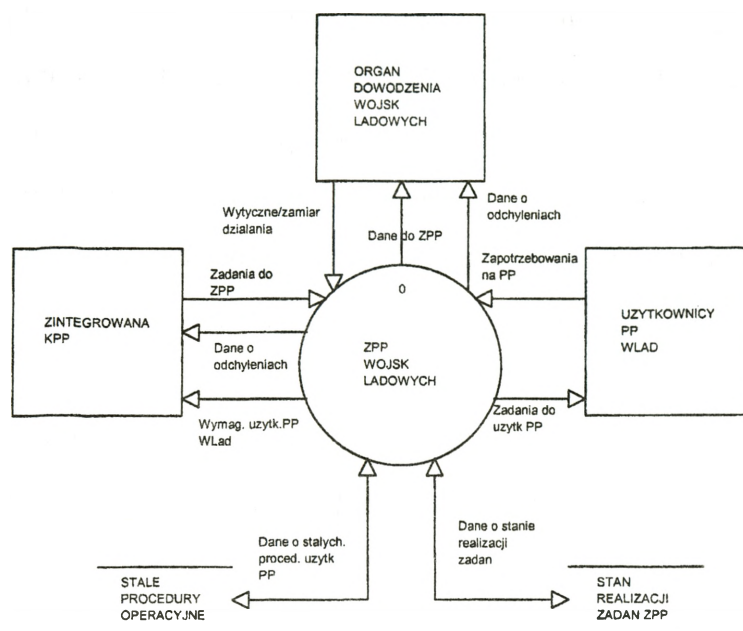
To, co zasadnicze, podstawowe w zjawisku zarządzania przestrzenią powietrzną w wojskach lądowych, to jego cel. Analizując strukturę zjawiska ZPP

oraz funkcjonujące w literaturze przedmiotu badania definicje celu ZPP, uznałem, że celem ZPP w wojskach lądowych jest *zwiększać efektywność działań bojowych wszystkich użytkowników przestrzeni powietrznej nad obszarem działania wojsk lądowych przez wykorzystanie ich zdolności do skutecznych, połączonych i elastycznych działań, prowadzonych z minimalnymi wzajemnymi zakłóceniami, bez niepotrzebnego ograniczania możliwości i ponoszenia nadmiernego ryzyka przez własne siły.*

Poszukując, adekwatnego do poczynionych ustaleń aksjologicznych wskazujących na procesualny charakter epistemologiczny zjawiska ZPP, podejścia metodologicznego do kształtowania struktury funkcjonalnej systemu natrafiłem na metody analizy strukturalnej systemów, których jednym z reprezentantów jest Tom De Marco. Określił on analizę systemu jako „proces zmiany strumienia informacji o aktualnie wykonywanych operacjach i nowych wymaganiach w pewien uporządkowany opis przyszłego systemu”. Bazując na przytoczonym cytacie można określić analizę systemu, jako: proces opisywania tego, co system powinien wykonywać (funkcje, procesy), bez identyfikowania w jaki sposób funkcje te powinny być wykonywane. Problem sposobu implementacji funkcji i danych systemu - odpowiedź na pytanie: w jaki sposób te procesy (funkcje) mają być realizowane - zostaje odsunięta do kolejnych etapów projektu. Wynikiem analizy jest specyfikacja systemu (ang. system specification), która dostarcza listę wymagań (ang. system requirements) dla przyszłego systemu. Analiza strukturalna stosuje zstępującą (ang. top-down) metodę dekompozycji funkcjonalnej analizowanego systemu, w wyniku czego uzyskujemy opis systemu na wielu różnych poziomach szczegółowości oraz bardzo precyzyjną definicję danych.

Uzyskany w toku prowadzonych badań model środowiska projektowanego systemu ZPP, reprezentuje graficznie przedstawiony na rys.1 diagram kontekstowy logicznego modelu funkcjonalnego systemu ZPP wojsk lądowych. Na diagramie tym zobrazowane są obiekty zewnętrzne w stosunku do systemu oraz

dane płynące między systemem a tymi obiektami. Poniższy diagram, wraz z opisem znajdujących się na nim elementów, stanowi model środowiska projektowanego systemu.



Rysunek 1 Diagram kontekstowy modelu funkcjonalnego ZPP w wojskach lądowych(model środowiska systemu ZPP wojsk lądowych)

Na diagramie kontekstowym wyróżniono trzy obiekty zewnętrzne (terminatory):

- ❖ **ORGAN DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH** -- reprezentuje szczebel dowodzenia wojsk lądowych którego pracę wspiera (wspomaga) system ZPP;
- ❖ **ZINTEGROWANA KONTROLA PRZESTRZENI POWIETRZNEJ** – reprezentuje organ kontroli przestrzeni powietrznej, którego funkcjonalną częścią jest system ZPP wojsk lądowych;
- ❖ **UŻYTKOWNICY PRZESTRZENI POWIETRZNEJ WOJSK LĄDOWYCH** – odbiorcy rezultatów pracy systemu ZPP wojsk lądowych, przekazujący przetworzony efekt tej pracy otoczeniu.

Obiekty zewnętrzne dostarczają informacji, która powoduje wykonanie lub zaniechanie wykonania określonych procesów w systemie oraz odbierają informacje będące efektem działania systemu. Podobną rolę pełnią wyróżnione

na diagramie kontekstowym zewnętrzne składnice (magazyny) danych. Użycie magazynów danych do reprezentacji tych obiektów jest wymuszone ich specyfiką:

- obiekty reprezentowane są poprzez informacje je opisujące, a nie przez swoje rzeczywiste istnienie (z punktu widzenia modelu systemu ZPP istnieją tylko te np. środki kontroli przestrzeni powietrznej, o których coś systemowi wiadomo – tzn. te przekazane w zadaniach do zarządzania przestrzenią z organu KPP lub wytworzone w systemie);
- zasób informacji opisujących obiekt jest zmienny zarówno ze względu na ich ilość jak i morfologię danych.

Zadania, funkcje i możliwości poszczególnych obiektów zewnętrznych oraz podstawowe dane otrzymywane i wytwarzane przez projektowany system są następujące:

A. Składnica danych STAN REALIZACJI ZADAŃ ZPP - reprezentuje bazę danych definiującą kolejne etapy realizacji zadań w systemie ZPP wojsk lądowych. Każdy etap zawiera reprezentację stanu realizacji zadań ZPP, wykonywanych w ramach procesów KIEROWANIA i KONTROLI.

Strumień danych:

↔ *Dane o stanie realizacji zadań ZPP* – dane reprezentujące informacje powstające w czasie realizacji funkcji procesów KIEROWANIA i KONTROLI (np. zapotrzebowanie środków KPP, tworzenie aneksu ZPP pobierane, modyfikowane i zapamiętywane w składnicy STAN REALIZACJI ZADAŃ ZPP)

B. Składnica danych STAŁE PROCEDURY OPERACYJNE reprezentuje bazę danych grupującą informacje aksjomatyczne (niezmienne w trakcie funkcjonowania systemu ZPP) w projektowanym modelu. Baza danych STAŁE PROCEDURY OPERACYJNE ZPP zawierać powinna informacje o:

- organizacji systemu kontroli przestrzeni powietrznej;

- zakresie odpowiedzialności za zarządzanie przestrzenią powietrzną w wojskach lądowych (szczebla centralnego, korpusu, dywizji, brygady, batalionu);
- procedurach zespołu zarządzania przestrzenią powietrzną ;
- przedmiocie doradzania dowódcy danego szczebla wojsk lądowych;
- kontroli przestrzeni powietrznej w bezpośrednim wsparciu lotniczym;
- kontroli przestrzeni powietrznej w działaniach aeromobilnych;
- kontroli przestrzeni powietrznej w działaniach bezpilotowych aparatów latających;
- kontroli przestrzeni powietrznej w działaniach śmigłowców;
- dokumentach zarządzania przestrzenią powietrzną wojsk lądowych;
- środkach kontroli przestrzeni powietrznej.

Strumień danych:

← *Dane o stałych procedurach operacyjnych użytkowania przestrzeni powietrznej wojsk lądowych*- dane stanowiące aksjomaty rzeczywistości, będące podstawą definiowania kontekstu działania modelu.

C. ORGAN DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH - organizator i koordynator systemu zarządzania przestrzenią powietrzną w wojskach lądowych, którego funkcjonowanie odwzorowuje projektowany model logiczny. Odpowiada za całość przedsięwzięć dotyczących przygotowania i funkcjonowania systemu ZPP.

Strumienie danych:

← *Wytyczne / zamiar działania* - dane niezbędne do organizacji i koordynacji funkcjonowania systemu ZPP odwzorowywanego przez model

← *Dane do ZPP* - dane będące efektami działania systemu ZPP w granicach realizacji funkcji PLANOWANIE, zawierające

komplet informacji o planowanym użytkowaniu przestrzeni powietrznej.

- ← *Dane o odchyleniach* dane generowane w systemie ZPP, jako efekt realizacji funkcji KONTROLA, dotyczące stanu działania systemu odbiegającego od planu (scenariusza) działania systemu ZPP, sytuacji wymagających korekty w systemie ZPP lub decyzji organu dowodzenia wojsk lądowych lub organu zintegrowanej kontroli przestrzeni powietrznej.

D. ORGAN ZINTEGROWANEJ KONTROLI PRZESTRZENI POWIETRZNEJ – zatwierdza i nadzoruje z prawem ingerencji efekty pracy¹ systemu zarządzania przestrzenią powietrzną w wojskach lądowych.. Odpowiada za całość przedsięwzięć dotyczących przygotowania i funkcjonowania elementów sił powietrznych (naziemnych i powietrznych) w przestrzeni powietrznej wojsk lądowych.

Strumienie danych:

- ← *Zadania do zarządzania przestrzenią powietrzną* - dane niezbędne do organizacji i koordynacji funkcjonowania systemu ZPP, jako części systemu kontroli przestrzeni powietrznej odwzorowywanego przez model
- ← *Wymagania użytkowania przestrzeni powietrznej wojsk lądowych* - dane będące efektami działania systemu zawierające propozycje nadania określonej struktury przestrzeni powietrznej wojsk lądowych wraz z ustaleniami dotyczącymi zasad, metod i procedur użytkowania tej struktury
- ← *Dane o odchyleniach* dane generowane w systemie ZPP, jako efekt realizacji funkcji KONTROLA, dotyczące stanu działania

¹ Efektem pracy systemu ZPP wojsk lądowych jest plan ZPP rozpowszechniony wśród użytkowników w formie aneksu ZPP do rozkazu operacyjnego dowódcy wojsk lądowych. Plan ten zawiera strukturę nadaną przestrzeni powietrznej wojsk lądowych wraz z ustaleniami dotyczącymi zasad, metod i procedur użytkowania tej struktury.

systemu odbiegającego od planu (scenariusza) działania systemu ZPP, sytuacji wymagających korekty w systemie ZPP lub decyzji organu dowodzenia wojsk lądowych lub organu zintegrowanej kontroli przestrzeni powietrznej.

E. UŻYTKOWNICY PRZESTRZENI POWIETRZNEJ WOJSK LĄDOWYCH – odbiorcy efektów działania systemu ZPP wojsk lądowych przekazywanych im w formie zadań do użytkowania przestrzeni powietrznej. Łączą system z otoczeniem przekazując mu w formie przetworzonej efekty pracy systemu ZPP. Jednocześnie sterują pracą modelu przepływami informacji o potrzebach wykorzystania przestrzeni powietrznej w działaniach.

← *Zadania do użytkowania przestrzeni powietrznej* - wyodrębnione przedmiotowo, podmiotowo, przestrzennie, czasowo i proceduralnie części celu ZPP przewidziane do realizacji w danym cyklu wykonawczym.

← *Zapotrzebowania na przestrzeń powietrzną wojsk lądowych* - dane będące efektami działania użytkowników przestrzeni powietrznej wojsk lądowych zawierające propozycje nadania określonej struktury przestrzeni części przestrzeni powietrznej wojsk lądowych wraz z ustaleniami dotyczącymi zasad, metod i procedur użytkowania tej struktury

F. Przepływ (strumień) danych: *Dane o odchyleniach* zostały celowo nazwane tak samo dla obiektów terminalnych ORGAN DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH i ZINTEGROWANA KPP. Wynika to z tożsamej morfologii projektowanego przepływu. Różny będzie jedynie zakres (ilość) przemieszczanych informacji, natomiast ich struktura będzie jednolita, niezależna od odbiorcy / nadawcy informacji.

Uściślenie i konkretyzacja zawartości wyróżnionych przepływów danych następuje w opisie diagramów DFD (data flow diagram), będących rozwinięciem diagramu kontekstowego, a zawartych w modelu zachowań. Ogólną repre-

zentację modelu zachowań stanowi diagram poziomu zerowego. Diagram poziomu zerowego projektowanego modelu odwzorowującego system ZPP wojsk lądowych, przedstawiono na rysunku 2. Na diagramie tym wyróżniono trzy podstawowe funkcje systemu:

- **Planowanie;**
- **Kontrola;**
- **Kierowanie.**

Funkcje te odzwierciedlają podstawowe fazy funkcjonowania systemu ZPP, którymi są:

- sformułowanie celów, określenie zadań, metod, procedur, narzędzi (instrumentów) ich realizacji;
- porównanie stanu faktycznego z planowanym, analiza odchyleń, ustalenie działań korygujących;
- przeprowadzenie działań korygujących funkcjonowanie systemu, a także kreujących i podtrzymujących jego funkcjonowania.

**2.1 – ZAPOTRZEBOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ**

**2.2 – TWORZENIE ANEKSU ZARZĄDZANIE PRZESTRZENIA
POWIETRZNA**

**2.3 – UTRZYMANIE USTALONYCH ŚRODKÓW KONTROLI
PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ**

**2.4 – IDENTYFIKACJA I ROZWIĄZYWANIE BIEŻĄCYCH
KONFLIKTÓW**

**2.5 – ROZPOWSZECHNIANIE ŚRODKÓW KONTROLI
PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ**

3 - KONTROLA

3.1 – PORÓWNANIE STANU PLANOWANEGO Z FAKTYCZNYM

3.2 – ANALIZA ODCHYLEŃ

3.3 – GENEROWANIE DANYCH O ODCHYLENIACH

Pełne wyniki badań z jednej strony obrazujące głębię uzyskanej specyfikacji systemu ZPP, z drugiej zaś pozwalające sformułować swoistą listę wymagań obrazuje dekompozycja jednej z funkcji planowania do poziomu funkcji atomowej².

**1.4 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ WOJSK
LĄDOWYCH**

**1.4.1 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI POWIETRZNEJ
PRZEZ
SIŁY NAZIEMNE**

² To znaczy pozwalającej na fizyczną realizację przez jednego członka kształtowanej sekcji ZPP brygady

1.4.1.1 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ PRZEZ

SIŁY OP

1.4.1.1.1 – PLANOWANIE POŁOŻENIA JEDNOSTEK OP

1.4.1.1.2 – PLANOWANIE STOPNIA KONTROLI GOTOWOŚCI
UZBROJENIA - WCS

JEDNOSTEK OP

1.4.1.1.3 – PLANOWANIE POKRYCIA STREF OGNI

1.4.1.1.4 – PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ

TYPY JOINT/PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL

1.4.1.2 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ

PRZEZ WRiArt

1.4.1.2.1 – PLANOWANIE ŚRODKÓW KOORDYNACJI OGNI

1.4.1.2.2 – PLANOWANIE OGNI WRiArt

1.4.1.2.3 – PLANOWANIE POŁOŻENIA JEDNOSTEK WRiArt

1.4.1.2.4 – PLANOWANIE POZYCJI

WYSTRZELIWANIA/ODZYSKIWANIA/TRAS

ŚRODKÓW BEZPILOTOWYCH - RPV

1.4.1.2.5 – PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ

TYPY JOINT / PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL

1.4.1.3 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ PRZEZ

SIŁY ROZPOZNANIA

1.4.1.3.1 – PLANOWANIE OBSZARÓW SKAZONYCH

1.4.1.3.2 – PLANOWANIE OBSZARÓW ODDZIAŁYWANIA WŁASNYCH
ŚRODKÓW

WRE

1.4.1.3.3 – PRZEWIDYWANIE PRZESZKÓD W LOTACH

1.4.1.3.4 – PLANOWANIE ZADAŃ STATKÓW POWIETRZNYCH

OBEZWŁADNIAJĄCYCH OP PRZECIWNIKA - SEMA

*1.4.1.3.5 – PLANOWANIE POZYCJI WYSTRZELIWANIA /
ODZYSKIWANIA / TRAS*

ŚRODKÓW BEZPILOTOWYCH - UAV / RPV

*1.4.1.3.6 – PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ*

TYPU JOINT / PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL

1.4.2 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI POWIETRZNEJ
PRZEZ

SIŁY POWIETRZNE

1.4.2.3 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ PRZEZ

SIŁY LWL

1.4.2.3.1 – PLANOWANIE POZYCJI BOJOWYCH JEDNOSTEK LWL

1.4.2.3.2 – PLANOWANIE POŁOŻENIA JEDNOSTEK LWL

1.4.2.3.3 – PLANOWANIE POŁOŻENIA WYSUNIĘTYCH PUNKTÓW

UZUPEŁNIANIA UZBROJENIA I PALIWA - FARP_s

*1.4.2.3.4 – PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ*

JOINT / PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL

1.4.2.4 – PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ PRZEZ

SIŁY SŁUŻBY RUCHU LOTNICZEGO WOJSK LĄDOWYCH -
ATS

*1.4.2.4.1 – PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENI
POWIETRZNEJ*

I OGRANICZENÍ UŻYTKOWANIA PRZESTRZENI POWIETRZNEJ

1.4.2.4.2 – PLANOWANIE WYPOSAŻENIA LĄDOWISK

1.4.2.4.3 – PLANOWANIE POMOCY NAWIGACYJNEJ

1.4.3 – GENEROWANIE DANYCH DO ZARZADZANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNA WOJSK LĄDOWYCH

Zaprezentowana specyfikacja systemu ZPP umożliwiła sprecyzowanie listy wymagań dla systemu ZPP, na którą składają się:

- niezbędne role, jakie zagrać musi personel systemu by wypełnić wyspecyfikowane funkcje;
- jednostka organizacyjna grupująca wspomniane funkcje w logiczną całość;
- wskazanie roli wiodącej dla funkcjonowania wspomnianej jednostki organizacyjnej.

Do wyspecyfikowanych funkcji koniecznym jest przypisanie następujących ról:

- FUNKCJE OP - przedstawiciel sekcji OPL;
- FUNKCJE ART - przedstawiciel sekcji Art.;
- FUNKCJE ROZP I WRE - przedstawiciel sekcji S-2;
- FUNKCJE LWL - przedstawiciel LWL ;
- FUNKCJE SP - przedstawiciel SP (ALO);
- FUNKCJE SPECJALISTYCZNE - przedstawiciel S-3 Air.

Wymienione role uznać należy za niezbędne osoby funkcyjne systemu ZPP brygady wojsk lądowych. Jednostką grupującą te funkcje w logiczną całość powinna być na szczeblu brygady etatowa sekcja ZPP. Za osobę personelu ZPP kierującą pracą sekcji uznać należy przedstawiciela S 3- Air.

Sformułowane w niniejszym referacie tezy oraz przytoczona argumentacja stanowi swoistą gwarancję funkcjonalną poprawnego i skutecznego działania sekcji ZPP w systemie dowodzenia brygady zmechanizowanej i pancерnej wojsk lądowych. Nie należy jednak zapominać, że to tylko pierwszy krok w projektowaniu systemu ZPP wojsk lądowych. Poprawne funkcjonowanie systemu będzie wymagało znakomitego specjalistycznego wykształcenia wskazanego personelu, wyposażenia go w niezbędne narzędzia wsparcia komputerowego i łączności, opracowania procedur wykonywania wyspecyfikowanych funkcji .

Mjr dypl. inż. Marek SOŁODUCHA

Katedra Wsparcia Działań

Zakład Wsparcia Ogniewego

**KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ
SEKCJI WOJSK RAKIETOWYCH I ARTYLERII
ZWDZ SD BZ/BPANC**

Tworzeniu i projektowaniu struktur organizacyjnych niezależnie, jakiego szczebla, jakiego rodzaju komórek, zespołów czy sekcji, a nawet pododdziałów, powinno towarzyszyć pierwszeństwo określenia celu i zadań, jakie mają one spełniać w ogólnych ramach prowadzenia działań. Również w stosunku do artylerii, jako głównego (a nieraz i jedyne) komponentu wsparcia ogniewego na szczeblach taktycznych, powinno odbywać się to według tego układu (wzorca).

W związku z powyższym należałoby zdefiniować główny cel działania sekcji artylerii umiejscowionego obecnie w zespole wsparcia działań SD brygady, którym jest:

Planowanie użycia artylerii organicznej, przydzielonej, a podczas centralizacji również artylerii batalionowej oraz koordynacji jej ognia odpowiednio do decyzji i zamiaru dowódcy brygady.

Tak sprecyzowany cel wymaga od funkcyjnych sekcji artylerii zrealizowania szeregu zadań, które doprowadzą do finalnego efektu w postaci określenia sposobu użycia artylerii zgodnie z przyjętym przez dowódcę brygady wariantem działania.

Jako podstawowe zadania stojące przed sekcją artylerii podczas wypracowania decyzji użycia brygady w działaniach bojowych można uznać (slajd 3 i 4):

- Zbieranie i opracowanie danych niezbędnych do oceny sytuacji oraz przygotowanie meldunku koordynatorowi wsparcia ogniewego do informowania operacyjnego;

- Współpracę z sekcją planowania podczas wypracowywania wariantów działania (uczestnictwo w rozważaniu i porównaniu wariantów);
- Przygotowanie propozycji użycia artylerii do wariantu działania i przedstawienie ich dowódcy podczas odprawy decyzyjnej;
- Opracowanie planu użycia artylerii brygady;
- Opracowanie punktów rozkazu operacyjnego, dotyczących spraw artyleryjskich oraz aneksu wsparcie ogniowe;
- Koordynację użycia artylerii brygady z działaniami innych środków wsparcia ogniowego;
- Uzgodnienia z innymi komórkami SD brygady, które dotyczą użycia rozpoznania artyleryjskiego, zaopatrywania w amunicję, uzupełniania strat oraz zabezpieczenia sanitarnego, a także wykorzystania przestrzeni powietrznej z sekcją OPL, LWL oraz przedstawicielem lotnictwa taktycznego. Uzgodnienia dotyczą również wykorzystania rejonów i dróg manewru podczas działań.

Cel i zadania sekcji artylerii są podstawą określenia jej struktury organizacyjnej, a w szczególności liczby stanowisk (funkcyjnych) i ich specjalności. W ostatnich latach, a konkretnie po wstąpieniu Polski do NATO nastąpiły działania zmierzające do zbliżenia naszej organizacji dowodzenia (w tym i artylerii) do obowiązujących w armiach Sojuszu. W wyniku tego nastąpiła likwidacja szefostw artylerii i w ich miejsce utworzono (wzorem Bundeswehry) komórki artylerii, których skład powstaje głównie ze sztabu pododdziału (oddziału) artylerii. A dotychczasowe obowiązki szefa artylerii przejął dowódca organicznego pododdziału (oddziału) artylerii. Należy zauważyć, że poprzez te zabiegi reorganizacyjne uzyskano nieznaczące oszczędności personalne (na szczeblu brygady jeden etat), ale całkowicie zburzono istniejący model dowodzenia. W tym miejscu chciałbym zastrzec, że bezkrytyczne przyjęcie rozwiązań niemieckich dotyczących składu osób odpowiedzialnych za

planowanie użycia artylerii w naszych uwarunkowaniach rodzi określone trudności. Obecnie rola planującego użycie artylerii brygady w działaniach bojowych spoczywa na koordynatorze wsparcia ogniowego (którym de facto jest dowódca organicznego dywizjonu artylerii) i sekcji artylerii. Zróżnicowanie struktury środków artyleryjskich w naszej armii (dla przypomnienia na szczeblu brygady zmechanizowanej występuje artyleria do ognia pośredniego w postaci dywizjonu artylerii i kompanie wsparcia w batalionach zmechanizowanych oraz artyleria strzelająca na wprost w postaci bappanc) powoduje, że koordynator wsparcia ogniowego zajmuje się zróżnicowaną problematyką, do której w obecnej chwili nie został odpowiednio przygotowany. Należy nadmienić, że w armiach Sojuszu środki przeciwpancerne i moździerze nie wchodziły w skład artylerii i dlatego problematyka, a także i struktura sekcji artylerii nie posiadająca specjalistów w tym zakresie odpowiada obszarowi ich bezpośredniego zainteresowania.

Dlatego prowadząc rozważania nad strukturą obsady personalnej sekcji artylerii wzięto pod uwagę aspekt problemowy, jaki ma on do rozwiązania. Na podstawie wniosków z ćwiczeń oraz zadań jakie stoją do rozwiązania, skład personalny sekcji artylerii powinien składać się z następujących funkcyjnych (slajd 5):

- KWO – dca organicznego das brygady;
- Kierownik zespołu artylerii – etatowy oficer artylerii z S3 sztabu brygady;
- Oficer artylerii ds. planowania - z S3 dywizjonu;
- Oficer ds. rozpoznania – z S2 dywizjonu;
- Oficer ds. logistyki – z S4 dywizjonu;
- Oficer ds. planowania użycia pododdziału przeciwpancernego - etatowy oficer artylerii z S3 sztabu brygady (lub dowódca baterii przeciwpancernej albo jego zastępca).

Należy jednak zauważyć, że umiejscowienie oficera ds. planowania użycia pododdziału przeciwpancernego w sekcji artylerii należy traktować jako rozwiązanie doraźne. Proponuje się wyłączyć planowanie użycia baterii przeciwpancernej spod kurateli koordynatora wsparcia ogniowego i funkcjonalnie podporządkować sekcji planowania zespołu dowodzenia brygady. Tak więc planowanie użycia pododdziału przeciwpancernego powinno się odbywać w jednej sekcji, równoległe z planowaniem działań batalionów. Umożliwi to zintegrowanie ich działań oraz spowoduje, że sekcja artylerii i koordynator wsparcia ogniowego brygady skupić się będzie mógł wyłącznie na użyciu artylerii do ognia pośredniego.

Należy również zauważyć, że powyższy skład sekcji artylerii podyktowany jest również ilością dokonania koniecznych uzgodnień pomiędzy różnymi komórkami SD przedstawiona na slajdzie 6. Brak powyższych uzgodnień może spowodować wypracowanie koncepcji użycia środków artyleryjskich, która nie sprosta w praktycznym działaniu potrzebom chwili i miejsca, a czasami wręcz uniemożliwi wykonanie zadania. Również brak automatyzacji dowodzenia i obiegu informacji zmusza do bezpośredniego kontaktu oficerów artylerii z innymi sekcjami, co przy tak nielicznej obsadzie wydłuża czas przygotowania danych do opracowania planu użycia artylerii oraz niezbędnych dokumentów rozkazodawczych.

Również przedstawiony na slajdzie 7 wariant czynności wykonywanych przez osoby funkcyjne podczas wypracowania decyzji do działań brygady stanowi podwalinę do określenia minimalnego składu sekcji artylerii brygady. Jest to przykładowe rozwiązanie, ponieważ każda dywizja (brygada) posiada (lub powinna posiadać) wypracowane w tym celu stałe procedury operacyjne, które określałyby zakres obowiązków i czynności.

Należy zauważyć, że przedstawiona struktura sekcji artylerii brygady jest z jednej strony minimalna, a z drugiej maksymalna. Zwiększenie liczby osób funkcyjnych w sekcji artylerii (a powinna ona być uwzględniona ze względu na

znaczny zakres zadań) w obecnej sytuacji nie jest możliwe ze względu na etatową obsadę sztabu dywizjonu artylerii. Również wyznaczenie osób funkcyjnych z dywizjonu artylerii do sekcji artylerii brygady (włącznie z jego dowódcą) odbywa się kosztem jakości dowodzenia we własnym pododdziale. A trzeba pamiętać, że nikt i nic nie zwalnia z dowódcy dywizjonu artylerii odpowiedzialności za terminowe i poprawne przygotowanie jego do walki oraz skuteczną realizację zadań ogniowych. Trudno również przy takiej obsadzie mówić o pracy w trybie dwuzmiennym, czy też wyznaczenia osób na tylowe stanowisko dowodzenia. Uwzględniając, więc pracę w trybie dwuzmiennym oraz delegowanie osoby funkcyjnej na tylowe stanowisko dowodzenia, sekcja artylerii brygady powinna liczyć 10-12 osób.

Dlatego też, kształtowaniu struktury funkcjonalnej sekcji artylerii w zespole wsparcia działań SD brygady powinno towarzyszyć realność wykonania przez nie zadań, a nie limitowana liczba etatów.

pplk dr inż. Zbigniew FIOŁNA
Wydział Wojsk Lądowych
Instytutu Dowodzenia
Zakład Systemów Łączności i Informatyki

POWIĄZANIA INFORMACYJNE WEWNĄTRZ I NA ZEWNĄTRZ STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ

We wcześniejszych referatach przedstawiona została część problemu badawczego, jaką było opracowanie struktur obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia brygady wynikającej z zadań, jakie są stawiane przed dowództwem brygady w działaniach bojowych oraz z możliwości transformacji struktury dowództwa brygady czasu „P” (wielkości tego dowództwa i jego możliwości mobilizacyjnego uzupełnienia) na stanowiska dowodzenia. Ten referat przedstawia drugą część problemu badawczego, jaką była identyfikacja więzi informacyjnych pomiędzy osobami funkcyjnymi systemu dowodzenia brygady (oraz jego otoczenia) i ich wpływ na strukturę obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia brygady.

Rozpatrując dowodzenie nie jako wieloetapowy proces lecz jako „obiekt – pojęcie” można zauważyć, iż istotą dowodzenia jest przekazanie swojej (dowódcy) woli podwładnym i przyjęcie od podwładnych meldunków o jej wykonaniu. Takie określenie pojęcia dowodzenia jest, moim zdaniem, fundamentalnym, gdyż precyzyjnie określa zależności „przełożony – podwładny” i istnienie pomiędzy nimi, jako podstawy, wymiany informacji (rozkaz i meldunek).

Ważnym zatem obszarem dowodzenia jest więc **przekazywanie informacji**. Przekazywanie informacji w procesie dowodzenia odbywa się pomiędzy osobami funkcyjnymi i zespołami funkcjonalnymi¹ stanowisk dowodzenia w

¹ Truizmem jest, że aby dowodzenie było „dobre” (właściwe rozkazy i meldunki, w odpowiednim czasie i z zapewnieniem skrytości przekazania) i adekwatne do wymagań współczesnego pola walki, istnieć muszą w systemie dowodzenia zespoły – sztaby wspomagające pracę dowódcy każdego szczebla rozmieszczone na stanowiskach dowodzenia.

różnym ich usytuowaniu wzajemnym w systemie dowodzenia, w różnych formach i różnymi metodami przekazu oraz kierunkach i w czasie określonym potrzebami systemu dowodzenia. Wymiana informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi systemu dowodzenia jest równoznaczna z istnieniem pomiędzy nimi **więzi informacyjnych**.

Więzi informacyjne w systemie dowodzenia można scharakteryzować stosując różne kryteria: zależności wzajemnej osób przekazujących informacje, sposobu realizacji (przekazu informacji) więzi informacyjnych, rozmieszczenia nadawców i odbiorców informacji czy wreszcie parametrów wymaganych przy przekazywaniu informacji w danej relacji. W tym miejscu należy nadmienić, iż charakterystyka więzi informacyjnych w przedstawianym przez nas procesie modelowania struktury stanowiska dowodzenia brygady, prowadziła między innymi do określenia postaci i ilości przekazywanych informacji w systemie dowodzenia w funkcji czasu, co w dalszej kolejności pozwoliło na określenie niezbędnych potrzeb w (personalnych i sprzętowych) celu zapewnienia prawidłowego obiegu informacji w systemie, a więc jednego z warunków sprawnego dowodzenia.

Stosując podczas charakteryzowania więzi informacyjnych kryterium wzajemnej zależności osób funkcyjnych w poszczególnych relacjach, można wyróżnić dwa rodzaje więzi informacyjnych:

1. - hierarchiczne czyli „służbowe”, w których uczestniczą podmiot (dowódca) i przedmiot (podwładny) dowodzenia. W tych więziach można, w zależności od kierunku przekazywania informacji, wyodrębnić relacje „w dół” – informacje imperatywne - rozkazy oraz informacje deskryptywne - „do wiadomości” i „w górę” – meldunki;
2. - funkcjonalne (współdziałania, koordynowania) – związane z wymianą informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi nie będącymi względem siebie w podległości służbowej: wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne współdziałania) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupeł-

nianiem potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami na tym samym poziomie (pomiędzy stanowiskami dowodzenia tego samego szczebla) lub pomiędzy osobami funkcyjnymi różnych szczebli dowodzenia (za wyjątkiem relacji przełożony – podwładny, które należą do więzi hierarchicznych).

Inne kryterium – forma realizacji więzi informacyjnych określa sposób wymiany informacji. Wyodrębnić można:

1. – kontakty osobiste. Mogą one mieć charakter formalny (np. odprawy) lub nieformalny (bieżące kontakty robocze). W zależności od postaci informacji może ona być przekazywana w formie głosowej (rozmowa) lub (dodatkowo) może być uzupełniona bezpośrednią wymianą dokumentów (map, folii).
2. – kontakty przez techniczne środki łączności. Również mogą one mieć charakter formalny (np. dokumentów sprawozdawczych) lub nieformalny (bieżące kontakty robocze). W zależności od postaci informacji może ona być przekazywana w formie fonicznej (rozmowa telefoniczna), przekazu dokumentów graficznych, w postaci zbiorów danych cyfrowych czy też złożonej ze zbioru informacji o różnych formach.

Analizując więzi informacyjne pod względem rozmieszczenia poszczególnych osób funkcyjnych uczestniczących w wymianie informacji, można je podzielić ogólnie na:

1. – więzi informacyjne wewnętrzne. Są to więzi informacyjne wewnątrz stanowiska dowodzenia (SD, TSD lub WSD). Związane są przede wszystkim z procesem przetwarzania i wytwarzania informacji (szczególnie w procesie planowania) w ramach stanowiska dowodzenia.
2. – więzi informacyjne zewnętrzne. Poprzez te więzi realizuje się zbieranie informacji z szeroko pojętego „otoczenia” oraz dystrybucję informacji wytworzonych (lub przetworzonych) w SD do innych ośrodków dowodzenia (np. własne TSD, SD przełożonego, SD/PDO podwładnych, SD współdziałających elementów ugrupowania).

W trakcie procesu badawczego, zmierzającego do określenia optymalnej struktury stanowiska dowodzenia brygady, uwzględniając przedstawione kryteria (przyjmując je jako podstawowe ale uwzględniając także wiele innych, np. charakterystykę czasową wykorzystywania więzi informacyjnych lub wielkość informacji przekazywanej w poszczególnych relacjach czyli tzw. obciążenie relacji, specjalistyczne przeznaczenie) rozpatrzone zostały zbiór więzi informacyjnych wewnętrznych stanowiska dowodzenia oraz zbiory więzi informacyjnych zewnętrznych. Więzy te zostały przedstawione na slajdach „Więzy informacyjne wewnętrzne” oraz „Więzy informacyjne zewnętrzne” jedynie fragmentarycznie (ze względów praktycznych, gdyż przedstawienie pełnego zbioru więzi informacyjnych w postaci prezentacji byłoby nieczytelne). W procesie badawczym zbiór więzi informacyjnych został tabelaryzowany w funkcji wieloparametrycznej uwzględniając poszczególne rodzaje więzi informacyjnych (wewnętrzne, zewnętrzne wychodzące i zewnętrzne przychodzące), rodzaje przekazywanych informacji (imperatywne, deskryptywne), postać informacji, wielkość informacji w poszczególnych „seansach” wymiany, częstość wykorzystywania poszczególnych więzi, osoby funkcyjne i zespoły funkcjonalne uczestniczące w wymianie informacji, ich zależności służbowe oraz podział cyklu dowodzenia na poszczególne fazy i etapy.

Zbadanie (prawdopodobnie prawie pełnego) zbioru więzi informacyjnych pozwoliło określić ilość, postać i intensywność strumieni informacji przychodzących na stanowisko dowodzenia brygady, przetwarzanych i wymienianych wewnątrz stanowiska i dystrybuowanych na zewnątrz, a więc, co zostało we wstępie niniejszego referatu podkreślone zbadanie i „zmierzenie” podstawowej funkcji dowodzenia, pozwoliło na weryfikację zaproponowanej struktury (niezależnie od badań i weryfikacji „zadaniowej” tej struktury) obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia. Potwierdzenie w ten sposób zasadności przyjętej struktury pozwala sądzić, iż jest to struktura optymalna lub suboptymalna dla współczesnej brygady.

Ponadto wyniki badań struktury dowództwa na stanowisku dowodzenia (w tym szczególnie wyniki badań więzi informacyjnych systemu dowodzenia) pozwalają na dokonanie analizy potrzeb i syntezę modelu wyposażenia SD brygady w szeroko pojęte środki dowodzenia (w tym także środki łączności). Ale będzie to tematem jednego z następnych sympozjów.

Dziękuję za uwagę.

Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO

Wydział Wojsk Lądowych

Instytut Dowodzenia

Zakład Systemów Dowodzenia

PRZEDSTAWIENIE WYNIKÓW BADAŃ PROWADZONYCH W TRAKCIE PROJEKTOWANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH DOWÓDZTWA BRYGADY ZMECHANIZOWANEJ/PANCERNEJ

Zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie organizacja *koordynacji i synchronizacji* działalności dowództw. Warunek ten może być spełniony tylko w przypadku, kiedy struktura poszczególnych szczebli dowodzenia, będzie dostosowana do funkcji i zadań, jaką mają one spełniać w walce i operacji.

Struktura organizacyjna dowództwa brygady, traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz uwzględnienie powiązań informacyjnych między tymi komórkami.

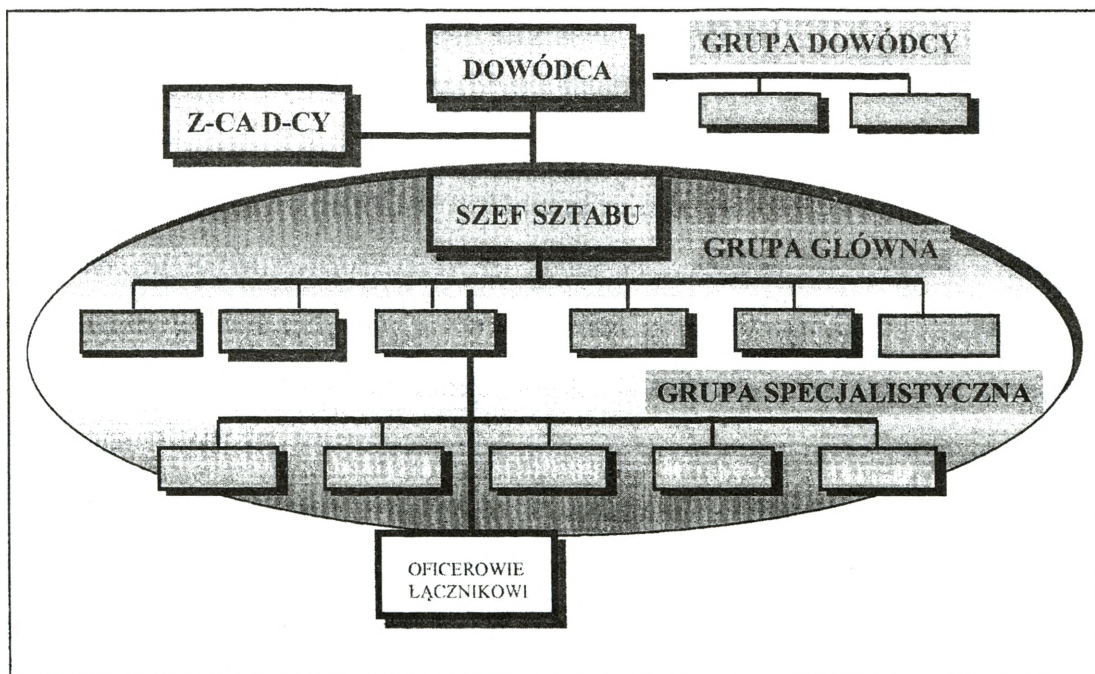
Jednym z głównych problemów branych również pod uwagę przy tworzeniu struktury dowództwa brygady, powinna być ich transformacja na stanowisko dowodzenia. Pamiętając o tym iż *pierwotnym do projektowania struktury* dowództwa brygady batalionu *jest struktura stanowiska dowodzenia*, której nadrzędnym celem jest realizacja zadań na współczesnym polu walki.

Przeprowadzona analiza literatury i rzeczywistych etatów w badanym obszarze pozwala stwierdzić, iż w dowództwach brygad ogólnowojskowych wojsk lądowych armii państw NATO, stosowane są identyczne lub bardzo zbliżone rozwiązania.

Ogólna struktura dowództwa brygady, według tych ustaleń składa się z następujących elementów:

- **d-cy,**
- **z-cy dowódcy,**

- **grupy 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 grupe główną, której poszczególne grupy funkcjonalne i komórki S/G 1–6, realizują podobne zadania w procesie dowodzenia, stosując standardowe procedury i wykonując takie same dokumenty dowodzenia. Kolejną grupą sztabu jest grupa specjalistyczna, która obejmuje komórki organizacyjne odpowiedzialne za problematykę planowania, koordynacji oraz wykorzystania rodzajów wojsk i służb. W niektórych wybranych armiach państw NATO, często danego specjalistę rodzaju wojsk wspierają dowódcy tych wojsk, którzy są doradcami dowódcy i szefa sztabu w zakresie użycia tych sił w walce.
- **grupy oficerów łącznikowych** – do tej grupy zaliczamy oficerów łącznikowych, grupy operacyjne RSZ, łączników.



Rys. 1. Typowa struktura organizacyjna dowództwa brygady

Prowadzona analiza literatury przedmiotu i rzeczywistych struktur w jednostkach dowiodła, iż narodowy charakter dowództwa brygad występuje najczęściej w:

- zachowaniu tradycyjnych nazw lub nawet specyficznych stanowisk np. (Wielka Brytania);
- obowiązkach i zadaniach poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa brygady;
- różnych rodzajów stanowisk dowodzenia na szczeblu brygady oraz ich elementów funkcjonalnych.

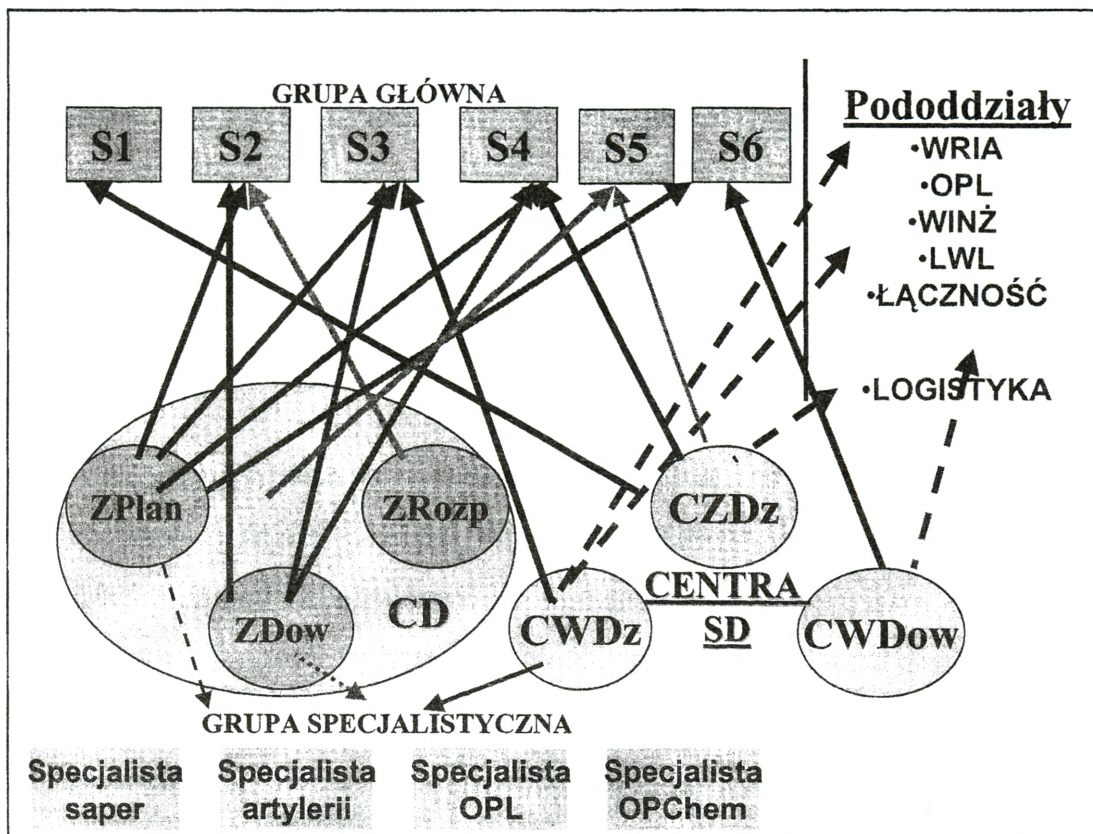
Podsumowując można wyciągnąć następujący wniosek dotyczący struktur dowództwa brygady, iż *sojuszniczy charakter* struktury znajduje zastosowanie wszędzie tam, gdzie jest to konieczne z punktu widzenia ułatwienia dowodzenia brygadą podczas wspólnych działań.

Charakter narodowy może mieć miejsce tylko tam gdzie nie będzie to miało wpływu na sprawność dowodzenia działaniami w układzie koalicyjnym, często dotyczy to będzie szeregu tradycyjnych, historycznych nazw i pojęć.

Prowadząc badania nad koncepcją struktury stanowiska dowodzenia brygady ustalono skład obsady personalnej poszczególnych zespołów funkcjonalnych danych centr stanowiska dowodzenia. Należy zaznaczyć, iż powyższe badania pozwoliły stworzyć nową strukturę dowództwa brygady, uzyskana struktura stanowiska dowodzenia dotyczy czasu „W”, oczywiście powyższy stan obsady personalnej poszczególnego dowództwa można byłoby uzyskać po osiągnięciu kolejnych stopni gotowości bojowych. Czas „P” nie wymagałby aż tak licznej obsady personalnej SD. Należy jednak pamiętać iż, głównym kryterium przy określaniu struktury organizacyjnej są zadania realizowane przez tą organizację.

Aby uzyskać strukturę dowództwa brygady, należy dokonać transformacji badanego stanowiska dowodzenia na dowództwo czasu „W” Podczas konwersji dowództwa brygady, należy przestrzegać reguły zachowania specyfiki poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa z poszczególnymi zespołami

centr stanowisk dowodzenia.



Rys. 3.12. Transformacja stanowiska dowodzenia brygady na dowództwo brygady zmechanizowanej /pancernej/

Zespół Planowania CD – specjaliści zespołu planowania przechodzą do poszczególnych grup od S-1 do S-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk do swoich szefostw rodzajów wojsk.

Zespół Dowodzenia CD – specjaliści zespołu planowania przechodzą do poszczególnych grup od S-1 do S-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk do swoich szefostw rodzajów wojsk.

Zespół Rozpoznania CD – specjaliści zespołu rozpoznania przechodzą do komórki S-2 oraz specjaliści rodzajów wojsk do poszczególnych szefostw.

Centrum Wsparcia Działań – obsada personalna tego centrum – poszczególni specjaliści rodzajów wojsk przechodzą do grupy specjalistycznej dowództwa brygady oraz dowódcy pododdziałów wsparcia działań brygady do

swoich pododdziałów.

Centrum Wsparcia Dowodzenia – specjaliści tego centrum przechodzą do S6 oraz ewentualnie do dowództwa pododdziału dowodzenia.

Centrum Zabezpieczenia Działań – specjaliści tego centrum przechodzą do sekcji S1/4 grupy głównej dowództwa brygady ewentualnie dowódcy pododdziałów logistycznych brygady do swoich pododdziałów.

Biorąc pod uwagę, opracowane warianty struktur poszczególnych centr stanowiska dowodzenia brygady, prowadzone badania oraz przyjęte kryteria transformacji uzyskamy następującą strukturę dowództwa brygady zmechanizowanej /pancernej/:

* *

*

Przeprowadzone badania pozwoliły na ustalenie, potwierdzenie i umiejscowienie ogólnych zależności występujących w każdym działaniu organów dowodzenia wojsk lądowych, których uwzględnienie zwiększa szansę uzyskania pożądanych wyników przy konstruowaniu struktur organizacyjnych dowództwa brygady zmechanizowanej /pancernej/ oraz jej stanowisk dowodzenia. Właściwie zorganizowany przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi stanowiska dowodzenia, przy zastosowaniu zautomatyzowanych systemów wspomagających, zwiększa ich efektywność podczas cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia tych szczebli organizacyjnych.

Badania te wykazały, że wynik działania dowództwa jest różny w zależności od tego, w jakiej kolejności, za pomocą jakich środków, jakimi metodami i w jakich warunkach działanie jest wykonywane, czyli zależy od pewnych prawidłowości. Pozwoliło to na zaproponowanie stosownych reguł i zasad oraz rozwiązań postępowania osób funkcyjnych w zespołach zasadniczych komponentów stanowisk dowodzenia tak, aby ich działanie w procesie dowodzenia

było działaniem sprawnym.

Znając prawidłowości rządzące działaniem organów dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/ można w ich pracy stosować odpowiednie metody oraz organizować je tak, aby otrzymać pożądane efekty. W teorii i praktyce dowodzenia okazuje się, że wybór metody działania i organizowania struktur danego szczebla jest jednym z zasadniczych elementów postępowania w procesie dowodzenia. Ponadto sprawia to występowanie współdziałania zwanego efektem synergetycznym. Fakt ten pozwala na sformułowanie tezy, że osiągnięcie efektu synergetycznego jest bodźcem do tworzenia, funkcjonowania i rozwoju działań zorganizowanych lub krócej, wyboru metody postępowania stosownie do warunków i potrzeb oraz organizowania właściwych struktur dowodzenia jak i pracy organów dowodzenia brygady zmechanizowanej /pancernej/

Można również postawić wniosek, że wybór odpowiedniej metody postępowania w trakcie projektowania struktur dowództwa oraz stanowiska dowodzenia brygady jak i organizacja ich działania, przyczynia się do efektywnego osiągania celów z zasady bez dodatkowych nakładów. Stanowi to w pewnym sensie „bezinwestycyjne” uzyskiwanie zamierzonych celów i świadczy o dużej wartości działalności organizatorskiej każdej osoby funkcyjnej w dowództwie brygady.

Prowadzone badania, pozwalają wysnuć następujące wnioski:

- ◆ obecne obsady personalne dowództwa oraz stanowiska dowodzenia brygady nie spełniają wymagań kryterium pracy na SD;
- ◆ realizacja zadań w poszczególnych zespołach stanowiska dowodzenia brygady odbywa się przy dużym obciążeniu obecnej obsady personalnej;
- ◆ obecna struktura oraz obsada personalna stanowiska dowodzenia brygady nie pozwala organizować pracy dwuzmianowej;
- ◆ struktura organizacyjna brygady powinna składać się z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom pola walki.
- ◆ ilość poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia

brygady 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;

- wytyczne dowódcy i szefa sztabu.

◆ z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinniśmy zmierzać w kierunku rozwarstwienia systemu dowodzenia na zespoły i pionory zadaniowe, tworzone na zasadzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych i związanych z tym obszarów dowodzenia, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.

◆ przechodzenie struktury organizacyjnej dowództw okresu „P” na okres „W” uwarunkowane jest w znacznej mierze potrzebami dowodzenia wojskami w zmieniających się warunkach współczesnego pola walki i sterowania środkami walki. Organizowany wojenny system dowodzenia obejmuje określony podsystem stanowisk dowodzenia, które powiązane są one określonymi relacjami informacyjnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi. Przeprowadzona analiza wykazała, że stawiane obecnie przed dowodzeniem wymagania oraz czynniki warunkujące jego sprawność są podstawą do przedstawienia w procesie badawczym zadań systemu dowodzenia w czterech obszarach:

- dowodzenia;

- wsparcia dowodzenia;

- wsparcia działań;

- zabezpieczenia działań.

◆ uwzględniając wyniki badań przyjęto, że każda z komórek organizacyjnych

części operacyjnej stanowisk dowodzenia powinna tworzyć organizacyjnie względnie niezależny zespół funkcjonalny dowodzenia (planowania, zarządzania, sterowania) wyposażony informatycznie i komunikacyjnie w siły i środki umożliwiające przejęcie funkcji dowódczo-sztabowych innego zespołu funkcjonalnego (komórki organizacyjnej) stanowiska dowodzenia, lub przynajmniej funkcji planowania dowodzenia (operacyjnego lub taktycznego).

- ◆ rozwiązaniem mogącym wpłynąć na jakość dowodzenia brygadą zmechanizowaną /pancerną/ jest zorganizowanie odpowiedniej struktury batalionu dowodzenia odpowiednio do realizowanych zadań;
- ◆ warto także wskazać na konieczność wprowadzenia nowych wozów dowodzenia. Jest to sprawa szczególnie pilna, ponieważ po powiększeniu obsady personalnej stanowiska dowodzenia brygady zachodzi konieczność stworzenia nowych stanowisk pracy.
- ◆ efektem prowadzonych prac są także wnioski odnoszące się do zmian lub wdrożeń mogących poprawić możliwości dowodzenia brygadą w naszych siłach zbrojnych. Jako najważniejsze z nich są między innymi te, które dotyczą zmian organizacji stanowisk dowodzenia.

Mjr dypl. Leon STANOCH
2 Korpus Zmechanizowany
6 BDSz

STRUKTURY ORGANIZACYJNE SD w 6BDSz

6BDSz posiada następującą **strukturę organizacyjną**:

- batalionu dowodzenia (kłącz, krozp, ksap, baplot /tylko „W1”/, koirr, plopchem, pododdziały zabezpieczenia logistycznego /plzaop, plrem, plmed/);
- dwóch batalionów desantowo-szturmowych;
- jednego batalionu powietrzno-desantowego;
- pododdziałów zabezpieczenia logistycznego (zaopatrzenia, remontowego, medycznego, transportowego).

Struktura organizacyjna 6BDSz, struktura organizacyjna dowództwa 6BDSz, zadania realizowane przez 6BDSz, możliwości lotnictwa w zabezpieczeniu tych działań, wymagania dowódcy 2K spowodowały następującą transformację dowództwa 6BDSz na stanowisko dowodzenia i stworzenie następujących komponentów tego stanowiska:

- **grupę operacyjną** z dowódcą 6BDSz na czele pracującą do pewnego okresu na SD 2K;
- **SD** składającego się z zespołów: dowodzenia, wsparcia dowodzenia, zabezpieczenia działań z zastępcą dowódcy 6BDSz na czele.

Grupa operacyjna składa się z następujących elementów składowych:

- sekcji planowania (3);
- sekcji rozpoznania (2);
- sekcji zabezpieczenia działań (5);
- sekcji zabezpieczenia dowodzenia (2);
- sekcji wsparcia działań (7).

Zadaniami grupy operacyjnej są:

- wsparcie dowódcy 2K w podjęciu decyzji co do użycia oddziałów 6BDSz w operacji;
- dokonanie obliczeń kalkulacyjnych zgodnych z decyzją o użyciu oddziałów 6BDSz;
- dokonanie ustaleń dotyczących użycia oddziałów 6BDSz z następującymi centrami, zespołami i grupami 2K:
 - centrum planowania i dowodzenia 2K;
 - centrum zabezpieczenia działań 2K;
 - grupą lotnictwa transportowego;
 - zespołem wsparcia ogniowego;
 - zespołem OPL;
 - zespołem wsparcia inżynierskiego.

Grupa operacyjna opracowuje następujące dokumenty bojowe:

- zarządzenie przygotowawcze dla 6BDSz;
- punkt do rozkazu operacyjnego 2K i aneksy w zakresie dotyczącym zadań dla 6BDSz;
- rozkaz operacyjny 6BDSz.

SD z zastępcą dowódcy 6BDSz na czele (do czasu powrotu grupy operacyjnej z SD 2K) kieruje działalnością bieżącą 6BDSz w czterech etapach:

- osiągania pełnej zdolności bojowej przez 6BDSz;
- po otrzymaniu zadania bojowego przez 6BDSz lub jej element bojowy;
- w czasie prowadzenia działań;
- po wykonaniu zadania.

Poszczególne zespoły SD składają się z następujących sekcji:

- **zespół dowodzenia: „W1”- 60; „W2” - 65:**
 - sekcji dowodzenia,
 - sekcji współdziałania z lotnictwem i organizacji desantowania,
 - sekcji wsparcia bojowego,

- sekcji planowania (jest to ten grupa operacyjna po powrocie z SD 2K).
- **zespół wsparcia dowodzenia: „W1”-22; „W2”-27:**
 - sekcji bezpieczeństwa i dystrybucji informacji,
 - sekcji kierowania systemem łączności i informatyki,
 - sekcji stanowisk dowodzenia.
- **zespół zabezpieczenia działań: „W1”-45; „W2”-67:**
 - sekcji personalnej,
 - sekcji logistycznej.

Szczegółowe zadania – patrz prezentacja.

Obsada etatowa SD (łącznie z grupą operacyjną) w stosunku do struktury organizacyjnej dowództwa 6BDSz niestety nie jest kompatybilna. Na SD powinna być zapewniona dwuzmianowość pracy. Powoduje to występowanie braków. Braki te kształtują się następująco:

- stan etatowy dowództwa 6BDSz w „W1” – 82;
- stan etatowy dowództwa 6BDSz w „W2” – 109;
- potrzeby SD z zachowaniem dwuzmianowości w „W1” – 127;
- potrzeby SD z zachowaniem dwuzmianowości w „W2” – 159;
- braki do „W1” – 45;
- braki do „W2” – 50.

Rozwiązania tego problemu próbuje się szukać wykorzystując kadrę dowództwa batalionu dowodzenia i dowódców pododdziałów „walczących” /krozp, ksap/ z tegoż batalionu. Powoduje to niestety zachwianie jasnych relacji dowodzenia w ramach batalionu dowodzenia.

Wnioski:

- stan etatowy dowództwa 6BDSz (przynajmniej w „W2”) powinna być zwiększona;
- komponenty SD w 6BDSz powinny różnić się od typowych w BZ lub BK Panc, ze względu na to, że BDSz bardzo rzadko wykorzystywana będzie całością sił i bardzo rzadko na samodzielnym kierunku. Z reguły będzie

wykorzystywany jeden lub dwa jej oddziały na korzyść związku operacyjnego, co wymusza tworzenie grupy operacyjnej ze składu SD 6BDSz do rozwiązania wszelkich problemów synchronizacji działań tych sił z 6BDSz w ramach związku operacyjnego.

III. ZAŁĄCZNIKI

(wydruk slajdów)

- Załącznik 1 Zarys ogólnej metodologii projektowania struktur organizacyjnych
- Załącznik 2 Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa BZ/BPanc
- Załącznik 3 Struktury dowództw i stanowisk dowodzenia brygad
zmechanizowanych i /pancernych/ wybranych państw NATO
- Załącznik 4 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji planowania
- Załącznik 5 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji dowodzenia
zespołu dowodzenia brygady
- Załącznik 6 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji rozpoznania
- Załącznik 7 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji łączności i informatyki
- Załącznik 8 Kształtowanie struktury funkcjonalnej sekcji zarządzania
przestrzenią powietrzną stanowiska dowodzenia BZ/BPanc
- Załącznik 9 Powiązania informacyjne wewnątrz i na zewnątrz stanowiska
dowodzenia BZ/BPanc
- Załącznik 10 Przedstawienie wyników badań nad doskonaleniem struktur
dowództwa BZ/BPanc
- Załącznik 11 Transformacja dowództwa 3 BZ na SD

**ZARYS OGÓLNEJ METODOLOGII
PROJEKTOWANIA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ**

mjr dr inż. Tomasz Majewski

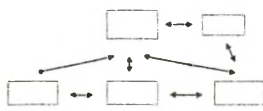
Zagadnienia:

1. Pojęcie struktury organizacyjnej.
2. Aspekty rozpatrywania struktur.
3. Strategie projektowania.
4. Etapy projektowania struktury.

1. Pojęcie struktury organizacyjnej

Strukturę organizacyjną jakiejś całości można zdefiniować jako "całokształt stosunków między elementami tej całości lub elementami a całością, rozpatrywany ze względu na współprzyczynianie się elementów do powodzenia całości"


Źródło: H. Bieniok, J. Rokita, Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 1984, s. 210.




Struktura powinna umożliwić sprawną i skuteczną realizację zadań przez organizację.

2. Aspekty rozpatrywania struktur

Aspekt czasowy

Struktura statyczna: 

1. Rozmieszczenie ludzi, środków,
2. Podział pracy,
3. Zadania, uprawnienia, odpowiedzialność,
4. Układ stopni decyzyjnych wraz z ich wzajemnymi zależnościami i podporządkowaniami.

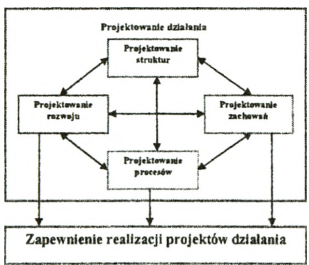
Struktura dynamiczna: 

1. Przebieg czynności lub operacji (proces pracy),
2. Obieg dokumentacji, przepływ informacji.

Aspekt przestrzenny

Styczne rozmieszczenie elementów organizacji w przestrzeni:

1. Rozplanowanie stanowisk pracy,
2. Usytuowanie pomieszczeń biurowych.




Składowe projektowania działania

Źródło: P. Sienkiewicz, Inżynieria systemów kierowania, Warszawa 1988, s. 160.


3. Strategie projektowania


Strategia diagnostyczna


Analiza: 

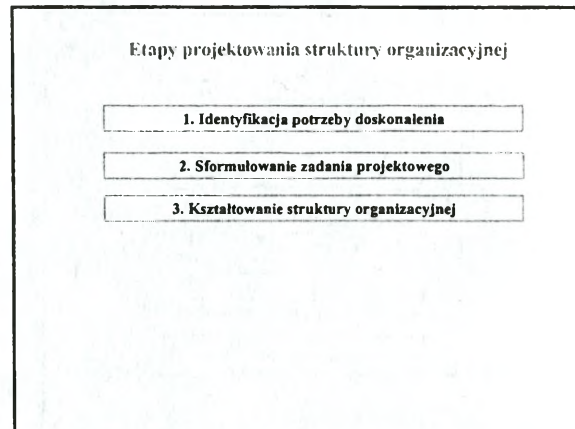
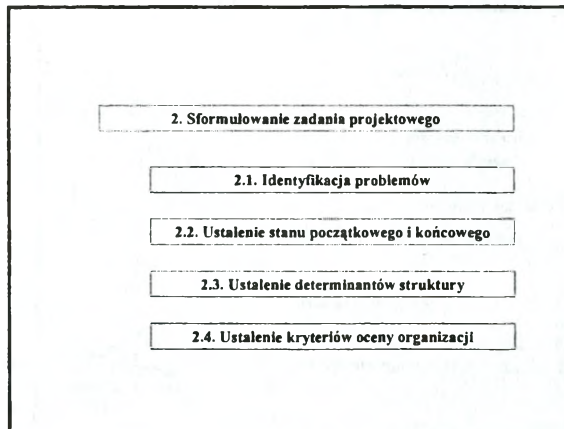
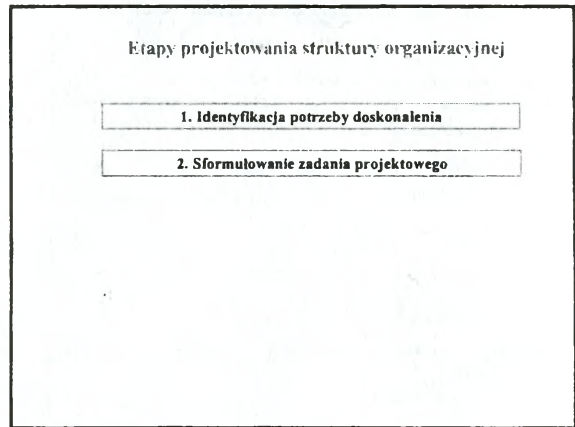
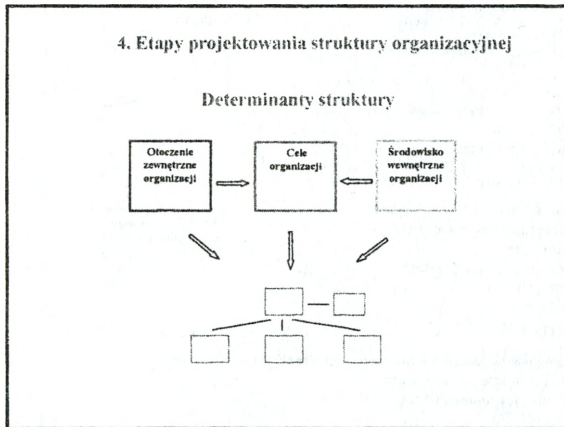
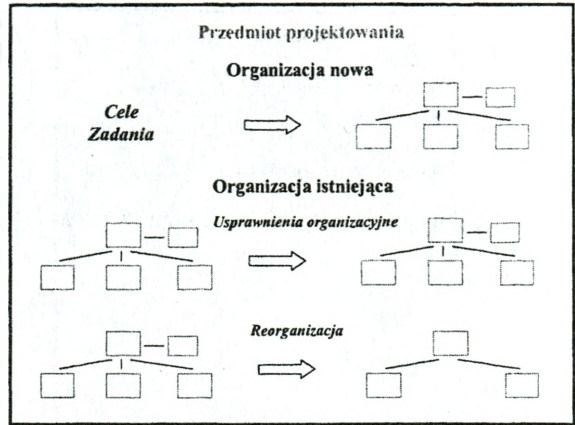
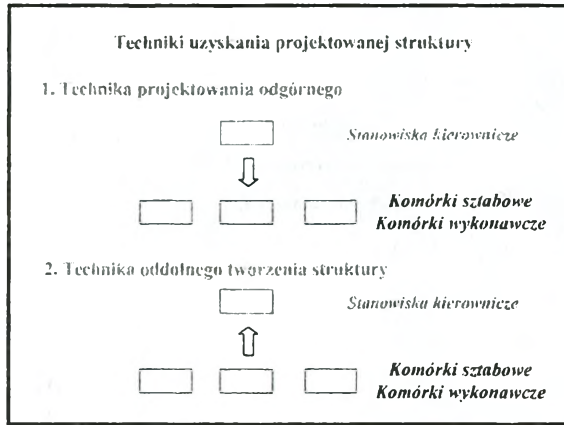
1. Uwarunkowań,
2. Dotychczasowych rozwiązań.

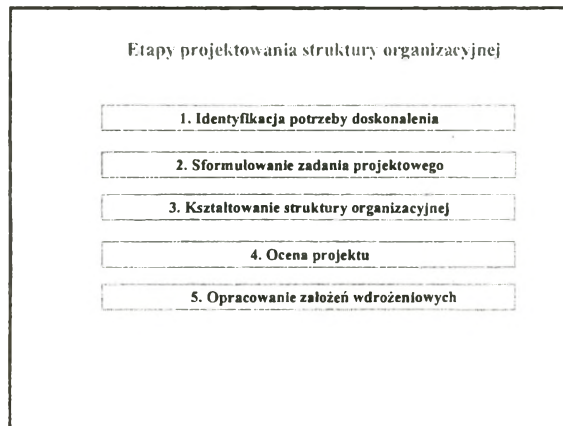
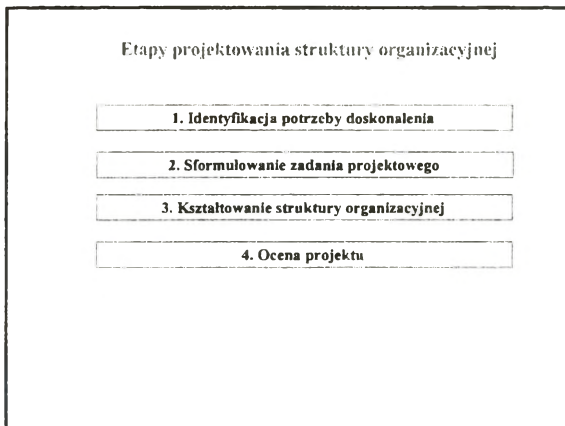
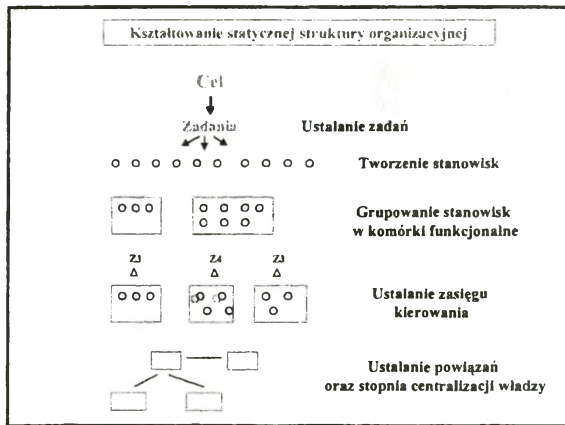
Strategia prognostyczna


Teoretyczna struktura idealna 

Perspektywiczna struktura idealna 

Struktura technicznie możliwa 








LITERATURA:

1. R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999.
2. M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, 1999.
3. B. Wawrzyniak, Szkoła zarządzania, PWE, 1987.
4. A. K. Koźmiński (red.) Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 1995.


DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

TEMAT

**PROJEKTOWANIE
 STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ
 DOWÓDZTWA
 BZ/BPanc**


Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Proces projektowania.....

„....Zasadniczym miernikiem przydatności
 wojskowej struktury organizacyjnej
 jest jej operatywność, ekonomiczność i funkcjonalność w działaniu,
 stanowiące również o sprawności dowodzenia...”
A. APONOWICZ


Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Proces projektowania.....

„.... ogólny wzorec strukturalnych składowych i rozwiązań
 używanych do zarządzania całą organizacją...”
R.W. GRIFFIN


Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

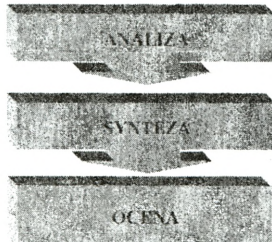
Proces projektowania.....

„.... tworzenie modelu systemu, który ma być zrealizowany...”
J. SKALIK


Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Proces projektowania.....



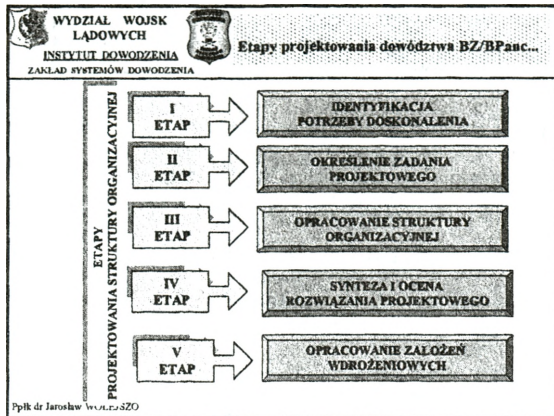
Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Zmiany w organizacji.....

celu działania;
personelu (liczebność, kwalifikacje, kompetencje);
technologii;
struktury;

Ppłk dr Jarosław WOLEJSZO



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

I. IDENTYFIKACJA POTRZEBY DOSKONALENIA

CZY W OGÓLE ISTNIEJE POTRZEBA DOKONANIA ZMIAN ?

JEŚLI TAK, TO JAKICH NALEŻY DOKONAĆ ZMIAN ?

CZY I JAKIE SĄ MOŻLIWOŚCI DOKONANIA ZMIAN ?

Pylik dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

II. OKREŚLENIE ZADANIA PROJEKTOWEGO

IDENTYFIKACJA PROBLEMU PROJEKTOWEGO

USTALENIE STANU POCZĄTKOWEGO

USTALENIE POŻĄDANEGO STANU KOŃCOWEGO

SFORMUŁOWANIE POTRZEB JAKIE ORGANIZACJA BĘDZIE ZASPAKAJAŁA

USTALENIE CELU GŁÓWNEGO DZIAŁANIA BZ/BPanc

Pylik dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

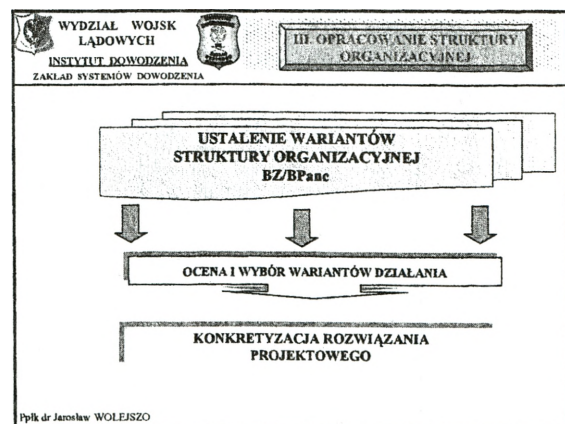
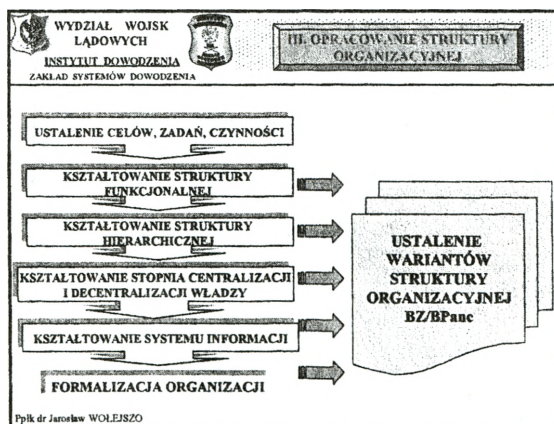
II. OKREŚLENIE ZADANIA PROJEKTOWEGO

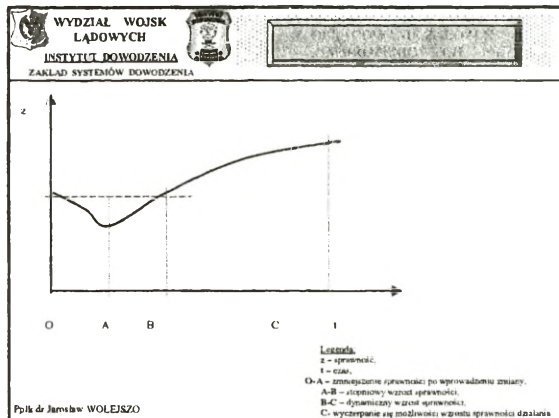
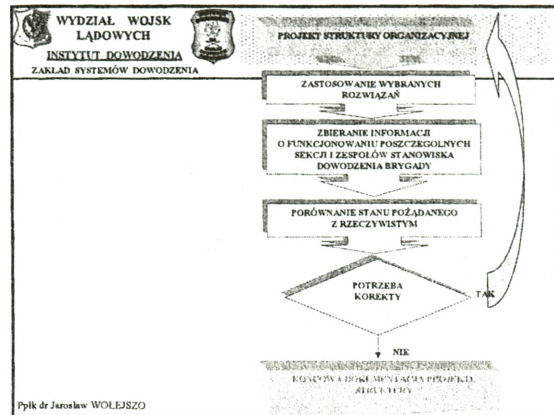
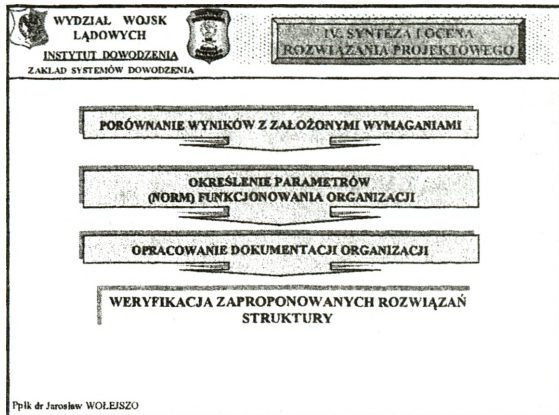
USTALENIE WARUNKÓW DZIAŁANIA (OTOCZENIA)

USTALENIE ZASADNICZYCH WYMAGAŃ I OGRANICZEŃ

USTALENIE KRYTERIÓW OCENY EFEKTYWNOŚCI PROJEKTOWANEJ ORGANIZACJI

Pylik dr Jarosław WOLEJSZO





WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

**DZIEKUJĘ
ZA
UWAGĘ**

Ppik dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

TEMAT

**STRUKTURA DOWÓDZTW
I STANOWISK DOWODZENIA BZ/BPanc
WYBRANYCH PAŃSTW NATO**

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

CEL

**PRZEDSTAWIĆ
JEDNĄ Z MOŻLIWYCH OPCJI
ORGANIZACJI DOWÓDZTWA I SD BRYGADY
NA PRZYKŁADZIE ROZWIĄZAŃ
BRYTYJSKICH WOJSK LĄDOWYCH**

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

UKŁAD WYSTĄPIENIA

1. ISTOTA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ BZ / BPanc W BRYTYJSKICH WOJSKACH LĄDOWYCH
2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA BZ / BPanc
3. STANOWISKA DOWODZENIA BZ / BPanc I ICH STRUKTURA FUNKCJONALNA
4. WNIOSKI

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

**STRUKTURA DOWÓDZTW
I STANOWISK DOWODZENIA ...**

1. ISTOTA STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ BZ / BPanc W BRYTYJSKICH WOJSKACH LĄDOWYCH

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

**STRUKTURA ORGANIZACYJNA
BRYTYJSKIEJ DYWIZJI PANCERNEJ**

Uwagi:
1. Podporządkowanie na czesie „P” w celach szkoleniowych
2. W sumie 5 bmsad (w tym 2 wysp. w sprzęt opancerzony)
3. W czasie „W” dywizja dysponuje tylko jednym takim batalionem (wzmacnionym)
4. Kompanie tych bat. wyposażone są w sprzęt opancerzony
5. OPCOM na czesie „W”
6. Wydzielone przez 14 pułk łączności (WE)

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

**MOŻLIWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA
BRYTYJSKIEJ BZ / BPanc**

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STRUKTURA DOWÓDZTW I STANOWISK DOWODZENIA ...

2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA
BZ / BPanc

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA BRITYJSKIEJ BZ / BPanc

DOWÓDCA

- G2/G3**
 - Szef sztabu (mjr)
 - oficer G2 (kpt./szp./bosp.)
 - oficer G3 (kpt./ops)
 - oficer G3 (kpt./planowanie/targeting)
 - oficer łącznikowy (plak) (2,3)
 - oficer „watchkeeper” (mjr) x 4 (2,3)
 - oficer „watchkeeper” (kpt.) x 5 (2,3)
 - sierżant sztabowy (rozpoznanie) (4)
 - pdf. (NB/C)
 - sierżant TERA (1)
 - kapral TERA (2)
- G1/G4**
 - z-ca szefa sztabu
 - oficer G1 (kpt.)
 - oficer G4 (kpt.)
 - oficer „watchkeeper” (kpt.) x 4 (2,3)
 - chorąży ds. zab. log.
 - oficer (mjr) ds. wyposażenia
 - chorąży ds. wypos. (poj. art.)
 - chorąży ds. wypos. (zasp.)
- Rodzaje woisk(2)**
 - artyleria
 - saperzy
 - opl
- Brigadowe szwadrony rozpoznania (liczności)**

Uwagi:
(1) - TERA - analiza terenu
(2) - tylko na czas „W”
(3) - ze szwadronu Artillery/Territorial
(4) - wydzielony przez tr

Uwagi:
(1) - dowódca jednostki brigadowych
(2) - ds. szwadronu rozpoznania w dowództwie brygady
zadania analogiczne do G6

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STRUKTURA DOWÓDZTW I STANOWISK DOWODZENIA ...

3. STANOWISKA DOWODZENIA BZ / BPanc
I ICH STRUKTURA FUNKCYJNALNA

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STANOWISKA DOWODZENIA BRITYJSKIEJ BZ / BPanc

- GŁÓWNE STANOWISKO DOWODZENIA (MAIN HQ)
- STANOWISKO TYPU STEP UP HQ
- WYSUNIĘTE STANOWISKO DOWODZENIA (TACTICAL HQ)

SZCZEGÓŁOWA ORGANIZACJA SD W POSZCZEGÓLNYCH
BRYGADACH NIE JEST IDENTYCZNA !!!

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

GŁÓWNE STANOWISKO DOWODZENIA

DO REJONU ROZMIESZCZENIA PTARMIGAN

DO REJONU ADMIN.

WEJŚCIE

MP

NAMOT - 8X8m

AUTOBUS SZTABOWY 4 („BRUNO” - Name, No.)

ŁĄCZNOŚĆ (G6)
ZC SZW. ŁĄCZN. WD436

G2 Ops
OFICER G2 „WATCHKEEPER” WD436

G3 Plans
D-CA. SZYT. WD436

NAMOT - 1X11m lub WD436

OFICER G2. SIERŻANT DS. ROZP.

G2NBG WD436

Z-CA SZYT. OFICER G1/G4 „WATCHKEEPER” OFICER DS. WYPOSAŻENIA **G1/G4** WD436

SPALNO-OPL
OPCEROWE ŁĄCZNIKOWE D-CA. PLOT

ARTYLERIA
D-CA WSPIERAJĄCE JEDNOSTKI ARTYLERII WD436

WOJSKA INŻ.
D-CA WSPIERAJĄCE JEDNOSTKI SAPERÓW

Elementy SD (z wyjątkiem 2 szwadronu rozpoznania) w dowództwie brygady

WD436 - operatorzy wozu dowodzenia

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

GŁÓWNE STANOWISKO DOWODZENIA

PODSUMOWANIE GŁÓWNEGO STANOWISKA DOWODZENIA

- GSD OBEJMUJE OKOŁO 45 RÓŻNYCH POJAZDÓW I 200 LUDZI;
- PODSTAWOWYM WOZEM DOWODZENIA JEST OPANCERZONY WD 436 (18 SZTUK NA CZAS „W”);
- ELEMENTY FUNKCYJNALNE SD OPRÓCZ ETATOWYCH PRACOWNIKÓW DOWÓDZTWA BRYGADY FORMOWANE SĄ NA BAZIE:
- STANOWISK DOWODZENIA JEDNOSTEK WSPIERAJĄCYCH I ZABEZPIECZAJĄCYCH (ARTYLERIA, SAPERZY, OPL, ŁĄCZNOŚĆ);
- OFICERÓW ŁĄCZNIKOWYCH (LOTNICTWO WOJSK LĄDOWYCH, SIŁY POWIETRZNE)
- ROZWIŃNIĘTE GSD ZAJMUJE OBSZAR DUŻEJ FARMY LUB MAŁEJ WIOSKI

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

WYSUNIĘTE STANOWISKO DOWODZENIA

WYSUNIĘTE SD (TAC HQ)

ROZUMIANE JEST JAKO NIEWIELKIE, BARDZO MOBILNE MIEJSCE PRACY, UMOŻLIWIAJĄCE DOWÓDCY SPRAWOWANIE DOWODZENIA W BEZPOŚREDNIEJ BLISKOŚCI REJONU DZIAŁAŃ.


Mjr dr J. KRĘCIKIJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

WYSUNIĘTE STANOWISKO DOWODZENIA

WYSUNIĘTE SD (TAC HQ)

SKŁAD TACTICAL CP OGRANICZONY JEST ZWYKLE DO WOZÓW DOWODZENIA DOWÓDCY ORAZ OSÓB FUNKCYJNYCH, KTÓRE WRAZ Z NIM PRACOWAĆ BĘDĄ NA TYM STANOWISKU.



WÓZ DOWODZENIA D-CY BRYGADY WÓZ DOWODZENIA D-CY JEDNOSTKI ARTYLERII WÓZ DOWODZENIA D-CY JEDNOSTKI SAPERÓW

Mjr dr J. KRĘCIKIJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STANOWISKO DOWODZENIA TYPU STEP-UP

STEP-UP CP ROZUMIANE JEST JAKO STANOWISKO DOWODZENIA, ZAPEWNIAJĄCE MOŻLIWOŚĆ REALIZACJI TYLKO NAJWAŻNIEJSZYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ GSD.

Mjr dr J. KRĘCIKIJ JAWNE

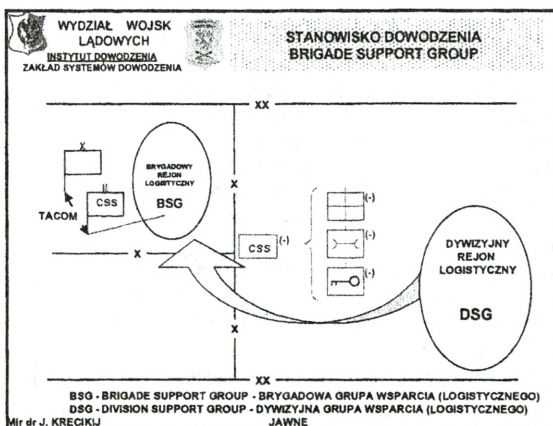
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STANOWISKO DOWODZENIA TYPU STEP-UP

STEP-UP CP STANOWI ŚRODEK ZAPEWNIAJĄCY CIĄGŁOŚĆ DOWODZENIA PODCZAS PRZEMIESZCZANIA SD ORAZ ZWIĘKSZA ŻYWOTNOŚĆ SYSTEMU DOWODZENIA

- W TAKIEJ DZIAŁAŃ NA TEGO RODZAJU STANOWISKU ZNAJDUJĄ SIĘ POJAZDY NIE OBSADZONE PERSONELEM SZTABOWYM;
- NIEKTÓRE BRYGADY NIE STOSUJĄ STEP-UP HQ, PRZEZNACZAJĄC ICH WYPOSAŻENIE NA WZMOCNIENIE TAC HQ. W TAKIEJ SYTUACJI TAC HQ MOŻE SPEŁNIAĆ TAKŻE ROLĘ ZAPASOWEGO STANOWISKA DOWODZENIA.

Mjr dr J. KRĘCIKIJ JAWNE




WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STRUKTURA DOWÓDZTW I STANOWISK DOWODZENIA ...

4. WNIOSKI

Mjr dr J. KRĘCIKIJ JAWNE



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

WNIOSKI

W ZAKRESIE ORGANIZACJI DOWÓDZTWA BRYGADY

1. SZTAB BRYGADY BRITYJSKIEJ PODZIELONY JEST NA DWIE CZĘŚCI - G2/3 ORAZ G1/4
2. SZEFE SZTABU KIERUJE BEZPOŚREDNIO PRACĄ G2/3, ZASTĘPCA SZEFA SZTABU - G1/4
3. SZEFE SZTABU KOORDYNUJE PRACĘ CAŁEGO SZTABU
4. W SZTABIE BRITYJSKIEJ BRYGADY NIE WYSTĘPUJĄ ETATOWI OFICEROWIE RODZAJÓW WOJSK

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

WNIOSKI

W ZAKRESIE ORGANIZACJI STANOWISK DOWODZENIA

1. NA SZCZEBLU BRYGADY ORGANIZOWANE SA:
 - GŁÓWNE STANOWISKO DOWODZENIA;
 - WYSUNIĘTE STANOWISKO DOWODZENIA;
 - STANOWISKO TYPU STEP-UP.
2. DOWÓDCY JEDNOSTEK PRZYDZIELONYCH DO BRYGADY ROZWIJAJĄ SWOJE SD W RAMACH SD BRYGADY, TWORZĄC TAM ELEMENTY FUNKCJONALNE ODPOWIEDZIALNE ZA WYKORZYSTANIE RODZAJÓW WOJSK (ARTYLERIA, WOJSKA INŻYNIERYJNE, OPL);
3. NA TEJ SAMEJ ZASADZIE FUNKCJONUJĄ OFICEROWIE ŁĄCZNIKOWI SIŁ DZIAŁAJĄCYCH NA RZECZ BRYGADY, KTÓRZY ROZWIJAJĄ SWOJE MIEJSCA PRACY JAKO WŁAŚCIWE ELEMENTY FUNKCJONALNE SD BRYGADY (SIŁY POWIETRZNE, LWL)

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

WNIOSKI

W ZAKRESIE DOWODZENIA LOGISTYKA

1. BRYGADA NIE POSIADA ETATOWYCH ELEMENTÓW (JEDNOSTEK) LOGISTYCZNYCH
2. BRYGADA OTRZYMUJE ZE SZCZEBLA DYWIZJI NIEZBĘDNE JEDNOSTKI LOGISTYCZNE, KTÓRE TWORZĄ BRYGADOWĄ LOGISTYCZNĄ GRUPĘ WSPARCIA (BSG), ROZWIJANĄ W BRYGADOWYM REJONIE LOGISTYCZNYM
3. DOWÓDZTWO PRZYDZIELONYCH SIŁ LOGISTYCZNYCH ORGANIZUJE STANOWISKO DOWODZENIA BSG, PODPORZĄDKOWANE DOWÓDCY BRYGADY ZGODNIE Z ZAKRESEM TACOM


Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STRUKTURA DOWÓDZTW I STANOWISK DOWODZENIA ...

PYTANIA?

Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

STRUKTURA DOWÓDZTW I STANOWISK DOWODZENIA ...

**DZIĘKUJĘ
ZA UWAGĘ**

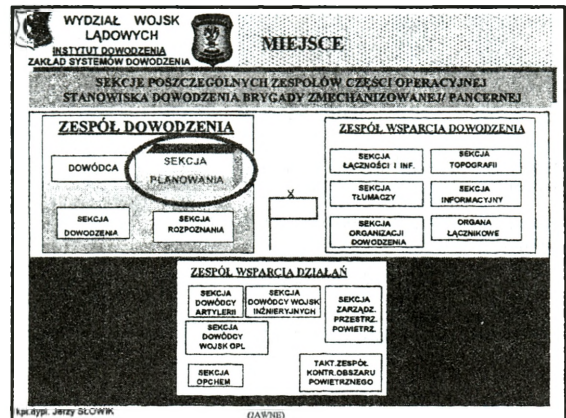
Mjr dr J. KRĘCIKJ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

TEMAT:

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI PLANOWANIA

kpt.dypl. Jerzy SŁOWIK (JAWNE)



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

CEL DZIAŁANIA

✓ **PRZYGOTOWANIE
DANYCH DO DECYZJI
DLA
DOWÓDCY BRIGADY.**

kpt.dypl. Jerzy SŁOWIK (JAWNE)

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

PODSTAWOWE ZADANIA

- PROWADZENIE MAPY SYTUACYJNEJ
- PRZYGOTOWANIE ZESTAWIENIA SIŁ I ŚRODKÓW
- OPRACOWYWANIE NIEZBĘDNYCH KALKULACJI
- PRZEDSTAWIANIE WYBRANYCH TREŚCI NA INFORMOWANIU OPERACYJNYM
- OPRACOWANIE ZARZĄDZENIA PRZYGOTOWAWCZEGO

kpt.dypl. Jerzy SŁOWIK (JAWNE)

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

PODSTAWOWE ZADANIA

- OCENA CZYNNIKÓW / teren, siły własne /
- OPRACOWANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA
- ROZWAŻANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA
- PORÓWNANIE WARIANTÓW DZIAŁANIA
- PRZYGOTOWANIE I PRZEPROWADZENIE ODPRawy DECYZYJNEJ

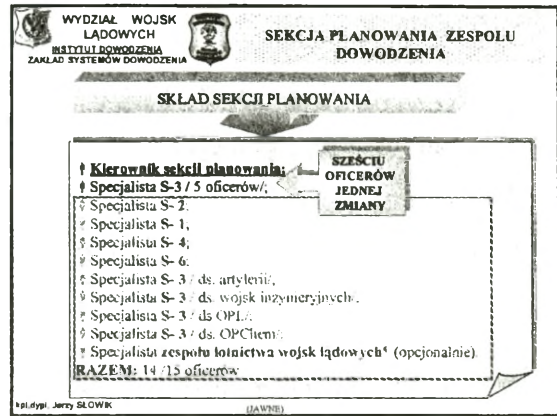
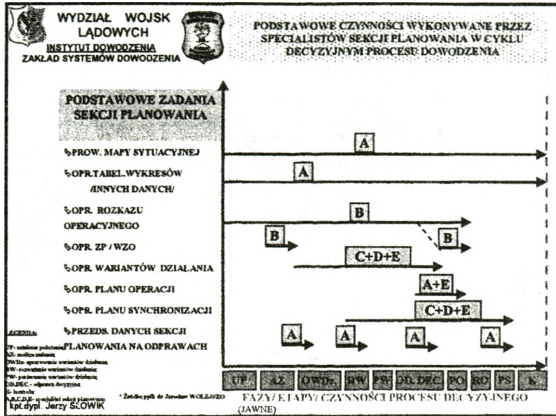
kpt.dypl. Jerzy SŁOWIK (JAWNE)

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

PODSTAWOWE ZADANIA

- OPRACOWANIE PLANU OPERACJI
- OPRACOWANIE ROZKAZU OPERACYJNEGO
wypełnienie pkt. 3,4,5,1. dołączenie aneksów, rozdzielnik
- PRZEDSTAWIENIE ROZKAZU DO PODPISU DOWÓDCY
- OPRACOWANIE PLANU SYNCHRONIZACJI


kpt.dypl. Jerzy SŁOWIK (JAWNE)



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

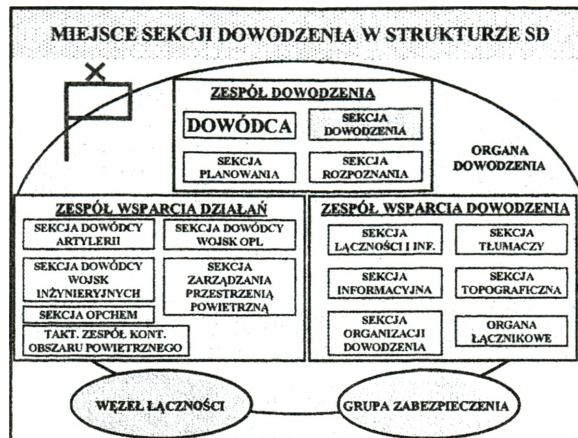
DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ !

1pt dypl. Jerzy SŁOWIK (ZAWNE)


WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
SYMPOZJUM NAUKOWE
21.03.2002.
INSTITUT NAUK WOJSKOWYCH
ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY
FUNKCJONALNEJ
SEKCJI DOWODZENIA
ZESPOŁU DOWODZENIA BRYGADY

Prof. Norbert PRUSIŃSKI
JAWNE



CEL FUNKCJONOWANIA SEKCJI DOWODZENIA

... dowodzenie działaniami bieżącymi.

ZADANIA SEKCJI DOWODZENIA

- Utrzymywanie stałej współpracy między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi stanowisk dowodzenia;
- Ciągłe zbieranie danych o sytuacji, położeniu, stanie i możliwościach podległych wojsk, nanoszenie ich na mapę sytuacyjną i inne dokumenty sprawozdawczo-informacyjne, prowadzenie dziennika działań bojowych;
- Dokonywanie analiz i ocen napływających informacji;
- Przygotowywanie meldunków o sytuacji w brygadzie, przysyłanie ich do przełożonego i sąsiadów;
- Organizowanie PDO /WSD/.

ZADANIA SEKCJI DOWODZENIA

- Uczestniczenie w planowaniu działań brygady:
 - * Zapoznanie się z rozkazem operacyjnym przełożonego;
 - * Udział w informowaniu operacyjnym - zapoznanie z aktualną sytuacją elementów ugrupowania bojowego - przedstawienie wniosków do planowania działań;
 - * Zapoznanie się z planem pracy dowództwa oraz innymi dokumentami wytwarzanymi w trakcie planowania;
 - * Udzielanie informacji zespołom funkcjonalnym SD niezbędnych do oceny sytuacji;
 - * Udział w odprawach koordynacyjnych, odprawie decyzyjnej.

ZADANIA SEKCJI DOWODZENIA

- W fazie kontroli:
 - * Synchronizacja działania elementów ugrupowania bojowego;
 - * Monitorowanie sytuacji;
 - * Porównywanie aktualnej sytuacji z planem, w razie stwierdzenia różnic, korygowanie planów, stawianie zadań dla podwładnych w formie zarządzeń operacyjnych;
 - * Przyjmowanie i realizacja zarządzeń operacyjnych od przełożonego.

STRUKTURA SEKCJI DOWODZENIA /wariant/

Na szczeblu brygady, jedna zmiana sekcji dowodzenia,
jednego stanowiska dowodzenia powinna składać
się z następujących oficerów:

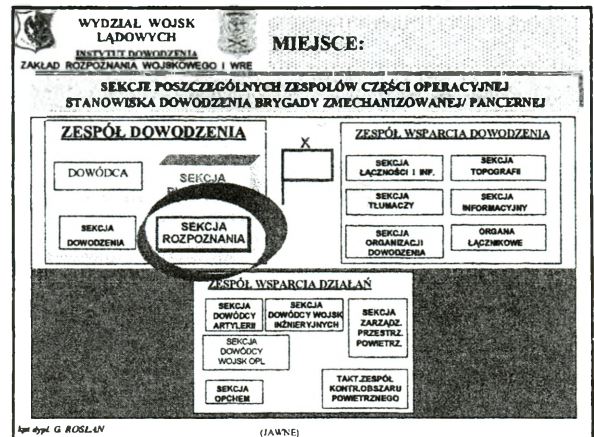
*Kierownka sekcji	- oficer S-3	5
*Specjalista	- oficer S-3 /3 oficerów + 1 chor./	
*Specjalista	- oficer S-1	9
*specjalista	- oficer S-2	
*Specjalista	- oficer S-4	
*Specjalista	- oficer S-6	
*Specjalista	- ds. Artylerii	
*Specjalista	- ds. OPL	
*Specjalista	- ds. Wojsk Inżynieryjnych	
*Specjalista	- ds. OPChem	
*Specjalista	- ds. I.WI.	

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD ROZPOZNANIA WOJSKOWEGO I WRE

TEMAT:

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY FUNKCJONALNEJ SEKCJI ROZPOZNANIA

kpt.dypl. Grzegorz ROŚLAN



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD ROZPOZNANIA WOJSKOWEGO I WRE

CEL DZIAŁANIA:

INFORMACYJNE WSPARCIE PROCESU DOWODZENIA

poprzez

PRZYGOTOWANIE INFORMACJI DO PODJĘCIA DECYZJI I KIEROWANIA SYSTEMEM ROZPOZNANIA

kpt.dypl. G. ROŚLAN (JAWNE)

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD ROZPOZNANIA WOJSKOWEGO I WRE

Podstawowe zadania:

- gromadzenie i zobrazowanie danych i informacji o przeciwniku;
- określenie braków informacyjnych;
- gromadzenie i zobrazowanie informacji o własnym potencjale rozpoznawczym;
- ukierunkowanie własnego cyklu rozpoznawczego zgodnie z zadaniami.

kpt.dypl. G. ROŚLAN (JAWNE)

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD ROZPOZNANIA WOJSKOWEGO I WRE

Podstawowe zadania:

- wykonanie prognozy zagrożenia (na mapie roboczej);
- opracowanie (na mapie roboczej) planu zbierania informacji;
- zbieranie i przekazywanie meldunków dotyczących działań przeciwnika;
- koordynowanie działań rozpoznawczych brygady;
- zapewnienie bezpieczeństwa elementom rozpoznawczym;
- uczestnictwo w pracach sztabu brygady na stanowisku dowodzenia;
- ponoszenie odpowiedzialności za przedsięwzięcia rozpoznawcze na szczeblu brygady;
- ponoszenie odpowiedzialności za funkcjonowanie obiegu informacji rozpoznawczych;
- prowadzenie dokumentacji sprawozdawczej w sekcji;

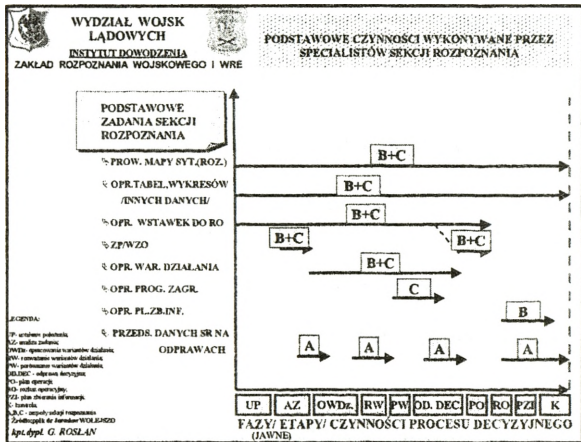
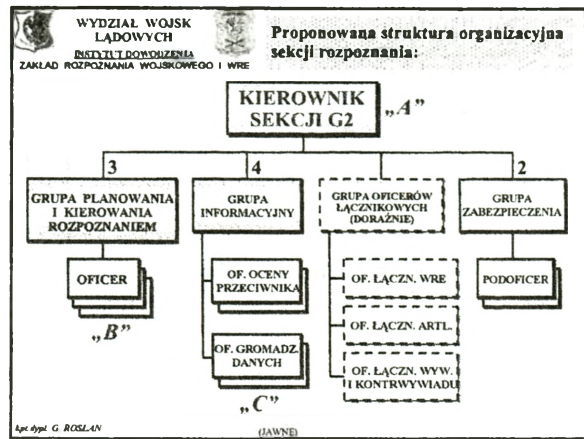
kpt.dypl. G. ROŚLAN (JAWNE)

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD ROZPOZNANIA WOJSKOWEGO I WRE

Determinanty pracy sekcji rozpoznawczej:

- czas;
- sytuacja operacyjno-taktyczna;
- struktury wewnętrzne komórek rozpoznawczych;
- treści dokumentów oraz terminy ich wpływu do sztabu;
- wyszkolenie sztabów i pododdziałów rozpoznawczych;
- możliwości wsparcia logistycznego działań rozpoznawczych.

kpt.dypl. G. ROŚLAN (JAWNE)



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
ZAKŁAD ROZPOZNANIA WOJSKOWEGO I WRE

DZIĘKUJE ZA UWAGĘ

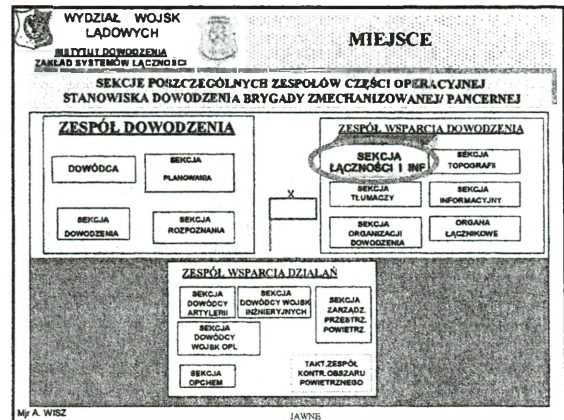
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
**INSTITUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW ŁĄCZNOŚCI
 I INFORMATYKI**

TEMAT:

**KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY
 FUNKCJONALNEJ SEKCJI
 ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI**

Andrzej WISZ
 mjr dypl. inż.
 tel. 813452
 awisz@edu.scom.pl

Mjr A. WISZ JAWNE



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
**INSTITUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW ŁĄCZNOŚCI
 I INFORMATYKI**

CEL DZIAŁANIA

Zespół łączności i informatyki centrum wsparcia dowodzenia jest zespołem funkcjonalnym organizowanym w ramach stanowiska dowodzenia w celu rozwiązywania zagadnień związanych z planowaniem i organizowaniem systemu łączności oraz sieci informacyjnej brygady w działaniach taktycznych.

Mjr A. WISZ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
**INSTITUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW ŁĄCZNOŚCI
 I INFORMATYKI**

PODSTAWOWE ZADANIA

- USTALANIE AKTUALNEJ SYTUACJI POSZCZEGÓLNYCH ELEMENTÓW SIECI ŁĄCZNOŚCI I UKOMPLETOWANIA PODODDZIAŁÓW ŁĄCZNOŚCI
- OPRACOWANIE INFORMACJI NIEZBĘDNYCH DO PRZEKAZYWANIA NA INFORMOWANIU OPERACYJNYM
- OPRACOWANIE INFORMACJI DO ZARZĄDZENIA PRZYGOTOWAWCZEGO
- OCENA CZYNNIKÓW WPLYWAJĄCYCH NA ORGANIZACJĘ SIECI ŁĄCZNOŚCI

Mjr A. WISZ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
**INSTITUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW ŁĄCZNOŚCI
 I INFORMATYKI**

PODSTAWOWE ZADANIA

- OPRACOWANIE WSTĘPNYCH KONCEPCJI ORGANIZACJI SIECI ŁĄCZNOŚCI DO OKREŚLONYCH PRZEZ SEKCJĘ PLANOWANIA WARIANTÓW DZIAŁANIA WOJSK WŁASNYCH
- OKREŚLENIE CELU I ZADAŃ DO REALIZACJI PRZEZ PODODDZIAŁY ŁĄCZNOŚCI STOSOWNIE DO POTRZEB ZABEZPIECZENIA ŁĄCZNOŚCI W PRZYJĘTYM WARIANCIE DZIAŁANIA
- PRZYGOTOWANIE NIEZBĘDNYCH INFORMACJI I DOKUMENTÓW NA ODPRAWY KOORDYNACYJNE I DECYZYJNE

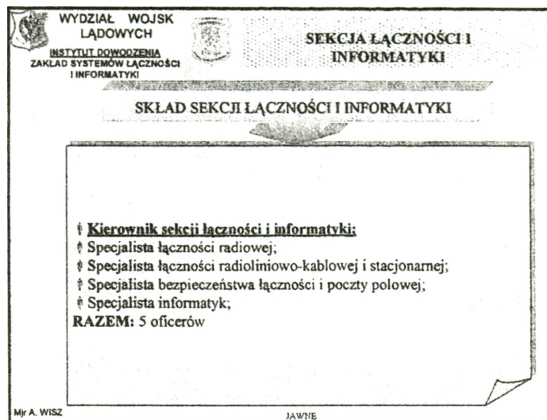
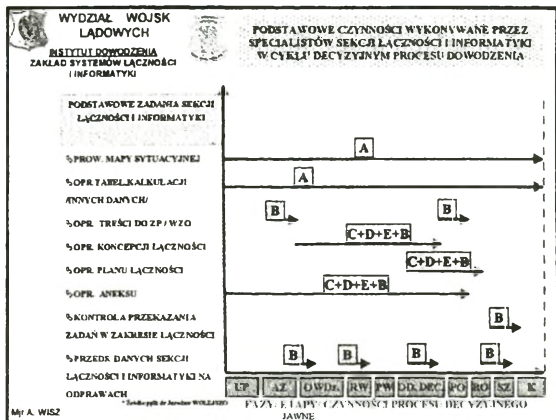
Mjr A. WISZ JAWNE

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
**INSTITUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW ŁĄCZNOŚCI
 I INFORMATYKI**

PODSTAWOWE ZADANIA

- PRZYGOTOWANIE DOKUMENTÓW PLANISTYCZNYCH I ROZKAZODAWCZYCH
- KONTROLA PRZEKAZANIA ZADAŃ W ZAKRESIE ŁĄCZNOŚCI DLA PODODDZIAŁÓW
- NADZOROWANIE PRACY SIECI ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYCZNEJ

Mjr A. WISZ JAWNE



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
 INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI

DZIĘKUJĘ
 ZA
 UWAGĘ

My A. WISZ

JAWNE

Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej
Katedra Obrony Powietrznej

prezentuje

KSZTAŁTOWANIE STRUKTURY
FUNKCJONALNEJ SEKCJI ZPP
STANOWISKA DOWODZENIA BRYGADY
ZMECHANIZOWANEJ / PANCERNEJ

Opracował:
ppłk dr inż. Andrzej OLEN

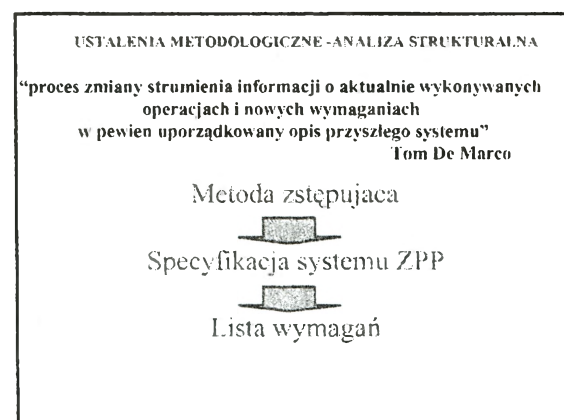
1. USTALENIA AKSJOLOGICZNE
2. USTALENIA METODOLOGICZNE
3. WYNIKI BADAŃ

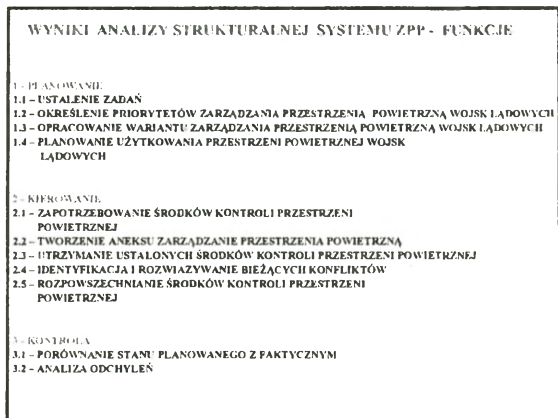
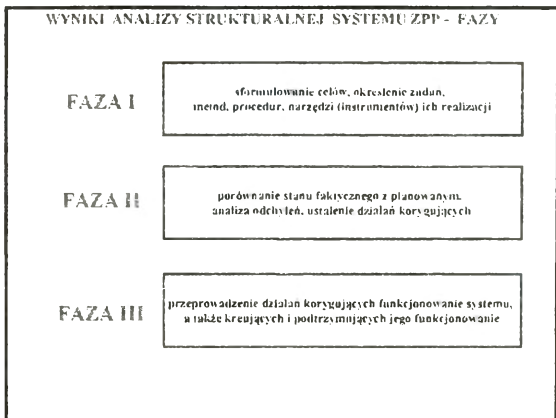
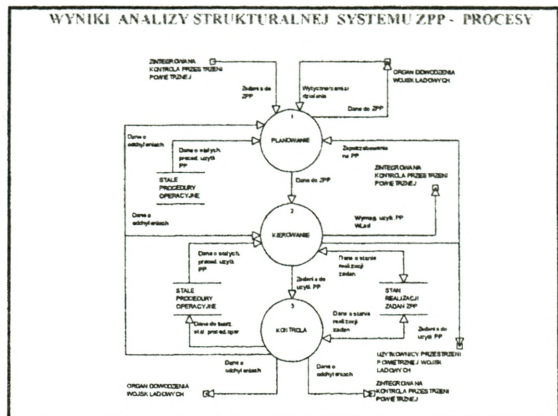
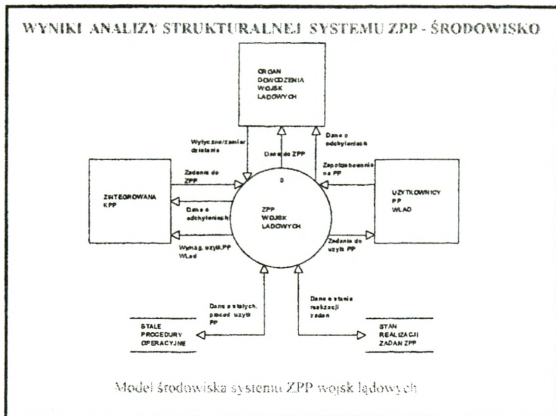
USTALENIA AKSJOLOGICZNE - DEFINICJA ANALITYCZNA

zjawisko ZPP w wojskach lądowych to będące częścią zintegrowanej kontroli przestrzeni powietrznej wspomaganie dowodzenia, poprawiające efektywność użytkowania przestrzeni powietrznej nad obszarem działania wojsk lądowych, wykorzystujące wypracowane w tym celu zasady, metody, narzędzia i procedury

USTALENIA AKSJOLOGICZNE - CEL

zwiększać efektywność działań bojowych wszystkich użytkowników przestrzeni powietrznej nad obszarem działania wojsk lądowych przez wykorzystanie ich zdolności do skutecznych, połączonych i elastycznych działań, prowadzonych z minimalnymi wzajemnymi zakłóceniami, bez niepotrzebnego ograniczania możliwości i ponoszenia nadmiernego ryzyka przez własne siły





- WYNIKI ANALIZY STRUKTURALNEJ SYSTEMU ZPP - FUNKCJE**
- 1.4 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ SILE POWIETRZNE
- 1.4.1 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ SILE NAZIEMNE**
- 1.4.1.1 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ SILE OP
- 1.4.1.1.1 - PLANOWANIE POŁOŻENIA JEDNOSTEK OP
- 1.4.1.1.2 - PLANOWANIE STOPNIA KONTROLI GOTOWOŚCI UZBROJENIA - WCS JEDNOSTEK OP
- 1.4.1.1.3 - PLANOWANIE POKRĘCIA STREF OGNI
- 1.4.1.1.4 - PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ TYPU JOINT PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL
- 1.4.1.2 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ WRAH
- 1.4.1.2.1 - PLANOWANIE ŚRODKÓW KOORDYNACJI OGNI
- 1.4.1.2.2 - PLANOWANIE OGNI WRAH
- 1.4.1.2.3 - PLANOWANIE POŁOŻENIA JEDNOSTEK WRAH
- 1.4.1.2.4 - PLANOWANIE POZYCJI WSTRZELIWANIA ODZYSKIWANIA TRAS ŚRODKÓW BEZPILOTOWYCH - RPV
- 1.4.1.2.5 - PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ TYPU JOINT PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL
- 1.4.1.3 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ SILE ROZPOZNAWANIA
- 1.4.1.3.1 - PLANOWANIE OBSZARÓW REZERWY
- 1.4.1.3.2 - PLANOWANIE OBSZARÓW ODZYSKIWANIA WŁASNYCH ŚRODKÓW WRE
- 1.4.1.3.3 - PRZEBUDOWANIE PRZESTRÓD W LOTACH
- 1.4.1.3.4 - PLANOWANIE ZADAŃ STACJONARNO POWIETRZNYCH OBEZWLADNIWACZYCH OP PRZECIWNIA - SEMA
- 1.4.1.3.5 - PLANOWANIE POZYCJI WSTRZELIWANIA ODZYSKIWANIA TRAS ŚRODKÓW BEZPILOTOWYCH - UAV / RPV
- 1.4.1.4 - PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ TYPU JOINT PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL

- WYNIKI ANALIZY STRUKTURALNEJ SYSTEMU ZPP - FUNKCJE**
- 1.4.2 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ SILE POWIETRZNE**
- 1.4.2.1 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ SILE LWL
- 1.4.2.1.1 - PLANOWANIE POZYCJI BOJOWYCH JEDNOSTEK LWL
- 1.4.2.1.2 - PLANOWANIE POŁOŻENIA JEDNOSTEK LWL
- 1.4.2.1.3 - PLANOWANIE POŁOŻENIA WYSUNIĘTYCH PUNKTÓW UZPEŁNIANIA UZBROJENIA I P. ALIWA - F.ABP
- 1.4.2.1.4 - PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ JOINT PONIŻEJ POZIOMU KOORDYNACJI - CL
- 1.4.2.2 - PLANOWANIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ PRZEZ SILE SŁUŻBY BUCIU LOTNICZEGO WOJSK LĄDOWYCH - ATB
- 1.4.2.3 - PLANOWANIE ŚRODKÓW KONTROLI PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ I OGRANICZENIE UŻYTKOWANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNEJ
- 1.4.2.3.1 - PLANOWANIE WYPOSAŻENIA LĄDOWIE
- 1.4.2.3.2 - PLANOWANIE POMOCY NAWIGACYJNEJ
- 1.4.3 - GENEROWANIE DANYCH DO ZARZĄDZANIA PRZESTRZENIA POWIETRZNA WOJSK LĄDOWYCH**

WYNIKI ANALIZY STRUKTURALNEJ SYSTEMU ZPP - WYMAGANIA

ROLE

FUNKCJE OP - przedstawiciel sekcji OPL

FUNKCJE ART - przedstawiciel sekcji Art

FUNKCJE ROZP I WRE - przedstawiciel sekcji S-2

FUNKCJE LWL - przedstawiciel LWL

FUNKCJE SP - przedstawiciel SP (ALO)

FUNKCJE SPECJALISTYCZNE - przedstawiciel S-3 Air

WYNIKI ANALIZY STRUKTURALNEJ SYSTEMU ZPP - WYMAGANIA

JEDNOSTKI ORGANIZACYJNE

**SEKCJA ZPP BRYGADY
KIEROWANA PRZEZ
OFICERA S-3 Air**

Dziękuję za uwagę!

WYKONANIE ZPP

**Powiązania informacyjne
wewnątrz i na zewnątrz
stanowiska dowodzenia
brygady zmechanizowanej/pancernej**

*ppłk dr inż. Zbigniew Fiolna
Zakład Systemów Łączności i Informatyki
ID WTWLqđ AON*

Istota dowodzenia

„Dowodzenie polega na przekazaniu swojej woli podwładnym i przyjęciu meldunku o jej wykonaniu”

Ważnym zatem obszarem dowodzenia jest więc **przekazywanie informacji**

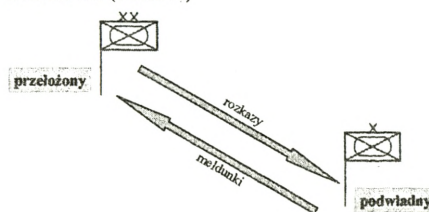
Przekazywanie informacji w procesie dowodzenia

odbywa się pomiędzy osobami funkcyjnymi i zespołami funkcjonalnymi stanowisk dowodzenia w różnym ich usytuowaniu wzajemnym w systemie dowodzenia, w różnych formach i różnymi metodami przekazu oraz kierunkach i w czasie określonym potrzebami systemu dowodzenia.

Wymiana informacji pomiędzy osobami funkcyjnymi jest równoznaczna z istnieniem pomiędzy nimi więzi informacyjnych.

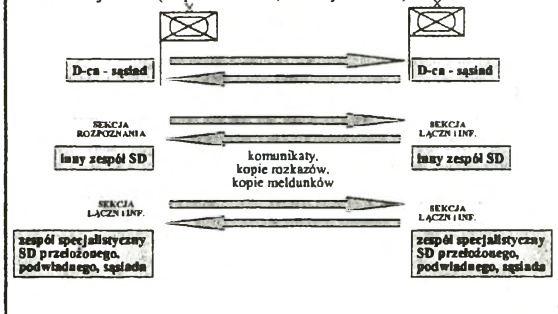
Więzi informacyjne

- hierarchiczne (służbowe)



Więzi informacyjne

- funkcjonalne (współdziałania, koordynowania)



Forma realizacji więzi informacyjnych

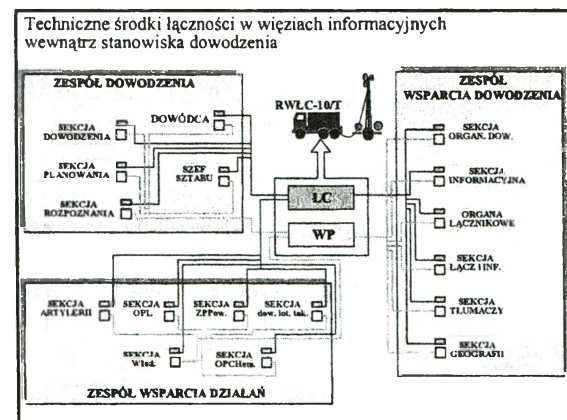
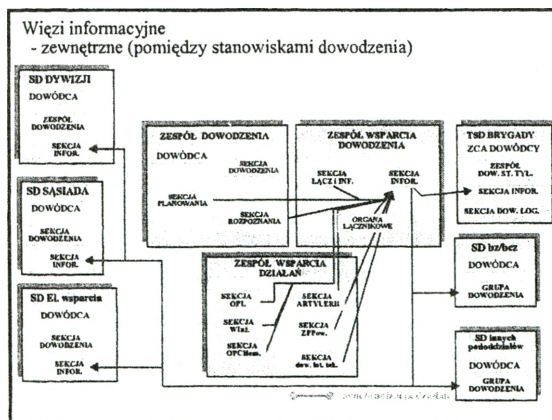
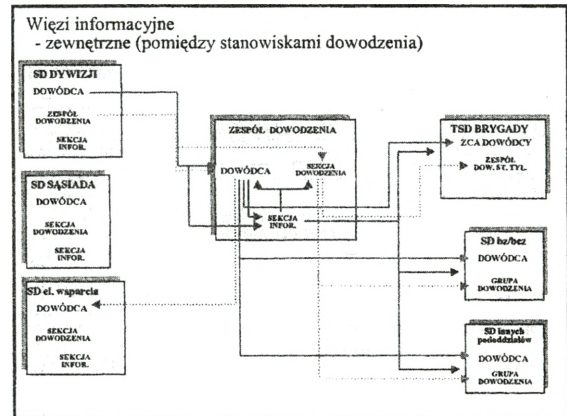
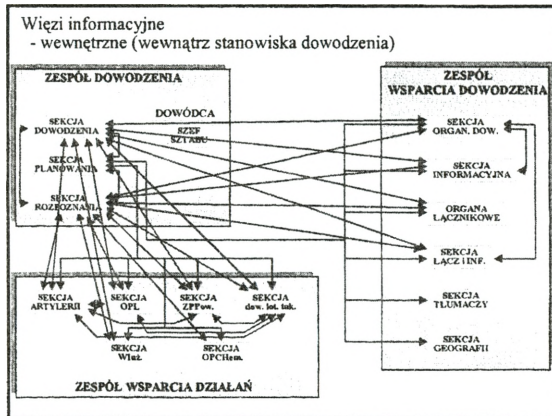
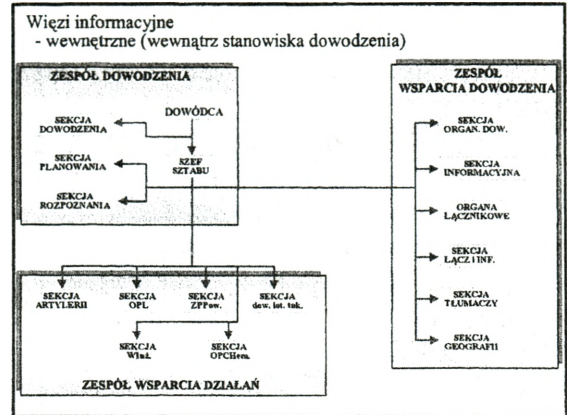
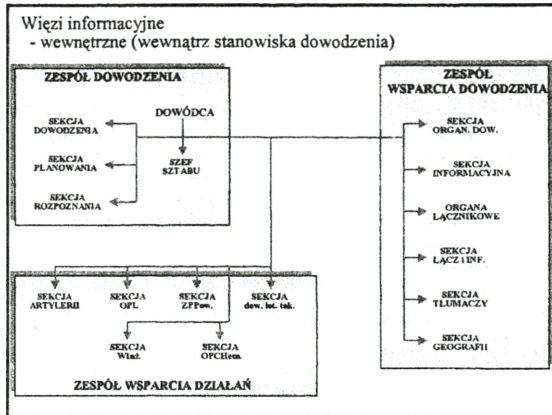
- sposób wymiany informacji:

- kontakty osobiste

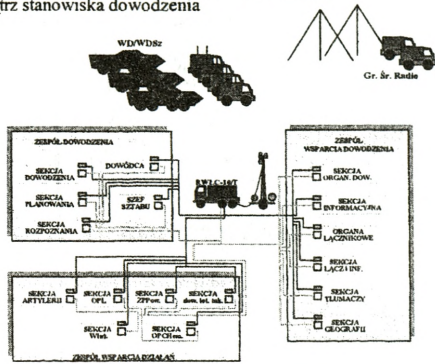
- { - formalne (np. odprawy)
- { - nieformalne
- { - słowne (ustne) przekazywanie informacji
- { - bezpośrednie przekazywanie dokumentów

- kontakty przez techniczne środki łączności

- { - formalne (np. dokumenty sprawozdawcze)
- { - nieformalne
- { - słowne (foniczne) przekazywanie informacji
- { - przekazywanie dokumentów graficznych
- { - przekazywanie dokumentów w postaci TD



Techniczne środki łączności w więziach informacyjnych
na zewnątrz stanowiska dowodzenia



Dziękuję za uwagę

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
 INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

TEMAT

**PRZEDSTAWIENIE
 WYNIKÓW BADAŃ
 NAD PROJEKTOWANIEM
 STRUKTUR DOWÓDZTWA
 BZ/BPanc**

Pyłk dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
 INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Część operacyjna SD BZ/BPanc

ZESPÓŁ DOWODZENIA

DOWÓDCA

SEKCJA DOWODZENIA

SEKCJA PLANOWANIA

SEKCJA ROZPOZNANIA

ZESPÓŁ WSPARCIA DOWODZENIA

SEKCJA ŁĄCZ. I INF.

SEKCJA ORGAN. DOW.

ORGANA ŁĄCZNIKOWE

SEKCJA INFORMACYJNA

SEKCJA TŁUMACZY

SEKCJA GEOGRAFII

ZESPÓŁ WSPARCIA DZIAŁAŃ

SEKCJA DCY ARTYLERYI

SEKCJA DCY WZŁ.

SEKCJA DCY OPChem.

SEKCJA DCY OPL.

SEKCJA ZFPes.

SEKCJA det. i. i. t. i. i.

Pyłk dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
 INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Część operacyjna TSD BZ/BPanc

ZASTĘPCA DOWÓDCA /DOWÓDCA TSD SEKCJA PLANOWANIA Log. SEKCJA KADR SEKCJA Zab. ruchu wojsk SEKCJA Łącz i Inf.	ZESPÓŁ KONTROLI REJONU TYŁOWEGO SEKCJA MEDYCZNY SEKCJA ZAOPATR. SEKCJA TECHNICZNY ŻANDARMERIA SEKCJA INFORMACYJNA
---	--

Pyłk dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
 INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

TYPOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA BRIGADY

Pyłk dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
 INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Wariant 1 (po transformacji ZD SD...)

TRANSFORMACJA DOWÓDZTWA BRIGADY NA STANOWISKO DOWODZENIA GRUPA GŁÓWNA

Specjalista WZ.

Specjalista artylerii

Specjalista OPL

Specjalista OPChem

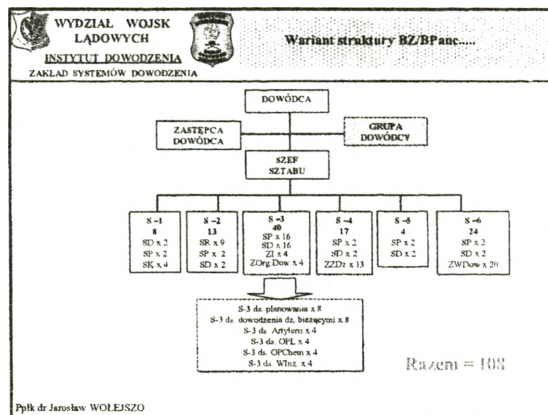
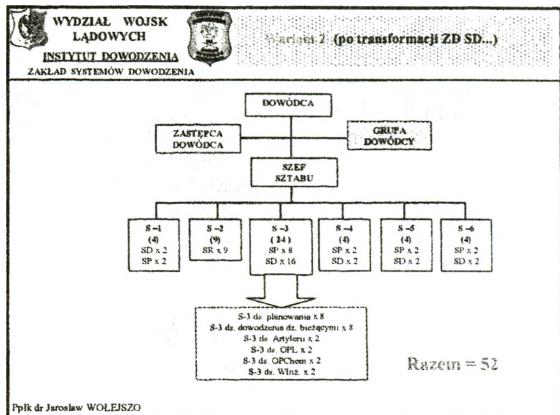
Pyłk dr Jarosław WOLEJSZO

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
 INSTYTUT DOWODZENIA
 ZAKŁAD SYSTEMÓW DOWODZENIA

Wariant 1 (po transformacji ZD SD...)

Razem = 62

Pyłk dr Jarosław WOLEJSZO



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 Zakład Systemów Dowodzenia

WNIOSEK.....

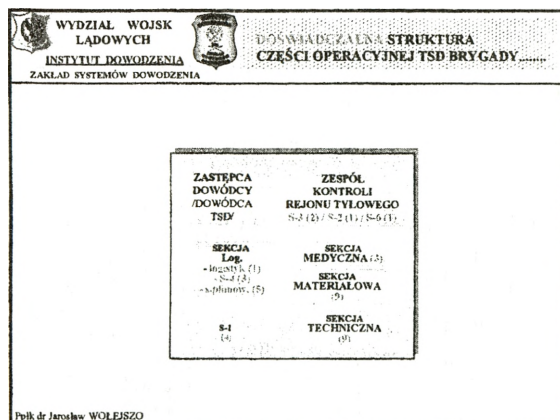
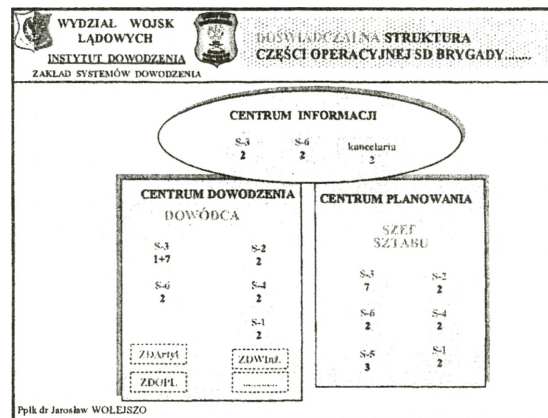
OBECNE OBSADY PERSONALNE DOWÓDZTW ORAZ SD BRIGAD NIE SPEŁNIJĄ WYMAGAŃ Kryterium Pracy na SD TSD

REALIZACJA ZADAŃ W POŚCZEGÓLNYCH ZESPÓŁACH SEKCJI SD TSD ODBYWA SIĘ PRZY DUŻYM OBciążENIU OBECNEJ OBSADY PERSONALNEJ

OBECNA STRUKTURA DOWÓDZTWA BZ/BPanc NIE POZWALA NA ORGANIZACJĘ PRACY DWUZMIANOWEJ NA SD TSD

STRUKTURA ORGANIZACYJNA BRIGADY POWINNA SKŁADAĆ SIĘ Z ZESPÓŁÓW SERWISU ORGANIZACYJNYCH ODPWIADAJĄCYCH FUNKCYJALNYM OBSZAROM POLA WALKI

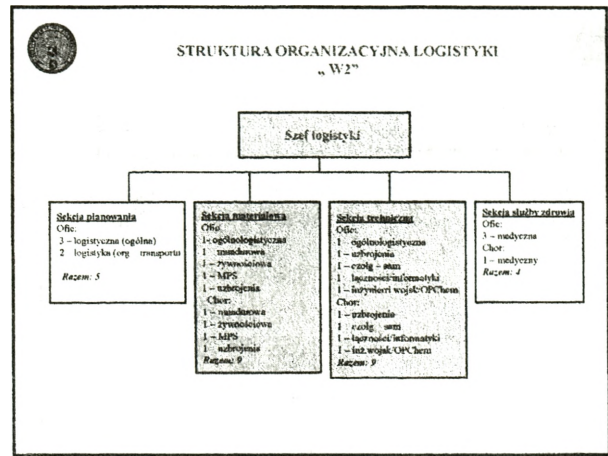
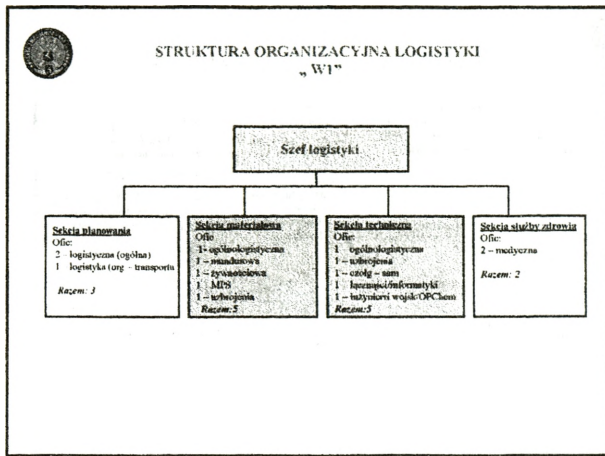
Ppik dr Jarosław WOLEJSZO



WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA
 Zakład Systemów Dowodzenia

DZIEKUJĘ ZA UWAGĘ

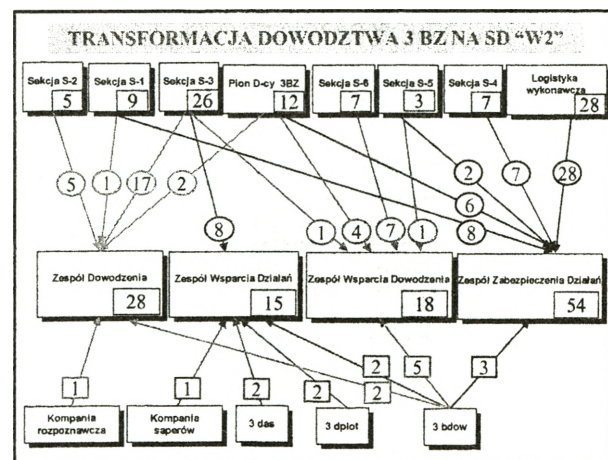
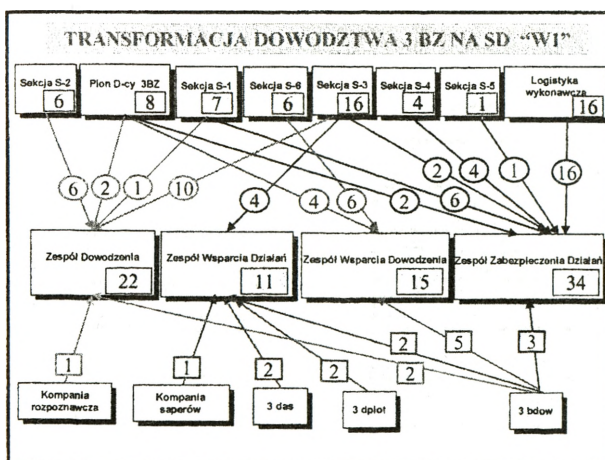
Ppik dr Jarosław WOLEJSZO



Stany osobowe

Korpus osobowy	Etat W			Razem	Etat P			Razem
	ofic.	chor.	pdf.		ofic.	chor.	pdf.	
ogólnowojskowy	22	1		23	16	2	1	19
radiowy i art.	2			2	1			1
przeciwlotniczy	3			3	1			1
łączności	6	2	1	9	5	1		6
inżynierii wojsk.	3	1		4	2			2
opchem	2			2	1			1
lotnicwa	5			5	5			5
logistyki	16	8		24	15	1		16
topograficzny	1			1	1			1
medyczny	3	1		4	2			2
sprawiedliwości i obsługi prawnej	2			2	1			1
informatyki	1			1	1			1
administracji	2	3	6	11	2	1	5	8
doszpesczeniwa	3			3	1			1
Razem	74	18	7	97	64	8	8	85

Transformacja stanu osobowego Sztabu 3 BZ na SD z „W1” na „W2”

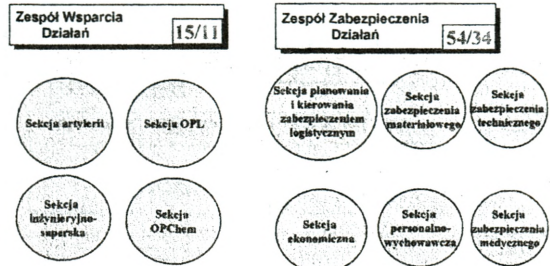


OGÓLNA STRUKTURA SD 3 BZ

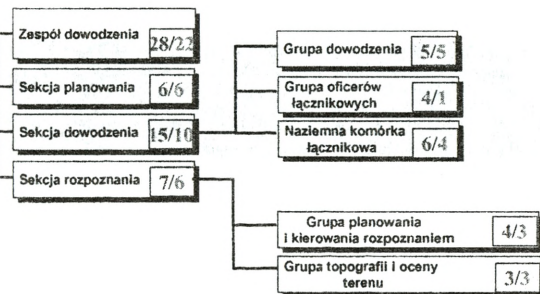


„W1” – kolor czerwony
 „W2” – kolor zielony

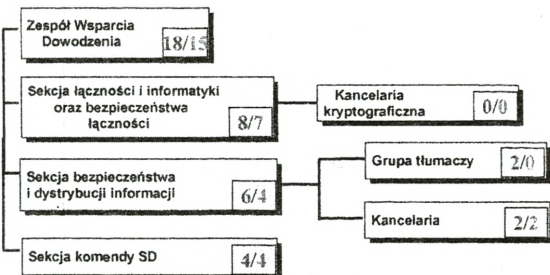
OGÓLNA STRUKTURA SD 3 BZ (c.d.)



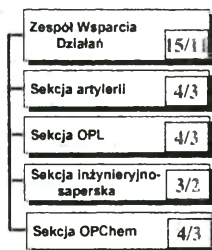
STRUKTURA SD 3 BZ



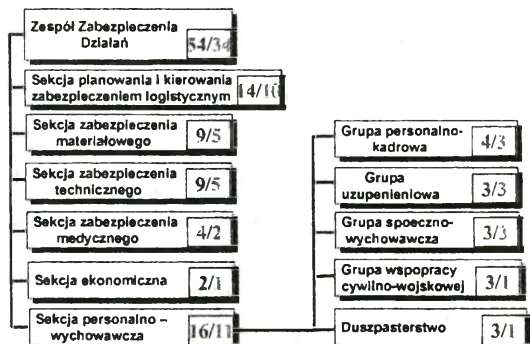
STRUKTURA SD 3 BZ (c.d.)

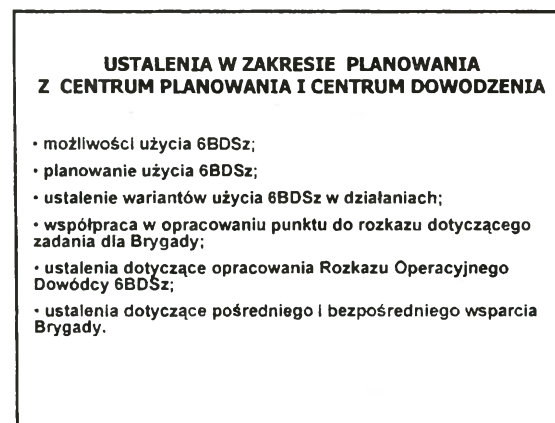
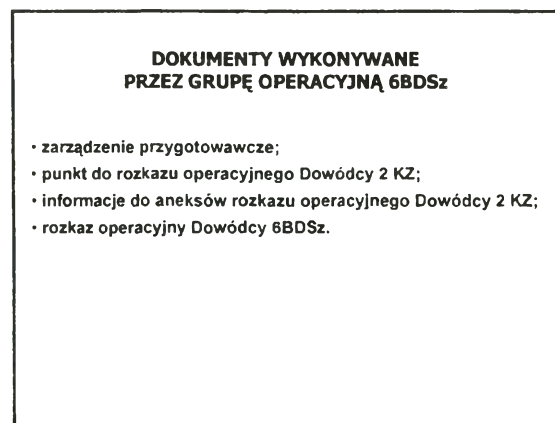
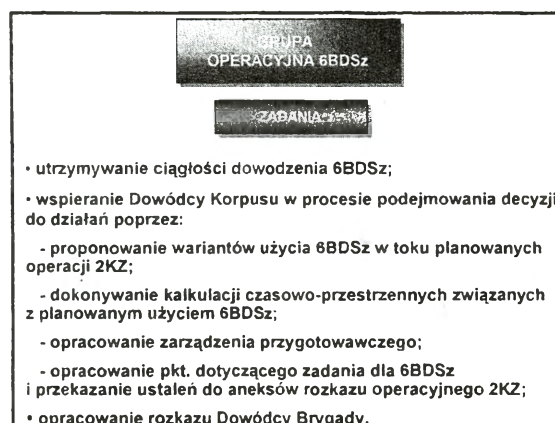
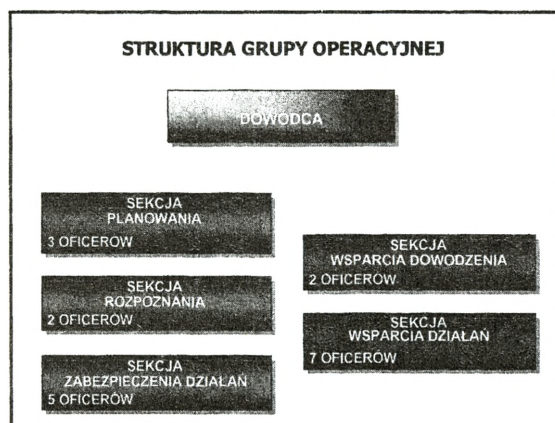
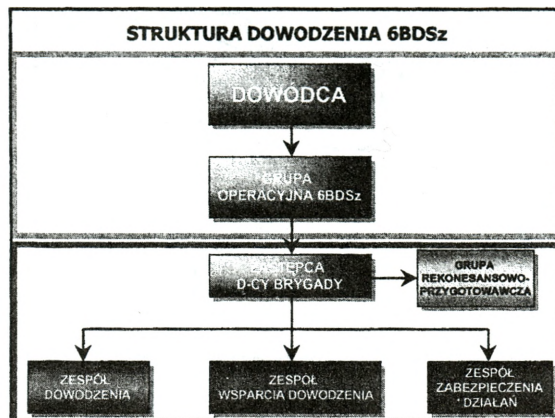


STRUKTURA SD 3 BZ (c.d.)



STRUKTURA SD 3 BZ





USTALENIA W ZAKRESIE DESANTOWANIA WOJSK Z GRUPĄ LOTNICTWA TRANSPORTOWEGO

- ustalenia dotyczące przydziału lotnictwa transportowego dla Brygady;
- ustalenia dotyczące przydziału lotnictwa wojsk lądowych dla Brygady;
- ustalenie lotnisk załadowniczych;
- ustalenia czasów gotowości (załadowania i startu);
- ustalenie propozycji korytarzy przelotu dla lotnictwa transportowego i lotnictwa wojsk lądowych.

USTALENIA W ZAKRESIE WSPARCIA OGNIOWEGO Z ZESPOŁEM ARTLERII, ZESPOŁEM WSPARCIA LOTNICZEGO POŁĄCZONEGO CENTRUM WSPARCIA BOJOWEGO 2KZ

- zapotrzebowanie na środki wsparcia ogniowego (CAS, wojska raketowe i artyleria [FA]);
- ustalenie ilości środków oraz ich możliwości ogniowych;
- ustalenie rejonów SO;
- ustalenie linii i obszarów koordynacji wsparcia ogniowego (FSCL, FFA, NFA, RFA, RFL, FSSL, CFL);
- ustalenie sygnałów wywołania i przerwania ognia.

USTALENIA W ZAKRESIE OPL Z ZESPOŁEM WOJSK OPL I ZESPOŁEM WSPARCIA LOTNICZEGO POŁĄCZONEGO CENTRUM WSPARCIA BOJOWEGO 2KZ

- ustalenia wykorzystania przestrzeni powietrznej (korytarze przelotu);
- ustalenia dotyczące przesunięć i rejonów działania środków OPL;
- ustalenia dotyczące współdziałania z sąsiednimi środkami OPL i lotnictwem;
- ustalenia uprzedzania o zagrożeniu ŚNP;
- ustalenia koordynacji zmian wykorzystania przestrzeni powietrznej, wymuszonej sytuacją na polu walki;

USTALENIA W ZAKRESIE ZABEZPIECZENIA INŻYNIERYJNEGO Z ZESPOŁEM WSPARCIA INŻYNIERYJNEGO POŁĄCZONEGO CENTRUM WSPARCIA BOJOWEGO 2KZ

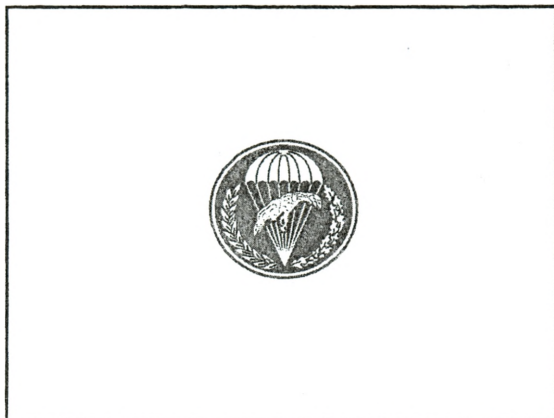
- ustalenia dotyczące wsparcia Brygady;
- ustalenia dotyczące działania środków na korzyść Brygady;
- ustalenia dotyczące wykonywania niszczeń, przejść w zaporach inżynieryjnych oraz rozminowania terenu;
- ustalenia dotyczące przygotowania i utrzymania dróg dla manewru wojsk;
- ustalenia dotyczące urządzania i utrzymania przepraw.

USTALENIA W ZAKRESIE ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO Z CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ

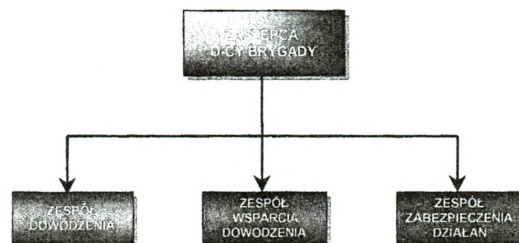
- czas i miejsce oraz sposób uzupełnienia zapasów materiałowych;
- czas i miejsce przekazania uszkodzonego sprzętu do remontu;
- naliczenie sprzętu i środków materiałowych potrzebnych do realizacji zadania, uwzględniając możliwości transportowe lotnictwa;
- złożenie zapotrzebowania w zakresie określenia dróg, oraz czasu dla rzutu kolowego 6BDSz;
- ustalenie źródeł zaopatrzenia po zajęciu nowych rejonów działań;
- ustalenie wsparcia dla 6BDSz w środki transportowe do ewakuacji rannych po połączeniu z wojskami własnymi.

WYPOSAŻENIE GRUPY OPERACYJNEJ

- laptop – 4 szt.
- zestaw laptop do pracy w sieci – 2 szt.
- drukarka – 3 szt.
- rzutnik multimedialny – 1 szt.
- rzutnik światła dziennego – 1 szt.
- ekran – 1 szt.
- tablica magnetyczna ze stojakiem – 1 szt.
- tablica magnetyczna wisząca – 5 szt.
- skrzynia metalowa na dok. – 5 szt.
- logistyczne zabezpieczenie socjalne.



STRUKTURA ORGANIZACYJNA STANOWISKA DOWODZENIA 6BDSz W NAKAZANYM REJONIE



GLÓWNE PRZEZNACZENIE STANOWISKA DOWODZENIA 6 BRYGADY DESANTOWO-SZTURMOWEJ

ETAP 1. Osiągnięcie pełnej zdolności bojowej przez Brygadę.

- kierowanie mobilizacyjnym rozwinięciem Brygady;
- dowodzenie Brygadą w czasie przegrupowania i zajęcia rejonu operacyjnego;
- odtworzenie zdolności bojowej w rejonach operacyjnego;
- przeznaczenia zdolności bojowej w rejonach operacyjnego przeznaczenia i przygotowanie do przyjęcia zadania bojowego;
- utrzymywanie łączności z Dowódcą Brygady na SD Korpusu;
- ciągłe monitorowanie sytuacji bojowej i zbieranie wszelkich danych będących w zainteresowaniu Brygady;

ETAP 2. Po otrzymaniu zadania bojowego przez Brygadę lub wybrany element ugrupowania bojowego Brygady:

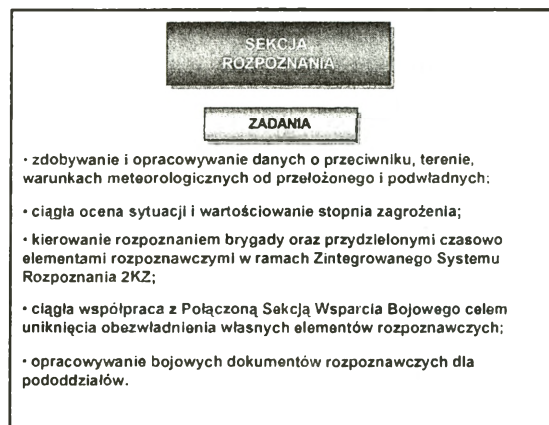
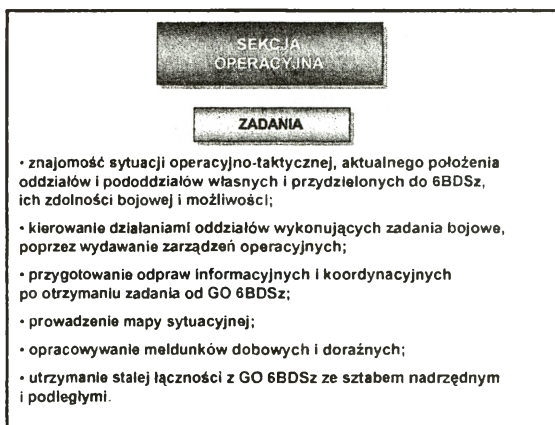
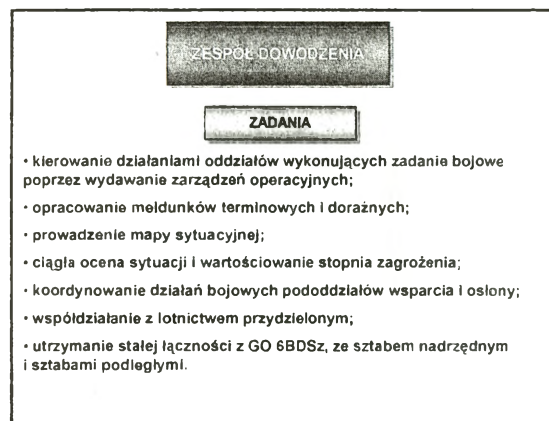
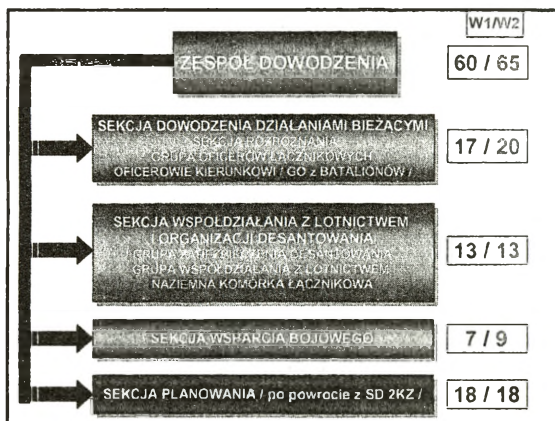
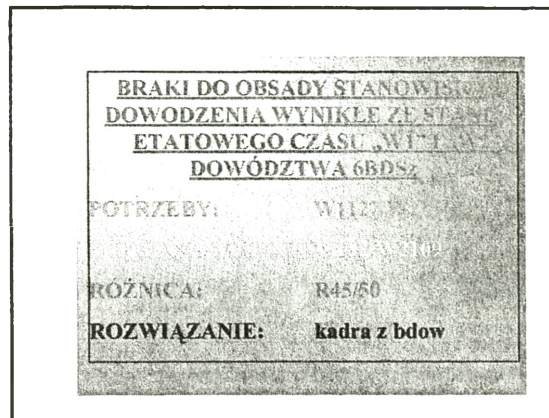
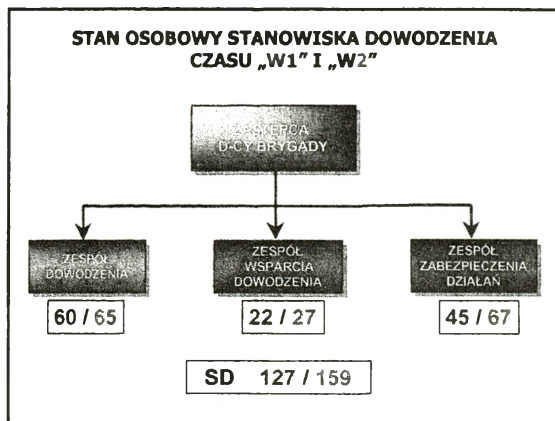
- kierowanie przygotowaniem batalionu do działań;
- uzgodnienie zabezpieczenia działań, oraz wstępnych potrzeb wsparcia;
- wydzielenie sił i środków ze szczebla Brygady celem przygotowania batalionu do działań;
- dostarczenie środków materialowych do zabezpieczenia działań batalionu;
- ciągłe monitorowanie sytuacji w batalionie;
- udzielanie wszechstronnej pomocy dowódcom batalionów;
- przyjmowanie meldunków o wykonaniu przedsięwzięć związanych z przygotowaniem do działania;
- wszechstronna pomoc w organizacji desantowania batalionu;
- dostarczanie ciągle uaktualnionej sytuacji w rejonie prowadzenia działań.

ETAP 3. W czasie prowadzenia działań:

- ciągłe monitorowanie przebiegu działań bojowych batalionu;
- kierowanie bezpośrednim wsparciem lotniczym prowadzenia działań;
- wydawanie zarządzeń bojowych w toku prowadzenia działań;
- organizowanie dostarczania środków materialowego zabezpieczenia działań;
- organizowanie ewakuacji medycznej rannych do Brygadowego punktu opatrunkowego lub do szpitali;
- organizowanie połączenia się z wojskami własnymi wykonującymi zadania na kierunku batalionu;
- organizacja wycofania batalionu do rejonu odtworzenia zdolności bojowej.

ETAP 4. Po wykonaniu zadania:

- postawienie zadania do odtworzenia zdolności bojowej batalionu;
- pomoc w odtworzeniu zdolności bojowej batalionu;
- elementami logistycznymi brygady odtworzenie zdolności technicznej uzbrojenia i sprzętu technicznego batalionu;
- uzupełnienie batalionu kadrą i szeregowymi do potrzeb etatowych;
- złożenie meldunku Dowódcy Brygady o osiągnięciu gotowości do działań.



**POŁĄCZONA SEKCJA
WSPARCIA BOJOWEGO**

ZADANIA

- koordynowanie działań bojowych pododdziałów wsparcia i osłony oraz zabezpieczenia lnż-sap i przeciwchemicznego;
- synchronizacja wszystkich rodzajów wsparcia ogniowego w czasie działań bojowych takich jak: wsparcie artylerijskie i osłona przeciwlotnicza oraz bezpośrednie wsparcie lotnicze, wsparcie środków inżynierskich i zabezpieczenie wojsk własnych przed skutkami BMR;
- utrzymanie współdziałania z przedstawicielami LWL i koordynacja działań lotnictwa wojsk lądowych;
- znać stany osobowe ludzi, stan sprzętu technicznego, amunicji w pododdziałach rodzajów wojsk;
- terminowo doprowadzać do pododdziałów zadania bojowe i kontrolować ich wykonanie;

**SEKCJA WSPÓLDZIAŁANIA
Z LOTNICTWEM I ORGANIZACJI
DESANTOWANIA**

ZADANIA

- koordynacja współdziałania lotnictwa /taktycznego i wojsk lądowych/ z wojskami własnymi;
- organizowanie i zabezpieczenie działań spadochronowo-desantowych;
- współpraca z dowódcą w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu walki radioelektronicznej i obezwładnianiu środków przeciwlotniczych;
- przyjmowanie, koordynowanie i przekazywanie informacji z AOCC dotyczących czasu i miejsca przelotów oraz uderzeń Lotnictwa Taktycznego i Lotnictwa Wojsk Lądowych;
- nadzór nad działaniami Grup Naprowadzania Lotnictwa Taktycznego TACP-FAC.

**ZESPÓŁ
WSPARCIA DOWODZENIA**

W1/W2

22 / 27

**SEKCJA BEZPIECZEŃSTWA
I DYSTRYBUCJI INFORMACJI**
KANCELARIA Tajna
KANCELARIA JAWNA
KANCELARIA KRYPTOGRAFICZNA
MAGAZYN MAP

10 / 14

**SEKCJA KIEROWANIA
SYSTEMEM ŁĄCZNOŚCI I INFORMATYKI**

6 / 7

SEKCJA STANOWISK DOWODZENIA

5 / 5

**SEKCJA
WSPARCIA DOWODZENIA**

ZADANIA

- sprawowanie nadzoru nad automatyzacją dowodzenia i komputerowym wsparciem procesu planowania;
- zapewnienie bezpieczeństwa systemów i sieci teleinformatycznych - w tym zapewnienie przestrzegania zasad ochrony informacji niejawnych przetwarzanych, w systemie lub sieci teleinformatycznej, w tym właściwego obiegu dokumentów przekazywanych poza systemem teleinformatycznym;
- opracowywanie meldunków i sprawozdań z działania podległych pododdziałów;
- zabezpieczenie ochrony i obrony stanowiska dowodzenia oraz jego przesunięcia do zapasowych miejsc pracy.

**SEKCJA BEZPIECZEŃSTWA
I DYSTRYBUCJI INFORMACJI**

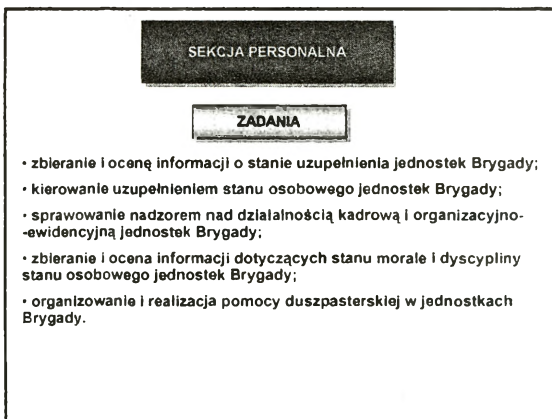
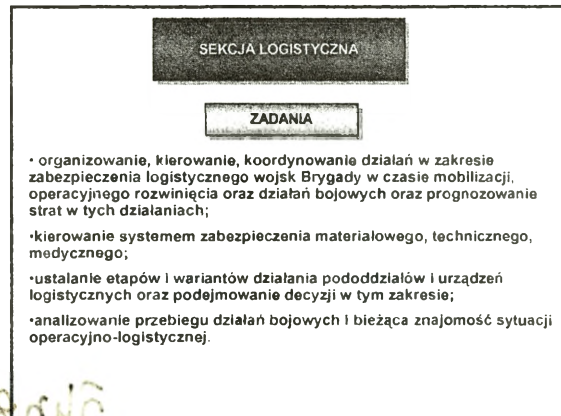
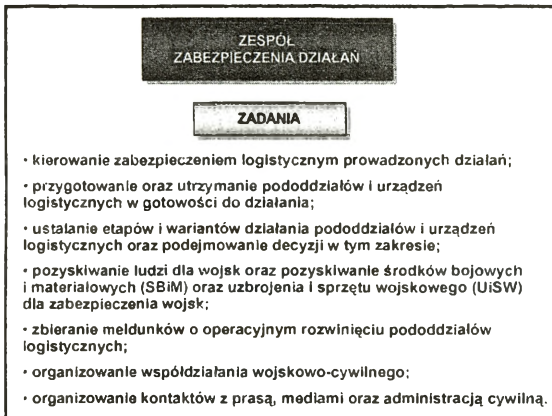
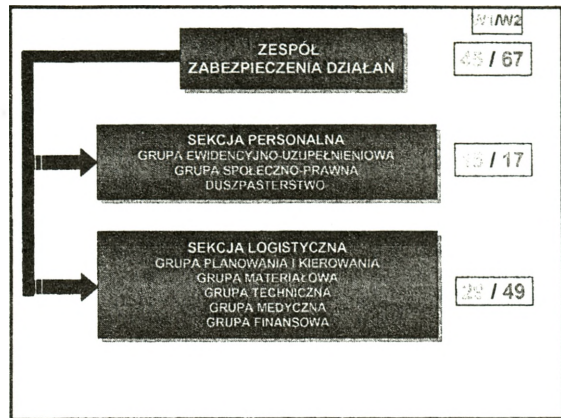
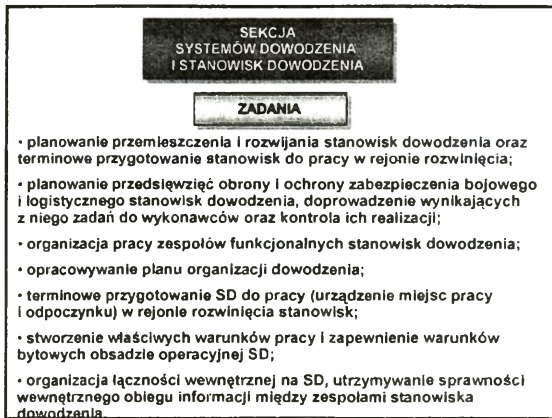
ZADANIA

- nadzór nad prawidłowym obiegiem informacji na SD Brygady oraz selektywnym dostępem do wiadomości niejawnych osób funkcyjnych;
- zapewnienie bezpieczeństwa systemów i sieci teleinformatycznych - w tym zapewnienie przestrzegania zasad ochrony informacji niejawnych przetwarzanych w systemie lub sieci teleinformatycznej;
- współdziałanie w opracowaniu planu ochrony, nadzór nad jego realizacją i bieżące aktualizowanie, stosowanie do pojawiających się zagrożeń;
- organizacja okresowych kontroli ewidencji i obiegu dokumentów niejawnych;
- współpraca z właściwymi jednostkami i komórkami organizacyjnymi służb ochron państwa /WSI/;
- nadzór na bieżąco ewidencji oraz utrzymywanie niezbędnych zapasów map topograficznych.

**SEKCJA KIEROWANIA
SYSTEMEM ŁĄCZNOŚCI
I INFORMATYKI**

ZADANIA

- zbieranie i studiowanie danych niezbędnych do podjęcia decyzji w sprawie organizacji systemów łączności i Informatyki, dokonywanie niezbędnych analiz i ocen oraz przygotowanie wniosków i propozycji w tym zakresie;
- kierowanie systemem łączności i Informatyki na potrzeby BDSz;
- opracowanie zasadniczych dokumentów rozkazodawczych /zarządzenia łączności, zarządzenia bojowe/ i dokumentów wsparcia informatycznego oraz sprawowanie nadzoru nad ich realizacją;
- kierowanie rozwojem i zarządzanie funkcjonowaniem systemów teleinformatycznych;
- stała znajomość aktualnego stanu systemów teleinformatycznych i sytuacji w wojskach, dokonywanie kompleksowych analiz i ocen w tym zakresie oraz przedstawianie wniosków i propozycji wprowadzenia stosownych korekt;
- współpraca z innymi komórkami organizacyjnymi SD 6BDSz zakresie zbierania i opracowywania danych niezbędnych do planowania i organizacji systemów teleinformatycznych.





PUBLIKACJE AKADEMII OBRONY NARODOWEJ

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

- H. Binkowski, A. Ciupiński – Polityka obronna i siły zbrojne partnerów Polski z Grupy Wyszehradzkiej
- R. Bojarski – Operacja obronna
- R. Bojarski – Główne problemy działań operacyjnych
- J. Brzozowski – Metodyka zajęć grupowych
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeżenie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego
- J. Czaja – Stolica apostołska wobec integracji europejskiej
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI w.
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych
- Działania (operacje) połączone. Materiały z konferencji naukowej
- M. Gąska, A. Ciupiński – Międzynarodowe prawo humanitarne
- M. Gąska – Obronność w aktach prawnych RP
- J. Gotowała – Lotnictwo XXI wieku
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów
- J. Groskrejc – Nauczyciel w edukacji. Funkcje – kompetencje – koncepcje kształcenia
- J. Halik – Metodyka opracowania pracy magisterskiej i studyjnej
- H. Herman – Działania specjalne w wojnach i konfliktach zbrojnych po II wojnie światowej
- M. Huzarski (red.) – Taktyka ogólna wojsk lądowych
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce?
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych
- J. Janczak – Zakłócanie informacyjne
- T. Jemiolo – Globalizacja. Szanse i zagrożenia
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej
- J. Kardas – Edukacja kadr administracji publicznej na Wyższych Kursach Obronnych
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych
- Z. Klawitter – Wybrane aspekty systemu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) w działaniach taktycznych
- S. Korzeniowski – Żandarmeria wojskowa
- M. Koziański – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych
- S. Kurinia – Współczesna brytyjska myśl obronno-ekonomiczna
- R. Kwećka – Informacja w walce zbrojnej
- Z. Lach, J. Skrzyp, A. Łaszczuk – Wojskowo-geograficzna charakterystyka Niemiec
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpieczeństwa powszechnego.
Samoobrona powszechna III RP
- Z. Maślak, K. Kozłowski, P. Krawczyk – Podstawy użycia lotnictwa myśliwskiego
- W. Michalak – Dominacja z powietrza
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw
- I. Nowak – Wybrane problemy historii polskiej techniki wojskowej XX wieku. Sprzęt i środki wojsk chemicznych
- M. Obrusiewicz – Wielonarodowe połączone siły zadaniowe CJTF
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiedzynarodowiony konflikt wewnętrzny
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000
- J. Płaczek (red.) – Gospodarka obronna Polski w końcu lat dziewięćdziesiątych. Szanse i zagrożenia
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności
- A. Radomyski – Zagrożenie śmigłowcowe dywizji zmechanizowanej
- A. Rejmak – Ratownictwo lotnicze
- S. Sadowski – Podstawowe zagadnienia teorii walki zbrojnej
- P. Sienkiewicz – 5 wykładów
- A. Skrabacz – Kobiety w obronie narodowej Polski u progu XXI w.

- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych w konflikcie iracko-irańskim (1980–1988)
- J. Słowik – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w natarciu
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa)
- M. Sołoducho, P. Malinowski – Użycie artylerii w szczególnych rodzajach działań bojowych
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych)
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych
- M. Strzoda, N. Prusiński – System dowodzenia. Terminologia. Część I
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw
- E.A. Wesółowska, A. Szerauc (red.) – Patriotyzm – Obronność – Bezpieczeństwo
- J. Wolejszo, Z. Fioła – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku
- W. Zawadzki, T. Majewski, N. Prusiński – Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie
