AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

REALIZACJA, KONTROLA I OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH NA SZCZEBLU ODDZIAŁU (PODODDZIAŁU) W NOWYCH UWARUNKOWANIACH STRUKTURALNYCH I SZKOLENIOWYCH

Materiały z sympozjum naukowego

BIBLIOTEKA GŁÓWNA – ARCHIWUM
Nr ewid.
Akademii Obrony Narodowej
56111

WARSZAWA 2003

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT DOWODZENIA

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 56111
Akademii Obrony Narodowej

REALIZACJA, KONTROLA I OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH NA SZCZEBLU ODDZIAŁU /PODODDZIAŁU/ W NOWYCH UWARUNKOWANIACH STRUKTURALNYCH I SZKOLENIOWYCH

Materiały z sympozjum naukowego

Pod redakcją naukową

płk. dr. hab. inż. Józefa MICHNIAKA

Warszawa 2003

Redakcja

Józef HALIK

Jarosław WOŁEJSZO

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

WPROWADZENIE

Niniejsza publikacja zawiera referaty i slajdy występujących oraz streszczenia (ważniejsze kwestie) dyskusji zaprezentowane podczas sympozjum naukowego na temat „Realizacja, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału (pododdziału) w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych", które odbyło się w dniu 27.02.2003r. Jego inicjatorami i organizatorami buli oficerowie Zakładu Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw. Honorowy patronat nad sympozjum i rolę kierownika naukowego sprawował płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK. Natomiast rolę sekretarza naukowego oraz kierowanie przebiegiem sympozjum sprawował płk dr inż. Józef HALIK – kierownik zakładu. Sekretarzem programowym i organizacyjnym byli Mjr dr Arkadiusz JUNCEWICZ i ppłk dr inż. Krzysztof KONIECZNY.

Głównym celem sympozjum było zaprezentowanie wyników badań teoretycznych oraz empirycznych oraz wymiana poglądów zmierzających do wypracowania zakresu zmian w sposobach realizacji ćwiczeń, kontroli i oceny oraz sprawozdawczości po ich przeprowadzeniu wynikających ze zmian strukturalnych i uwarunkowań szkoleniowych.

Celami szczegółowymi sympozjum, które korespondowały z celem głównym było:

- przedstawienie problematyki ćwiczeń na szczeblu oddziału (pododdziału) ze szczególnym wyeksponowaniem sposobów prowadzenia oceny oraz sprawozdawczości po ich przeprowadzeniu;
- określenie podstawowych uwarunkowań oceny i sprawozdawczości ćwiczeń batalionowych i kompanijnych;

- przedstawienie propozycji zmian (modyfikacji) procesu prowadzenia oceny i sprawozdawczości ćwiczeń batalionowych (kompanijnych) w świetle nowych uwarunkowań strukturalnych i szkoleniowych.

W sympozjum udział wzięli nauczyciele akademiccy Wydziału Wojsk Lądowych, a w szczególnie Instytutu Dowodzenia oraz katedr (KSzOiTO, KWD) a także przedstawiciele Sztabu Generalnego WP, Dowództwa Wojsk Lądowych, związków taktycznych (12 DZ i 1 DZ) oraz oddziałów i pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych POW i ŚOW.

Uczestnicy sympozjum zastanawiali się jak w przyszłości w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych prowadzić ćwiczenia taktyczne z wojskami. W szczególności chodziło im także o to jak realizować poszczególne etapy (fazy) ćwiczenia, jak go oceniać i w jaki sposób sporządzać sprawozdawczość po ich przeprowadzeniu.

Większość uczestników sympozjum w swych referatach, a także w dyskusji koncentrowała się na zagadnieniach dostosowania naszych ćwiczeń taktycznych do ćwiczeń LIVEX natowskich oraz wszelkich procedur ich prowadzenia, kontroli i oceny a w szczególności udziału oficerów-specjalistów komórek sztabu w zespołach kierownictwa ćwiczenia. Te właśnie opinie oraz wnioski stały się impulsem do spopularyzowania dorobku sympozjum głównie wśród kadry Instytutu Dowodzenia, Wydziału Wojsk Lądowych oraz Dowództwa Wojsk Lądowych i reprezentujących go jednostek.

W tym miejscu składam serdeczne podziękowanie wszystkim oficerom, uczestnikom sympozjum a w szczególnie serdecznie dziękuję za udział w sympozjum Szefowi Instytutu Dowodzenia – Panu Płk dr hab. inż. Józefowi MICHNIAKOWI.

PROGRAM SYMPOZJUM

8.30 – 8.40	**Otwarcie sympozjum.** ***– płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK***
8.40 – 8.50	Wpływ zmian organizacyjnych i szkoleniowych na ogólną koncepcję prowadzenia ćwiczeń taktycznych z batalionem (kompanią) ***– płk dr inż. Józef HALIK***
8.50 – 9.00	Doskonalenie kadr w organizacji ***– Mjr dr inż. Tomasz MAJEWSKI***
9.00 – 9.30	Prowadzenie, kontrola, ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) ***– armii Republik Czeskiej – Mjr inż. Karel CHUCH*** ***– Bundeswehry – Ppłk dypl. inż. Dirk GLEINIG***
09.30-09.45	PRZERWA
9.45 – 10.05	Procedury prowadzenia, kontroli i oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych batalionu w Wojskach Lądowych SZ RP ***– Mjr dr inż. Arkadiusz JUNCEWWICZ***
10.05 – 10.20	Struktura i więzi organizacyjne kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu ***– ppłk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO***
10.20 – 10.40	**DYSKUSJA**
10.40 – 11.00	PRZERWA
11.00 – 12.00	Miejsce i rola w procesie prowadzenia, kontroli, oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych batalionu: – oficera specjalisty łączności i informatyki ***ppłk dr Krzysztof KONIECZNY*** – oficera specjalisty wojsk rakietowych i artylerii ***ppłk dr Jarosław TOMASZEWSKI*** – Oficera specjalisty wojsk inżynieryjnych ***ppłk dr Zdzisław BURAWSKI*** – oficera specjalisty wojsk chemicznych – ***Mjr dr Eugeniusz MALICKI*** – kierownika sekcji S-4 sztabu brygady – ***Mjr dypl. Maciej KAZIMIERCZAK***
12.00-12.10	PRZERWA
12.10-13.00	**DYSKUSJA**
ok. 13.00	**Podsumowanie sympozjum** ***– płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK***

KIEROWNIK NAUKOWY:

Płk dr hab. inż. Józef MICHNIAK

SEKRETARZ NAUKOWY

Płk dr Józef HALIK

SEKRETARZ ORGANIZACYJNY

Ppłk dr inż. Krzysztof KONIECZNY
Mjr dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE 3

I. PROGRAM SYMPOZJUM 5

II. **AUTOREFERATY** 8

1. Wpływ zmian organizacyjnych i szkoleniowych na ogólną koncepcję prowadzenia ćwiczeń taktycznych z batalionem (kompanią) - ***Płk dr inż. Józef HALIK*** 9

2. Doskonaleni kadr w organizacji – ***Mjr dr inż. Tomasz MAJEWSKI*** 23

3. Prowadzenie, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) Armii Republiki Czeskiej – ***Mjr inż. Karel SCHUCH*** 33

4. Prowadzenie, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) Bundeswehry – ***Ppłk dypl. inż. Dirk GLEINIG*** 39

5. Struktura i więzi informacyjne kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu – ***Ppłk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO*** 47

6. Miejsce i rola oficera specjalisty łączności i informatyki w procesie prowadzenia kontroli i oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych batalionu - ***Ppłk dr inż. Krzysztof KONIECZNY*** 60

7. Miejsce i rola oficera specjalisty wojsk rakietowych i artylerii w procesie prowadzenia kontroli i oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych batalionu - ***Ppłk dr inż. Jarosław TOMASZEWSKI*** 65

8. Miejsce i rola oficera specjalisty wojsk inżynieryjnych w procesie prowadzenia kontroli i oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych batalionu - ***Ppłk dr inż. Zdzisław BURAWSKI*** 73

III DYSKUSJA 86

1. O autorytecie dowódcy – wychowawcy – ***Ppłk KUBIAK*** 87

2. Cel ćwiczenia warunki i wymagania formułowania – ***Mjr dr inż. Marek STRZODA*** 97

IV ZAŁĄCZNIKI (wydruk slajdów) 101

1. ***Załącznik 1****. Wpływ zmian organizacyjnych i szkoleniowych na ogólną koncepcję prowadzenia ćwiczeń taktycznych z batalionem (kompanią)*
- płk d inż. Józef HALIK

2. ***Załącznik 2****. Doskonaleni kadr w organizacji – Mjr dr inż. Tomasz MAJEWSKI*

3. ***Załącznik 3****. Prowadzenie, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) Armii Republiki Czeskiej*
– Mjr inż. Karel SCHUCH

4. **Załącznik 4**. *Prowadzenie, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) Bundeswehry*
– Ppłk dypl. inż. Dirk GLEINIG

5. **Załącznik 5**. *Prowadzenie, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu batalionu w wojskach lądowych SZ RP*
– Mjr dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ

6. **Załącznik 6**. *Struktura i więzi informacyjne kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu – Ppłk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO*

7. **Załącznik 7**. *Miejsce i rola oficera specjalisty łączności i informatyki w procesie prowadzenia kontroli i oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych batalionu - Ppłk dr inż. Krzysztof KONIECZNY*

8. **Załącznik 5**. *Prowadzenie, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) w wojskach lądowych SZ RP*
– Płk dypl. inż. Piotr BUCIOR

AUTOREFERATY

płk dr inż. Józef HALIK
Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania
i Metodyki Szkolenia Dowództw

WPŁYW ZMIAN ORGANIZACYJNYCH I SZKOLENIOWYCH NA OGÓLNĄ KONCEPCJĘ PROWADZENIA ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH Z BATALIONEM (KOMPANIĄ).

Temat sympozjum naukowego, któremu mam zaszczyt przewodniczyć brzmi: Realizacja, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału (pododdziału) w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych.

Jest to temat, który dotyczy już drugiego spotkania składającego się na całość tematu. Część pierwsza tematu dotycząca problematyki przygotowania ćwiczeń taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) była treścią konferencji naukowej, która odbyła się 22 lutego 2002r.

Celem dzisiejszego sympozjum podobnie jak wcześniejszej konferencji jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych oraz empirycznych a nade wszystko wymiana poglądów zmierzających do wypracowania zakresu zmian w sposobach realizacji ćwiczeń, kontroli i oceny oraz sprawozdawczości po ich przeprowadzeniu wynikających ze zmian i uwarunkowań szkoleniowych.

Obecność armii polskiej w strukturach Sojuszu Północnoatlantyckiego obwarowana jest wieloma zobowiązaniami. Podstawowe wymagania w stosunku do sił zbrojnych są jednoznaczne i wskazują, że siły zbrojne, a w szczególności Wojska Lądowe naszego państwa, a także innych państw- członków NATO- powinny się charakteryzować zdolnością do przegrupowywania i wzmocnienia, ruchliwością, skutecznością działań, odpornością na oddziaływanie przeciwnika i ciągłością działań (logistyka), interoperacyjnością, wspólnym działaniem ro-

dzajów wojsk, nowoczesnym uzbrojeniem i sprzętem technicznym oraz przewagą informacyjną.

Ostatnie wydarzenia na arenie międzynarodowej obfitują w różnego rodzaju działania zmierzające do zapobiegania aktom terrorystycznym. Aby można było się im przeciwstawić nieodzownym jest bowiem tworzenie sił zbrojnych tzw. „odpowiedzi", które charakteryzowałyby się gotowością do działań, odpowiednim wyszkoleniem w zależności od zadań (misji), zdolnością do szybkiego przemieszczania się w rejon działań misji, samodzielnością działania, podatnością na ciągłe i sprawne dowodzenie oraz wielonarodowościowym składem.

Obowiązki i powinności, jakie nakłada się na siły zbrojne poszczególnych armii Sojuszu, znajdują swoje odzwierciedlenie w podstawowych dokumentach, dotyczących obronności państwa, w szczególności chodzi tutaj o takie m. in. dokumenty jak:

- Strategia bezpieczeństwa Rzeczpospolitej Polskiej (04.01.2000);
- Strategia obronności Rzeczpospolitej Polskiej (23.05.2000);
- koncepcja strategiczna sojuszu (22-23.04.1999);
- Program przebudowy i modernizacji sił zbrojnych na lata 2003- 2008.

Proces dostosowania naszych dowództw (sztabów) Wojsk Lądowych do działania w układzie wielonarodowych struktur sztabowych rozpoczął się już parę lat przed wstąpieniem do NATO w ramach tzw. „Partnerstwo dla Pokoju". Doświadczenia nabyte podczas wspólnych przedsięwzięć szkoleniowych, szczególnie ćwiczeń realizowanych wtedy i obecnie pozwalają nieco inaczej spojrzeć na zadania, jakie nas czekają w sferze kształcenia (szkolenia) dowództw (sztabów) i wojsk.

Z uwagi właśnie na specyfikę celów zadeklarowanych w ramach spełniania standardów NATO, jak również zadań, jakie stają przed wojskami lądowymi zarówno tymi, które dotyczą sfery militarnej, jak i niemilitarnej, przygotowanie dowódców, dowództw (sztabów) oraz wojsk winno odbywać się za pomocą swoistego układu form oraz metod szkolenia spójnych z tymi wykorzystywa-

nymi przez inne armie NATO. Obecne zmiany, jakie nastąpiły i następują w siłach Zbrojnych RP, są zasadniczym powodem do tego, aby przyjąć taki podział ćwiczeń oraz takie ich charakterystyki, które odpowiadałyby jednocześnie narodowym potrzebom szkolenia, ale także spełniały określone w tym zakresie standardy NATO. Będzie to jak się wydaje, znaczący krok w zakresie ujednolicenia pojęć i charakterystyk poszczególnych ćwiczeń. Dotyczy to także klasyfikacji ćwiczeń, w tym kryteriów, które stanowią ich podstawę (tych klasyfikacji). w wyniku analiz porównawczych kryteriów stosowanych w klasyfikacji naszych ćwiczeń oraz ćwiczeń realizowanych w wybranych armiach NATO (USA, Niemcy) przyjęto, że zasadniczymi kryteriami określającymi cel, istotę oraz treść poszczególnych typów, rodzajów i odmian ćwiczeń będą :

1. podmiot (przedmiot szkolenia);
2. organizacja i sposób prowadzenia;
3. cel ćwiczenia;
4. rozmach ćwiczenia;
5. liczba szczebli dowodzenia;
6. liczba ćwiczących stron;
7. skład ćwiczących stron;
8. sposób kierowania;
9. miejsce prowadzenia.

Pierwsze z proponowanych wyżej kryteriów dzieli ćwiczenia wojskowe na cztery zasadnicze typy tzn.: ćwiczenia dowództw, ćwiczenia z wojskami, studyjne oraz zarządzania kryzysowego.

Z kolei drugie kryterium pozwala dzielić ćwiczenia na rodzaje. I tak, wśród ćwiczeń dowództw wyróżnia się następujące ich rodzaje:

- gry wojenne (strategiczne, operacyjne i taktyczne);
- ćwiczenia dowódczo- sztabowe, a wśród nich ćwiczenia stanowisk dowodzenia i ćwiczenia wspomagane komputerowo;
- ćwiczenia szkieletowe;

- treningi sztabowe.

Natomiast wśród ćwiczeń z wojskami:

- ćwiczenia taktyczne (dywizyjne, brygadowe, batalionowe i kompanijne- te ostatnie również ze strzelaniem amunicją bojową;
- ćwiczenia taktyczno- specjalne, a wśród nich ćwiczenia: obrony przeciwlotniczej, logistyczne, artyleryjskie, rozpoznawcze itp.

Wśród ćwiczeń studyjnych wyróżnia się:

- ćwiczenia grupowe;
- podróże historyczno- geograficzne;
- ćwiczenia epizodyczne;
- gry kierownicze (decyzyjne);
- seminaria;
- konwersatoria;
- warsztaty.

Z kolei wśród ćwiczeń zarządzania kryzysowego wyróżnia się następujące ich rodzaje:

- ćwiczenia kryzysowe;
- ćwiczenia w likwidacji skutków klęsk żywiołowych i katastrof;
- ćwiczenia w organizowaniu i niesieniu pomocy humanitarnej;
- ćwiczenia w prowadzeniu działań poszukiwawczo- ratowniczych;
- ćwiczenia w zwalczaniu terroryzmu (antyterrorystyczne).

Kolejne kryteria (cel ćwiczenia; rozmach ćwiczenia; liczba szczebli dowodzenia; liczba ćwiczących stron; skład ćwiczących stron; sposób kierowania; miejsce prowadzenia), pozwalają na tworzenie określonych odmian wcześniej wymienionych ćwiczeń. I tak, ze względu na cel wyróżniamy ćwiczenia:

- mobilizacyjne;

- doskonalące;
- instruktażowo- metodyczne;
- badawcze (doświadczalne);
- ćwiczenia proceduralne;
- inspekcyjne (kontrolno- sprawdzające);
- ćwiczenia w podejmowaniu decyzji.

Ze względu na rozmach ćwiczenia wyróżniamy następujące odmiany:

- strategiczne;
- operacyjne;
- taktyczne;
- ćwiczenia dowództw strategicznych (NATO SCs) z większością podległych im dowództw z zaangażowaniem ministerstw obrony narodowej poszczególnych krajów członkowskich NATO- WIDE EXERCISE);
- ćwiczenia obejmujące jedno lub dwa dowództwa strategiczne i/lub ich podwładnych (INTER- COMMAND EXERCISE);
- ćwiczenia obejmujące określoną część dowództwa strategicznego lub podległego dowództwa INTRA- COMMAND EXERCISE;
- ćwiczenia dla zapewnienia możliwości zdolności wojsk i dowództw różnych krajów członkowskich zgodnie ze standardami NATO w celu działania w ramach natowskiej struktury dowodzenia- OPERATIONAL INTER OPERABILITY EXERCISE.

Ze względu na liczbę szczebli dowodzenia wyróżnia się następujące odmiany ćwiczeń:

- jednoszczeblowe;
- dwuszczeblowe;
- wieloszczeblowe.

Ze względu natomiast na liczbę ćwiczących stron wyróżnia się następujące odmiany ćwiczeń:

- jednostronne;
- dwustronne.

Ze względu na kryterium składu ćwiczących wyróżnia się następujące odmiany ćwiczeń:

- ćwiczenia narodowe;
- ćwiczenia sojusznicze;
- ćwiczenia międzynarodowe;
- ćwiczenia PdP i NATO- PLUS;
- ćwiczenia Unii Europejskiej.

Ze względu na sposób kierowania wyróżnia się następujące odmiany ćwiczeń:

- o pełnej kontroli nad przebiegiem ćwiczenia (controlled exercises);
- na podstawie przygotowanego wcześniej scenariusza ćwiczenia;
- na podstawie decyzji ćwiczących w ograniczonym zakresie;
- na podstawie decyzji ćwiczących (Free Play Exercises).

Ze względu na miejsce realizacji ćwiczenia przyjmują następujące odmiany:

- ćwiczenia w terenie;
- ćwiczenia w MSD;
- ćwiczenia w MSD i terenie.

Reasumując należy stwierdzić, że potrzeba realizacji ćwiczeń w obecnych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych wynikać będzie przede wszystkim z zadań, jakie przyjdzie realizować oddziałom i pododdziałom w ramach obrony narodowej oraz działań koalicyjnych NATO. realizacji powyższych zadań mają służyć różne typy, rodzaje i odmiany ćwiczeń, w szczególno-

ści ćwiczenia taktyczne realizowane na szczeblach podstawowych, jakimi są brygada i batalion.

Obecnie stosowane ćwiczenia taktyczne powinny mieć nieco inny wymiar i służyć przygotowaniu do różnorodnych zadań, jakie przyjdzie realizować w zmieniających się realiach strukturalnych i szkoleniowych. Głównymi czynnikami, które będą miały decydujący wpływ na realizację, ocenę oraz sprawozdawczość ćwiczeń na szczeblu oddziału i pododdziału są: nowe zadania wojsk lądowych (w tym także batalionu i kompanii), nowa struktura organizacyjna dowództwa brygady, batalionu, kompanii, zmieniony zakres szkolenia dla poszczególnych jednostek, konieczność realizacji celów interoperacyjności, a także trochę odmienne procedury oraz dokumenty ćwiczenia. Ostateczne ukształtowanie procedur prowadzenia ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału (pododdziału) będą miły uwarunkowania strukturalne dowództw i pododdziałów, a także wymagania w zakresie szkolenia i doskonalenia w szczególności na niższych szczeblach. Odnosząc się do poszczególnych czynników należy stwierdzić, że nowe zadania batalionu i kompanii są konsekwencją wprowadzenia nowych dokumentów określających zadania dla sił zbrojnych omówionych już wcześniej.

Z przeprowadzonych badań sondażowych w dowództwach związków taktycznych i oddziałów wynika, iż zadania pododdziałów dotyczyć będą problematyki działań zgodnie z artykułem 5. Traktatu Waszyngtońskiego, jak również spoza tego artykułu, czyli zadań dotyczących udziału w misjach pokojowych, prowadzenia akcji ratowniczych oraz humanitarnych, a także ratowniczo- poszukiwawczych. Już dzisiaj bataliony, kompanie wyznaczone do sił szybkiego i natychmiastowego reagowania realizują w ramach ćwiczeń problematykę działań obronnych i zaczepnych w różnych warunkach atmosferycznych i geograficznych. Inne zaś przeznaczone do udziału w misjach pokojowych realizują problematykę działań mandatowych w wyznaczonych strefach odpowiedzialności, do których można zaliczyć, m. in. obserwację, patrolowanie, konwojowanie,

eskortowanie, działania prewencyjne oraz współpracę cywilno- wojskową (CIMIC).

Owe zadania będą miały znaczący wpływ na organizację, prowadzenie (przebieg) oraz ocenę ćwiczeń.

Zmiany struktur dowództw oddziałów i pododdziałów (batalionów) w znaczący sposób wpłyną również na prowadzenie ćwiczeń oraz ich kontrolę i ocenę. Obecnie do najbardziej znaczących zmian, jakie nastąpiły w strukturach dowództw brygad i batalionów to utworzenie komórek sztabu S-1 – S-6 i na szczeblu batalionu S1-S4.Ponadto zlikwidowanie stanowisk oficerów (szefów) rodzajów wojsk, również będzie wywierać znaczący wpływ na prowadzenie kontroli oraz ocenę i sprawozdawczość ćwiczeń obecnie w składzie sztabu kierownictwa ćwiczenia znajdą się oficerowie S1-S6, zaś w poszczególnych zespołach (grupach) zabezpieczających działania taktyczne i ogniowe oficerowie sztabu oraz oficerowie z ćwiczących pododdziałów brygady.

Kolejnym czynnikiem, który również będzie miał wpływ na realizację i ocenę ćwiczeń to zakres szkolenia. Bowiem jednostki o wysokim stopniu gotowości bojowej będą realizować cykl szkolenia w pełnym wymiarze i kończyć go ćwiczeniem batalionowym, inne zaś tylko ćwiczeniem kompanijnym. Szczególnie ważnym i mającym znamiona kompleksowości będzie ćwiczenie batalionowe z pododdziałami wchodzącymi w skład struktur międzynarodowych lub sojuszniczych.

Interoperacyjność, to kolejny czynnik wynikający m. in. z faktu obecności naszych sił zbrojnych w strukturach NATO. Bowiem wszelkie wspólne działania w ramach oddziałów (pododdziałów) międzynarodowych będą wymagać odpowiedniego przygotowania tak do wykonywania różnorodnych zadań jak i też osiągnięcia wspólnych celów. Zarówno procedury prowadzenia (realizacji) przedsięwzięć szkoleniowych w tym w szczególności powinny być spójne i jednakowo interpretowane przez wszystkich uczestników szkolenia (ćwiczeń).

Koniecznością, więc będzie respektowanie procedur wynikających z dokumentów normatywnych określających sposób realizacji, kontrolę i ocenę i oraz sprawozdawczość z ćwiczeń wytyczną (wskazówką) w tym zakresie jest podręcznik (przewodnik) do planowania i prowadzenia ćwiczeń NATO (Exercise Planing Guide –EPG). Zawarte w tym dokumencie procedury dotyczące realizacji, oceny i sprawozdawczości ćwiczeń powinny być również w określonym zakresie stosowane w ćwiczeniach Wojsk Lądowych SZRP. Oczywiście pełna gama tych procedur obejmować będzie ćwiczenia międzynarodowe i sojusznicze, nie będzie to konieczne natomiast w ćwiczeniach narodowych, realizowanych w procesie szkolenia pododdziałów. Z procedurami prowadzenia, oceny i sprawozdawczości nierozerwalnie związana jest określona dokumentacja ćwiczeń. Wśród podstawowych dokumentów, które powinny być stosowane w ćwiczeniach międzynarodowych i sojuszniczych należy wymienić m. in.: rozkaz operacyjny do przeprowadzenia ćwiczenia (EXOPORD), oraz dokumenty sprawozdawcze.

Przedstawione czynniki (uwarunkowania) niewątpliwie będą miały znaczący wpływ na nową koncepcję realizacji, oceny i sprawozdawczości ćwicze3ń. Trzeba także pamiętać, że nie wszystkie ustalenia (procedury) właściwe ćwiczeniom sojuszniczym będą mogły być zastosowane do ćwiczeń międzynarodowych a tym samym narodowych.

Zapowiadane zmiany w zakresie szkolenia wynikać będą w konsekwencji z potrzeby realizowania procesu szkolenia dowództw oddziału i pododdziałów oraz wojsk w układzie narodowym jak i międzynarodowym (sojuszniczym). Wiadomo, bowiem, że od sprawnie funkcjonującego systemu szkolenia w ogniwach podstawowych, jakimi są brygada, batalion zależeć będzie efektywność przygotowania ich do działania w okresie pokoju, zagrożenia (kryzysu) i wojny. Do zasadniczych przedsięwzięć szkoleniowych, które w danym ciągu będą realizowane na szczeblu oddziału i pododdziału zaliczyć należy ćwiczenia taktyczne batalionu, ćwiczenia dowódczo-sztabowe batalionu oraz ćwiczenia tak-

tyczne kompanii ze strzelaniem. Ćwiczenia te zgodnie z Programem szkolenia pododdziałów wojsk pancernych i zmechanizowanych nadal będą miały swoje miejsce w strukturze szkolenia.

Ćwiczenia taktyczne pododdziałów to, jak się wydaje najbardziej realistyczna forma organizacyjna praktycznego szkolenia dowództw i wojsk w ramach której ćwiczący, na tle umownej zbliżonej do rzeczywistych warunków działań, sytuacji taktycznej, rozwiązują problemy zgodnie z zasadami taktycznymi dotyczącymi organizowania i prowadzenia walki.

Istotą ćwiczeń taktycznych z wojskami będzie, więc to, że oprócz ćwiczących dowództw brać będą w nich udział wyznaczone pododdziały. Coraz częściej w ramach tych ćwiczeń uczestniczyć też będą pododdziały OT oraz siły układu pozamilitarnego. Celem tych ćwiczeń powinno być nauczanie i doskonalenie dowództwa oraz pododdziałów w zakresie przygotowania i prowadzenia walki oraz wyrobienia właściwych umiejętności i nawyków, odporności fizycznej i psychicznej, w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki, a ponadto kształtowanie cech umysłu i charakteru, które są pożądane w walce. Zasadniczym celem tych ćwiczeń również w nowych uwarunkowaniach powinno być ukształtowanie u ćwiczących indywidualnych i zespołowych nawyków racjonalnego przygotowania się do walki i jej prowadzenia.

Treścią zaś ćwiczeń taktycznych z wojskami (ze strzelaniem) będzie, więc praktyczne wykonywanie zadań zgodnie z ich przeznaczeniem, wynikającym z powinności przygotowania się i prowadzenia walki w różnych rodzajach działań bojowych, a także w różnorodnych warunkach terenowych, atmosferycznych porach roku i doby.

Ćwiczenia taktyczne realizowane do tej pory opierały się o ustalenia wynikające z dokumentów normatywnych w zakresie przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych. Wszystkie wymieniane dokumenty na dzień dzisiejszy są już nieaktualne w pewnej części, bądź też dotyczą ćwiczeń sojuszniczych co nie jest podstawą do organizowania i prowadzenia ćwiczeń narodowych.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami powinny także obecnie zachować swoją klasyfikację. Generalnie należy rozróżniać dwa rodzaje ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem oraz bez strzelania. Z kolei te wymienione rodzaje ze względu na przyjęte w klasyfikacji ćwiczeń kryteria (celu, rozmachu, liczby szczebli dowodzenia) mogą być ćwiczeniami o zgrywającymi, doskonalącymi, instr.- met., doświadczalnymi oraz inspekcyjnymi. Wszystkie wymienione wcześniej odmiany tych ćwiczeń powinny być realizowane w terenie.

Wszystkie ćwiczenia taktyczne z wojskami, w zależności od tematu powinny w miarę możliwości i potrzeb rozpoczynać się sprawdzianem OWSGB. Ich zakres, oraz sposób sprawdzania winny być każdorazowo określane w planie przeprowadzenia ćwiczenia.

Czas trwania ćwiczenia batalionowego i kompanijnego powinien każdorazowo określać kierownik ćwiczenia. Powinien on pozwolić wykorzystać ten czas na pełną realizację zagadnień i osiągnięcie celów szkoleniowych oraz całkowitą eliminację aplikacyjności w praktycznym działaniu wojsk. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych można przyjąć, że czas realizacji ćwiczenia taktycznego batalionu powinien mieścić się w granicach 2-3 dób, zaś ćwiczenia taktycznego kompanii 1-2 doby. Dla porównania ćwiczenia taktycznego batalionu w ramach PdP trwały 5-7 dób zaś ćwiczenia dowódczo-sztabowe batalionu z epizodycznym udziałem wojsk 3-5 dób. Ponadto z praktyki szkoleniowej wiadomo, że punktami granicznymi czasu realizacji ćwiczenia, są: moment rozpoczęcia ćwiczenia, moment zakończenia ćwiczenia. Nie mniej ważnymi momentami w ćwiczeniu są czasy realizacji poszczególnych epizodów. Takimi ważnymi epizodami w ćwiczeniu może być strzelanie lub wykonywanie innego zadania wynikającego z sytuacji taktycznej, które będzie wymagać odpowiedniego przygotowania rejonu ćwiczenia. Skład uczestników ćwiczeń określić winie kierownik ćwiczenia. Powinien on zapewnić ćwiczącym dowódcom (dowództwom) nabycie praktycznych umiejętności dowodzenia wszystkimi elementami ugrupowania bojowego ich szczebla dowodzenia, w każdych wa-

runkach położenia i sytuacji bojowej, ze szczególnym uwzględnieniem okresu organizowania walki, organizowania systemu ognia. Powinien zapewnić także opanowanie przez szkolonych umiejętności ciągłego prowadzenia rozpoznania, utrzymywania zdolności bojowej wojsk oraz wykorzystanie właściwości terenu na rzecz przygotowania i prowadzenia walki. Ćwiczenia taktyczne z wojskami batalionu przygotowuje i prowadzi (zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej –KZOSz) przełożony szczebla ćwiczącego, czyli dowódca oddziału (brygady, batalionu (dywizjonu)).

Proces przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w Wojskach Lądowych SZRP do tej pory obejmował dwie fazy- przygotowania i realizacji ćwiczenia. W ramach tych faz realizowane były czynności kierownika ćwiczenia i zespołu autorskiego oraz ćwiczących w czterech podstawowych etapach, które umownie nazywano: etapem opracowania ćwiczenia, etapem organizacji ćwiczenia, etapem przeprowadzenia ćwiczenia, etapem omówienia ćwiczenia. Jeżeli chodzi o szczegółowe czynności kierownika ćwiczenia taktycznego z wojskami to nie powinny one ulec zmianie również teraz bez względu na zmienioną koncepcję realizacji ćwiczeń. Podobnie dotyczy to również czynności zespołu autorskiego (głównego autora ćwiczenia).

Zmiany jakie zaszły z chwilą wstąpienia Polski do sojuszu Północnoatlantyckiego wymuszają niejako zmiany również w czynnościach (podejściu) procesu przygotowania i prowadzenia ćwiczenia taktycznego z wojskami dla porównania procesu przygotowania i realizacji ćwiczeń w innych państwach NATO należało by przyjąć, iż proces przygotowania i realizacji ćwiczeń taktycznych w SZRP powinien składać się z trzech faz (przygotowania, realizacji, oceny) oraz pięciu etapów po sobie następujących tzn. etapu programowania, planowania, realizacji, oceny, sprawozdawczości.

Wszystkie czynności powinny pozostać tożsame z poprzednimi, inne zaś powinny być, jeżeli przygotowywane będzie ćwiczenie taktyczne w składzie międzynarodowym lub sojuszniczym. W tym przypadku przedsięwzięcia i

związane z tym procedury powinny być podobne do tych, które obowiązują w ćwiczeniach sojuszniczych.

Znacznej reorganizacji winny natomiast w stosunku do poprzednich, ulec struktury organizacyjne kierownictwa ćwiczenia taktycznego z wojskami. Przyszłościowa struktura organizacyjna kierownictwa ćwiczenia powinna zawierać obok osób funkcyjnych ćwiczenia tzn. kierownika, zastępców kierownika, poszczególne zespoły zapewniające sprawną realizację, kontrolę i ocenę oraz sprawozdawczość ćwiczenia. Wydaje się logicznym, że obok sztabu kierownictwa ćwiczenia, w którego skład winni wejść oficerowie poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu brygady od S1-S6, którzy będą tworzyć zespół koordynacji oraz zespoły podgrywania działań przełożonego, przeciwnika oraz innych sił nie biorących udziału w ćwiczeniu a mających na jego przebieg zasadniczy wpływ.

Ponadto powinny być utworzone zespoły zabezpieczenia działań taktycznych i ogniowych (tzn. grupa pozoracji pola walki i działań przeciwnika, grupa rozjemców, grupa zabezpieczenia strzelań.

Oprócz zespołu zabezpieczenia działań powinien funkcjonować zespół podległy zastępcy kierownika ćwiczenia ds. logistycznych czyli grupa likwidacji strat i szkód, grupa zabezpieczenia kierownictwa ćwiczenia oraz grupa zabezpieczenia przejazdów (pPP-34).

Przedstawiona ogólna koncepcja prowadzenia ćwiczeń taktycznych z batalionem i kompanię w nowych uwarunkowaniach organizacyjnych i szkoleniowych pozwoliła uzmysłowić sobie jakie modyfikacje i jakie procedury powinny być zastosowanie aby można było je skutecznie i efektywnie prowadzić w obecnej chwili.

Wydaje się, że zaproponowane zmiany, a także gotowe rozwiązania szczególnie w zakresie procesu (cyklu) planowania i realizacji ćwiczeń taktycz-

nych, a także struktur kierownictwa ćwiczenia będą podstawą do ich wprowadzenie w praktyce szkoleniowej oddziałów (pododdziałów). Z dużym przekonaniem mogę stwierdzić, że obecnie dostosowywanie procedur iście natowskich do ćwiczeń narodowych jest niezrozumieniem filozofii ćwiczeń natowskich oraz ćwiczeń narodowych. Ćwiczenia natowskie – sojusznicze realizowane są w innych celach, a sposób ich przygotowania jest procesem dość długim i wymagającym wielu spotkań (konferencji) i uzgodnień, chociażby z tej prostej przyczyny, że uczestnikami tych ćwiczeń są komponenty rodzajów sił zbrojnych różnych państw sojuszu, a rolę państwa gospodarza odgrywa to państwo, na którego terytorium rozgrywane są zasadnicze epizody ćwiczenia. Z kolei ćwiczenia narodowe, to ćwiczenia realizowane na poziomie podstawowym w zakresie szkolenia narodowego, za którego efekty ponosi odpowiedzialność dane państwo- członek sojuszu. Wszystkie państwa należące do sojuszu NATO realizują ćwiczenia narodowe wg procedur narodowych.

mjr dr Tomasz MAJEWSKI
Zakład teorii Zarządzania
i Metodyki Szkolenia Dowództw
Instytut Dowodzenia WWLąd
Akademii Obrony Narodowej

PROCES DOSKONALENIA KOMPETENCJI KADR KIEROWNICZYCH W ORGANIZACJI

Organizacje wojskowe, ze względu na swoją specyfikę wykształciły własną metodykę szkolenia wojsk i sztabów oraz opracowały instrukcje normujące tok planowania szkoleń. Niemniej jednak bogactwo doświadczeń badawczych i szkoleniowych innych organizacji, powinno, zdaniem autora niniejszego referatu, skłaniać oficerów odpowiedzialnych za działalność szkoleniową do twórczej refleksji nad potrzebą i możliwością wykorzystywania dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Niniejszy referat ma, przybliżając uczestnikom konferencji problematykę doskonalenia kompetencji kierowniczych, wskazać te elementy, których przestrzeganie jest istotne zarówno w organizacjach cywilnych, jak i w działalności szkoleniowej wojsk – w tym również w procesie doskonalenia kompetencji dowódczych.

Według Encyklopedii organizacji i zarządzania **doskonalenie** to „systematyczne podnoszenie przez kadry wykwalifikowane poziomu wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych (...)”[1]. **Celem doskonalenia** kierowników (ale i kadry oficerskiej) jest zmniejszanie, eliminacja luki kompetencyjnej. Luka ta wynika z:

- odejścia kierowników z organizacji;
- kariery poziomej i pionowej;

---

[1] *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 100.

- zmian w otoczeniu – zmian w dokumentach normatywnych, rozwoju naukowo-technicznym, itp.

Doskonalenie prowadzi do wzrostu **kompetencji kierowniczych** (dowódczych). T. Oleksyn wskazuje, że rozwój zawodowy uzupełnia braki w kompetencjach i stanowi element systemu zarządzania kompetencjami[1]. Kompetencje to „wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista"[2]. Struktura kompetencji powstaje w wyniku oceny przystawania kompetencji do wymagań różnych zadań. Natomiast, według np. C. Lévy-Leboyer, kompetencje dotyczą „zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji"[1]. Dlatego, że na kompetencje składają się wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości kierownika, pojęcie „doskonalenie" należy odnosić do każdej z wymienionych sfer.

Wzrost kompetencji dowódców sprawia, że zadania w jednostkach wojskowych wykonywane są sprawniej i skutecznie, a sprzęt wojskowy jest lepiej użytkowany i wykorzystany w toku walki.

Doskonalenie kompetencji kierowniczych przebiega w trzech formach:

- kształcenie i szkolenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych;
- samodoskonalenie w trakcie wypełniania funkcji kierowniczych;
- wykonywanie funkcji kierowniczych (nabieranie doświadczenia).

W dalszej części referatu skupiono się na doskonaleniu poprzez szkolenie pracowników, które może być prowadzone własnymi środkami organizacji lub które może być powierzone zewnętrznej firmie szkoleniowej.

Na proces szkolenia (i szerzej zarządzania szkoleniem) mają wpływ:

- misja i cele organizacji oraz jej strategia;

---

[1] T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa 1997, s. 48.

[2] A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, w: *Zarządzanie pracownikami* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 2001, s. 30.

- polityka organizacji wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet);
- polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji);
- preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna);
- planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie).

Jak wskazują M. Kostera i S. Kownacki, doskonalenie pracowników jest **procesem** na który składają się: 1) ustalenie zapotrzebowania na rozwój, 2) wdrożenie planu rozwoju, 3) ocena rozwoju[2]. Według R. W. Griffina proces szkolenia składa się z sześciu etapów: 1) oceny potrzeb szkoleniowych, 2) ustalenia celów szkoleniowych, 3) opracowania programu i oceny szkolenia, 4) realizacji szkolenia, 5) oceny szkolenia, 6) modyfikacji programu szkolenia[3]. Natomiast B. Jamka, nawiązując do cyklu działania zorganizowanego, wymienia cztery etapy:

1. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych.
2. Konstrukcja planu szkoleń.
3. Realizacja szkoleń.
4. Ocena rezultatów szkolenia[4].

Również brytyjskie standardy rozwoju pracowników, integrując szkolenie z celami organizacji, zawierają cztery etapy: 1) pobudzenie zaangażowania w program szkolenia, 2) planowanie rozwoju indywidualnego oraz zespołowego uwzględniając cele organizacji, 3) szkolenie pracowników, 4) ocena rezultatów szkolenia oraz osiągnięcia celów organizacji[5].

---

[1] C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.

[2] M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999, s. 516.

[3] R. W. Griffin, op. cit., s. 437.

[4] B. Jamka op. cit., s. 115.

[5] E. Beck, *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, Szkolenia Pracownicze nr 2, 1999, s. 12–14, w: B. Jamka, s. 114–115.

Etapy wymienione przez B. Jamkę będą podstawą dalszego opisu procesu doskonalenia realizowanego w formie szkolenia kierowników.

Etap I – ustalenia potrzeb szkoleniowych.

Etap ten pozwala określić: 1) kto, 2) w jakim zakresie oraz 3) na jakim poziomie powinien być szkolony. Identyfikując potrzeby szkoleniowe należy uwzględnić zarówno procesy zachodzące w organizacji (działania), jak i uzyskiwane wyniki, biorąc pod uwagę cztery poziomy:

- organizacji jako całości;
- poziom komórki organizacyjnej;
- poziom stanowiska pracy;
- poziom indywidualny (potrzeby kierowników).

Istnieje szereg metod czy procedur oszacowania potrzeb szkoleniowych organizacji. Do nich, między innymi, należą: komitety doradcze, przegląd postaw, dyskusje grupowe, wywiad z pracownikami, wywiad z pracownikami odchodzącymi z pracy, opinie kadry kierowniczej, obserwacje zachowań, ocena wykonywanej pracy, analiza dokumentów wykonawczych[1].

J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wskazują cztery procedury ustalania potrzeb szkoleniowych: 1) ocenę efektywności pracowników, 2) analizę wymagań na stanowisku pracy, 3) analizę organizacyjną i 4) przegląd zasobów ludzkich[2]. Podobnie uważają M. Kostera i S. Kownacki wymieniając źródła niezbędnych danych: 1) informacje uzyskane w trakcie oceny pracowników, 2) analizę stanowiska pracy, 3) diagnozę organizacji oraz 4) analizę potrzeb[3].

---

[1] Szerzej: M. Rybak, op. cit., s. 368.

[2] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 293.

[3] Szerzej: M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 515.

Źródłami informacji, które pozwolą określić potrzeby szkoleniowe mogą więc być:

1. Kierownicy zajmujący dane stanowiska służbowe. Kierownicy ci, oszacowując własne braki i osiągnięcia, mogą zaproponować te treści, których opanowanie ułatwi im sprawniejsze wykonywanie zadań.
2. Bezpośredni przełożeni kierowników, którzy:

- oceniają (mierzą) wyniki pracy podwładnych, posługując się normami lub zadaniami znajdującymi się w opisie stanowisk pracy;
- oceniają różnicę pomiędzy wymaganiami stanowiska pracy (profilem kompetencji) a posiadanymi przez podwładnego kompetencjami.

Efektem takiej oceny jest określenie stopnia wywiązywania się kierownika z otrzymywanych zadań oraz ustalenie przyczyn niskich efektów. Ponadto przełożony na podstawie oceny podlegającemu mu kierownika, planuje awanse i przesunięcia na inne stanowiska, wymagające być może nowych kompetencji ogólnych i fachowych. W pierwszym przypadku przełożeni zwracają więc uwagę na rezultaty pracy, a w drugim głównie na proces pracy. Ocena taka nie jest trudna w przypadku stanowisk fizycznych, których wyniki zwykle normują instrukcje, a wykonywane czynności są stosunkowo proste. Jednak w przypadku stanowisk złożonych – np. dowódczych, sztabowych – zawarcie wyników pracy w opisach stanowisk służbowych jest trudnym zadaniem i być może dlatego pomijanym w strukturach organizacyjnych jednostek. Stąd też aktualnie często brakuje opisów stanowisk pracy pozwalających traktować je jako wzorzec oceny oficerów, a ponadto nie istnieją sprecyzowane pisemnie profile kompetencji. W efekcie zarówno ocena pracy oficerów, jak i ocena potrzeb szkoleniowych przez dowódcę komórki organizacyjnej ma charakter szacunkowy, intuicyjny.

3. Kierownictwo organizacji, które analizując sprawność i skuteczność wykonywania zadań przez całą organizację, poszukują źródeł dysfunkcji.

Etap II – konstrukcja planu szkoleń.

Wykaz potrzeb szkoleniowych stanowi podstawę do opracowania planu szkolenia. W tym etapie, ze względu na rangę należy wyróżnić działania:

1. ***Opracowanie celów i treści szkoleniowych.***
2. ***Dobór metod szkolenia.***
3. ***Ustalenie czasu, miejsca szkolenia oraz wykładowców (trenerów).***

Poniżej opisano dwa pierwsze z wymienionych działań.

Opracowanie celów i treści szkoleniowych. Cele są rezultatami, jakie organizatorzy szkoleń planują osiągnąć. Cele mogą dotyczyć indywidualnych stanowisk pracy lub podobnych grup stanowisk. Powinny być konkretne i mierzalne. Prawidłowo skonstruowane cele szkolenia powinny zawierać trzy elementy:

- rodzaj wyników, jakich oczekuje się od szkolonych;
- poziom akceptowanych wyników;
- warunki niezbędne osiągnięcia pożądanych wyników.

Natomiast treści szkolenia są tymi elementami wiedzy, których opanowanie pozwoli osiągnąć szkolonym założone cele.

Dobór metod szkolenia. W programie szkolenia należy umieścić te treści, które pozwolą osiągnąć szkolonym założone cele, wskazać formy i metody szkolenia, określić czas, miejsce szkolenia oraz wykładowców. Gama metod, którymi mogą by szkoleni pracownicy jest szeroka. J. A. F. Stoner i Ch. Wankel wyróżniają dwie grupy metod:

1. *Metody szkolenia na stanowisku pracy* – rotacja stanowisk, staż, terminowanie (wychowanie), wzorowanie się, stanowiska szkoleniowe, planowanie działania.
2. *Metody szkolenia z oderwaniem od pracy* – wykłady, opisy sytuacji, inscenizacje, gry kierownicze realizowane w czasie kursów organizowanych przez organizacje szkoleniowe, stowarzyszenia czy wyższe uczelnie[1].

---

[1] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 295-296.

Druga grupa metod ma tę zaletę, że pozwala oderwać się od stresów oraz utartych sposobów działania na stanowiskach pracy. Pozwala zetknąć się zarówno z nowymi koncepcjami działania, jak też doświadczeniami i pomysłami pracowników z innych jednostek organizacyjnych. Sprzyja to innemu spojrzeniu na dotychczas wykonywaną pracę na własnym stanowisku i następnie inspiruje do poszukiwania lepszych sposobów wykonywania pracy lub jej organizacji.

Podobne metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów wskazują M. Kostera i S. Kownacki:

1. *Trening poprzez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.
2. *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.
3. *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne.
4. *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.
5. *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.
6. *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzję, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek oraz błędów.
7. *Wykłady i ćwiczenia*, uzupełniane ze względu na nadmierna koncentrację na wiedzy innymi metodami – grami, metodą analizy przypadków, metodą wykonywania prac projektowych[1].

Natomiast M. Rybak wyróżnia trzy grupy metod:

- metody prezentacji – np. wykłady, wideokonferencje, techniki audiowizualne,
- metody „hands-on" – szkolenia na stanowisku, symulacje, gry i studia przypadków, modelowanie zachowań,
- metody budowania zespołów – coaching, mentoring, szkolenie zespołowe[2].

Dobór metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu, itp.

Etap III – realizacja szkolenia

W czasie trwania zajęć szkoleniowych konieczne jest przestrzeganie, zależnie od metody szkolenia, pewnych zasad, do których, między innymi zalicza się: przedstawianie celów i organizacji zajęć, ich użyteczności, nawiązywanie do umiejętności wcześniejszych (znanych), utrwalanie umiejętności czy zachowań, dostarczanie informacji zwrotnej o postępach, itp. Ocena postępów może mieć charakter formalny lub nieformalny. Ocena formalna, wyrażona stopniem w skali ocen może być wynikiem sprawdzianu wstępnego, bieżącego lub końcowego. Natomiast ocena nieformalna jest zwykle słownym komentarzem o bieżących wynikach szkolenia, wyrażanym przez kierowników czy wykładowców. Ponadto, na co zwracają uwagę J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, dążąc do zmian w umiejętnościach, wiedzy i postawach, nie należy zmieniać osobowości danej osoby – jest to nieskuteczne i nieetyczne[3].

IV. Etap oceny szkolenia

Ocena szkolenia powinna odnosić się nie tylko do oceny osiągnięć słuchaczy szkolenia, ale również:

- oceny procesu szkolenia (zwłaszcza wtedy, gdy były prowadzone w formie kursów);

---

[1] M. Kostera, S. Kownacki, op. cit., s. 519.

[2] Szerzej na ten temat: M. Rybak, op. cit., s. 378–384.

[3] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 297.

- oceny efektów, jakie organizacji przyniosło szkolenie.

Ocena osiągnięć słuchaczy może być przeprowadzona w formie ustnej, pisemnej, praktycznej przez przełożonego, grupę przełożonych czy wykładowców. Ocenę tę mogą wspomagać:

- oceny wyrażone na piśmie przez grupę kolegów, co pozwala wyszukiwać potencjalnych przywódców czy ludzi o uzdolnieniach organizatorskich;
- ocena własnych osiągnięć i braków samych uczestników szkolenia (samoocena), co sprzyja refleksji nad własnymi postępami w szkoleniu.

Natomiast **ocena procesu szkolenia** pozwala określić przygotowanie wykładowców, zgodność zajęć z programem, jakość materiałów dydaktycznych, przydatność uzyskanej wiedzy, spełnienie oczekiwań, poprawność organizacji zajęć. Oceny tej mogą dokonać np. uczestnicy kursu, wypełniając stosowne kwestionariusze ocen.

Trudna do przeprowadzenia, ale potwierdzająca efektywność szkoleń, jest **ocena efektów, jakie organizacji przyniosło szkolenie.** Polega na określeniu efektów ilościowych, czyli przyrostu dochodów w wyniku szkolenia, zmniejszeniu czasu wykonywania zadania oraz efektów jakościowych – np. wzrostu satysfakcji z pracy, wzrostu motywacji do rozwoju, polepszeniu atmosfery pracy.

Należy zwrócić uwagę, że za rozwój kompetencji zawodowych odpowiada zarówno instytucja, jak i każdy pracownik z osobna. Pracownik, a zwłaszcza kierownik musi nauczyć się samodzielności podczas wykonywania codziennych zadań, jednak zarówno instytucja, jak i przełożeni mogą mu w tym pomóc, zachęcając go, dając mu wskazówki i odpowiednie możliwości. Zadaniem organizacji jest więc zapewnienie odpowiednich warunków (środowiska pracy) do szybszego i systematycznego rozwoju pracowników. Pożądane są działania zmierzające do przekształcania organizacji w **organizację** permanentnie **uczącą się**. Jak wskazuje B. Jamka, organizacje takie wspomagają uczenie się swoich pracowników oraz uczą się same – poprzez ciągłe przekształcanie się, modyfi-

kowanie celów, wartości i metod działania – jako reakcja na zmieniające się otoczenie[1].

Należy tu również podkreślić to, że szkolenia nie mogą zastąpić zarówno procesu rekrutacji i selekcji kandydatów, jak i doboru pracowników do szkoleń. Szkolenie, jak bowiem wskazują J. A. F. Stoner i Ch. Wankel, „(...) nie stworzy potencjału, lecz może pomóc w jego rozwijaniu"[2].

Do najczęściej powtarzających się niedomagań w zakresie praktyki szkoleniowej w polskich przedsiębiorstwach należą:

- słabe powiązanie funkcji rozwoju kadr ze strategią personalną firmy;
- luka między planem szkoleniowym a działaniem;
- brak planowania budżetów szkoleniowych[3].

Podsumowując referat, pragnę zwrócić uwagę na **trzy kwestie dotyczące także organizacji wojskowych.** Po pierwsze, planowy, systematyczny, rozwój kompetencji zawodowych pracowników poprawia zarówno efektywność zarządzania i funkcjonowania organizacji, jak i wpływa na zaspokajanie potrzeb psychicznych wyższego rzędu. Stąd też istnieje potrzeba nie tylko werbalnego, ale rzeczywistego wspomagania.doskonalenia pracowników poprzez zapewnienie takich szkoleń, które, będąc prowadzone na wysokim poziomie, umożliwią rozwój konkretnych, pożądanych na danym stanowisku umiejętności i zdolności. Po drugie cele, szkoleń muszą wynikać ze strategii działania całej organizacji oraz identyfikacji potrzeb szkoleniowych określających lukę kwalifikacyjną. Cele te powinny być zoperacjonalizowane, umożliwiając ustalenie stopnia ich osiągnięcia. I po trzecie, należy dążyć do pełnej, trzyczęściowej oceny procesu szkolenia kierowników. Inaczej nie będzie wiadomo, czy poniesione inwestycje szkoleniowe przynoszą pożądane zmiany ilościowe i jakościowe w procesie zarządzania (dowodzenia) oraz wynikach organizacji (jednostek wojskowych).

---

[1] B. Jamka, op. cit., s. 105.

[2] J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 297.

[3] B. Jamka, op. cit., s. 118.

Mjr inż. Karel CHUCH
Student WWLąd AON

PROWADZENIE, KONTROLA I OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ W ĆWICZENIACH TAKTYCZNYCH NA SZCZEBLU BRYGADY (BATALIONU) ARMII REPUBLIKI CZESKIEJ

System szkolenia Armii Republiki Czeskiej funkcjonuje w oparciu o dwa zasadnicze podsystemy, a więc **podsystem szkolenia dowództw (sztabów) i podsystem szkolenia wojsk.**

Głównym celem owych podsystemów jest przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk do realizacji zadań obrony państwa, a także w układzie koalicyjnym w ramach sojuszu NATO.

Zadaniem jakie realizują owe podsystemy to przede wszystkim szkolenie i doskonalenie kadry dowództw (sztabów) w zakresie umiejętności rozwiązania problemów taktyczno-operacyjnych na zajmowanych stanowiskach sztabowych w czasie pokoju, kryzysu i wojny, jak również szkolenie żołnierzy do realizacji zadań taktycznych i ogniowych zgodnie z bojowym przeznaczeniem oddziału (pododdziału).

W systemie szkolenia wojsk stosowane są następne rodzaje ćwiczeń: ćwiczenia przygotowawcze, ćwiczenia taktyczne, ćwiczenia specjalistyczne, ćwiczenia taktyczno-specjalistyczne, strzelania bojowe oraz ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem.

Ćwiczenia taktyczne są wyższą, bardziej komleksową formą praktycznego szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk. Warunki, w których są prowadzone ćwiczenia taktyczne są zbliżone do warunków realnego pola walki.

Celem ćwiczeń taktycznych jest pogłębienie umiejętności dowódców i oficerów sztabów w dowodzeniu podwładnymi jednostkami wojskowymi, do-

skonalenie, zgrywanie poszczególnych modelów bojowych z jednostkami wsparcia bojowego i logistycznego.

Ze względu na rozmach najczęściej w ARCz organizowane i prowadzone są ćwiczenia taktyczne kompanijne i batalionowe. Ćwiczenia te mogą być przeprowadzone jako jedno lub dwustronne. Jednostki uczestniczą w ćwiczeniach taktycznych posiadają pełne składy osobowe oraz pełne wyposażenie w sprzęt bojowy. Ćwiczenie taktyczne rozgrywane są zwykle w rzeczywistym czasie astronomicznym, bez przerw. Ćwiczenia te prowadzone są w dniu i w nocy a czas ich trwania waha się od jednego do pięciu dni, w zależności od szczebla, który uczestniczy w ćwiczeniu.

Ze względu na potrzebę synchronizacji i koordynacji działań pododdziałów zmechanizowanych i czołgów z jednostkami wsparcia i zabezpieczenia, potrzebę koordynacji i współdziałania z lotnictwem wojskowym i śmigłowcami oraz potrzebę oszczędzania środków finansowych coraz częściej organizowane są **ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie z wojskami (i strzelaniem).**

Celem owych ćwiczeń jest zgranie pracy dowództwa (sztabu) przy kierowaniu walką pododdziałów w warunkach zbliżonych do warunków współczesnej walki. Ćwiczenia te ze względu na to, że są prowadzone w rzeczywistym terenie i w różnorodnych warunkach atmosferycznych, pozwalają ćwiczącym dokonywać realnej oceny sytuacji wojsk, terenu i pogody a także ich wpływu na działania bojowe.

W czasie prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w terenie z wojskami może być prowadzone strzelanie bojowe w zależności od sytuacji taktycznej (operacyjnej). Dowództwa (sztaby) pracują w realnych stanowiskach dowodzenia, w realnej sytuacji pola walki. Temat ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie z wojskami ma z reguły zawsze charakter kompleksowy tzn. że rozstrzygane są problemy różnych rodzajów działań oraz wojsk. Organizowane są najczęściej jako dwuszczeblowe, jedno lub dwustronne.

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych zostało przygotowanych kilka ćwiczeń dowódczo sztabowych z wojskami i ze strzelaniem bojowym . Jednym z tego rodzaju ćwiczeń było ćwiczenie **„BLUE LINE 2000“**, w którym brały udział pododdziały Armii Republiki Czeskiej i Armii Republiki Słowackiej. Tematem ćwiczenia było przeprowadzenie operacji wymuszania pokoju przez poprzez połączone siły dwóch państw. Obok pododdziałów zmechanizowany i kawalerii powietrznej (Słowacja) uczestniczyły w ćwiczeniu także wszystkie środki wsparcia walki włącznie z lotnictwem wojskowym (Su25, Mi24, Mi17). Używane były też bezzałogowe środki rozpoznania (SOJKA3). Pozorowane były grupy uchodźców i badany sposób reakcji wojsk na ludność cywilną. Ćwiczenie „BLUE LINE 2000“ pokazało, że kierunek organizowania kompleksowych ćwiczeń dowódczo-sztabowych z wojskami jest kierunkiem właściwym.

Innym ćwiczeniem dowódczo-sztabowym z wojskami było ćwiczenie 7 brygady zmechanizowanej. W tym ćwiczeniu brały udział (obok pododdziałów 7BZ) też pododdziały następnych dwóch brygad. Ćwiczenie to było największym przedsięwzięciem organizowanym pod koniec lat dziewięćdziesiątych. W ćwiczeniu brało udział około 3500 żołnierzy i ponad 800 sztuk sprzętu.

Etapy realizacji ćwiczenia wynikają z podstaw nauki teorii działań organizowanych-cyklu działania zorganizowanego, który się składa z :

- określenia celu
- planowania
- organizowania i wykonania
- kontroli

Etapy realizacji ćwiczeń w siłach zbrojnych ARCz, szczególnie ćwiczeń sił lądowych, dokumentacja przygotowywana i używana w ciągu ćwiczeń określone są w podstawowych regulaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz

Dla nowych potrzeb, wynikających z organizowania ćwiczeń międzynarodowych, bardzo kompleksowych i złożonych opracowywany jest od roku

1998 Rozkaz do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia EXOPORD (Exercise Operation Order).

Dokument ten obejmuje wszystkie dokumenty, dotychczasowo opracowywane w czasie przygotowania ćwiczeń i też nowe dokumenty, opracowywane w formie aneksów (np. zabezpieczenie pokazów i wizyt czy wykaz literatury używanej w czasie planowania ćwiczenia.

W przygotowaniu rozkazu biorą udział wszystkie komórki sztabu i też ćwiczący (dotyczy części, które można ujawnić). Opracowanie rozkazu rozpoczyna się (według sytuacji) 5-6 miesięcy przed terminem przeprowadzenia ćwiczenia.

Część podstawowa Rozkazu do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia obejmuje podstawowe informacje o ćwiczeniu, takie jak temat, czas i miejsce przeprowadzenia i podstawowe zadania wszystkich uczestników ćwiczenia (też np. kierownictwa ćwiczenia i pododdziałów zabezpieczenia)

Przykładowy układ aneksów Rozkazu do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Układ aneksów może się zmieniać według potrzeb kierownictwa ćwiczenia i charakteru ćwiczenia.

Skład kierownictwa ćwiczenia w siłach zbrojnych ARCz, szczególnie w czasie prowadzenia ćwiczeń sił lądowych, dokumentacja przygotowywana i używana przez kierownictwo w ciągu ćwiczeń określone są w podstawowych regulaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz. Skład kierownictwa ćwiczenia może się zmieniać według konkretnych potrzeb kierownika ćwiczenia i charakteru ćwiczenia.

Kontrola i ocena ćwiczenia w siłach zbrojnych ARCz, dokumentacja przygotowywana i używana przez kierownictwo w ciągu oceny ćwiczenia określona jest w podstawowych regulaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz. Ocena pracy kierownictwa ćwiczenia jest prowadzona poprzez kierownika ćwiczenia i szefa sztabu kierownika ćwiczenia. Bardzo po-

ważną składową tej oceny jest ocenienie poziomu dokumentów przygotowanych do ćwiczenia.

Podstawową zasadą prowadzenia kontroli w ciągu ćwiczenia jest że oficerowie grupy rozjemców muszą być szczególnie dobrze informowani o przebiegu ćwiczenia i sytuacji taktycznej. Muszą również posiadać potrzebną wiedze o zasadach działania jednostki czy osoby, która będzie obiektem ich kontroli.

Omówienie ćwiczenia, dokumenty przygotowywane i używane przez kierownictwo w ciągu omówienia ćwiczenia określone są w podstawowych regulaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz.

Struktura i treść omówienia ćwiczenia wynika z długoletnich tradycji i doświadczeń sił zbrojnych ARCz. Zmiany wprowadzane do poszczególnych dokumentów omówienia ćwiczenia wynikają z potrzeb i charakteru ćwiczeń.

Meldunki dzienne są przekazywane do zespołu omówienia ćwiczenia od rozjemców taktycznych, ogniowych czy rozjemców funkcjonariuszy sztabu ćwiczącego. Informacje do zespołu omówienia przekazywane są również z zespołu podgrywania sytuacji taktycznej i rozpoznania.

Szczegółowe omówienie jest przeprowadzane w ostatnim dniu ćwiczenia. Omówienie prowadzone jest oddzielnie z ćwiczącymi i oddzielnie z kierownictwem ćwiczenia. Na podstawie omówienia i wyników ćwiczenia opracowywane jest sprawozdanie z ćwiczenia, które przekazywane jest do najwyższych szczebli dowodzenia, do Szefa Sztabu Generalnego i Dowódcy Wojsk Lądowych.

Z każdego ćwiczenia sporządzany jest zbiór dokumentów. Zbiór ten obejmuje wszystkie dokumenty opracowywane w ciągu ćwiczenia i też najważniejsze dokumenty opracowywane przez ćwiczących. Materiały te są rozpowszechniane do wszystkich dowódców do szczebla batalionu włącznie. Opracowane dokumenty są przeznaczone jako pomocnicze i wzorowe przy opracowywaniu następnych ćwiczeń.

Zmiany w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w siłach lądowych ARCz możemy podzielić do trzech grup.

Po pierwsze są to zmiany w sposobu przeprowadzenia ćwiczeń, organizowane są zajęcia bardzie kompleksowe, z wykorzystywaniem wszystkich środków walki. Liczba samodzielnych ćwiczeń taktycznych batalionu bez wsparcia lotnictwa, artylerii jest ograniczana.

Po drugie dotyczy to zmian w dokumentach opracowywanych w celu przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. EXOPORD jest dokumentem, który bardziej niż dokumenty używane w przeszłości odpowiada nowej sytuacji w organizowaniu ćwiczeń.

Po trzecie podstawowe zmiany zostały wprowadzone do systemu oceny ćwiczenia. Głównie opracowanie zbioru dokumentów umożliwia dowódcom wszystkich szczebli lepiej korzystać z doświadczeń każdego ćwiczenia.

Ppłk dypl. inż. Dirk GLEINIG
Student WWLąd AON

REALIZACJA, KONTROLA I OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ W ĆWICZENIACH TAKTYCZNYCH NA SZCZEBLU BRYGADY (BATALIONU) – BUNDESWEHRY

WSTĘP

Ćwiczenia Bundeswehry są najwyższą formą szkolenia dowództw i wojsk. Dlatego muszą być dokładnie planowane i przygotowywane, stosownie do umiejętności uczestników ćwiczeń oraz posiadanych środków finansowych i materiałowych.

1. Formy i sposoby ćwiczenia Bundeswehry

Bundeswehra zna trzy główne formy ćwiczenia:

- Ćwiczenia z wojskami;
- Ćwiczenia sztabowe;
- Ćwiczenia dowodzenia.

2. Cele ćwiczeń Bundeswehry

Cele ćwiczeń Bundeswehry są następujące :

- Szkolenie i doskonalenie dowódców, dowództw i wojsk;
- sprawdzenie poziomu wyszkolenia i gotowości mobilizacyjnej, oraz określenie wniosków do dalszych usprawnień procesu szkolenia .

- sprawdzenie metod dowodzenia, koncepcji użycia wojsk, struktur organizacyjnych oraz wyposażenia wojsk - pod kątem ich ciągłego udoskonalania i zastosowania w przyszłych działaniach bojowych.
- doskonalenie umiejętności współdziałania z innymi rodzajami wojsk, z wojskami państw sojuszniczych oraz z wojskami innych krajów (z poza sojuszu); jak również
- szkolenie i przygotowanie rezerw osobowych do realizacji przydzielonych im zadań na czas kryzysu i wojny.

3. Ćwiczenia taktyczne batalionu jako ćwiczenia kompleksowe

Do szczebla Brygady , **ćwiczenie taktyczne z wojskami** jest najważniejszą formą szkolenia. W ramach przygotowania do ćwiczeń taktycznych z wojskami, przeprowadza się ćwiczenia dowódczo-sztabowe i/lub treningi sztabowe.

Ćwiczenia taktyczne Bundeswehry powinny być zawsze organizowane, jako co najmniej dwustronne, a zamiary każdej ze stron powinny prowadzić do konfliktu interesów w relacji do wszystkich innych stron. Co najmniej jedna strona konfliktu jest etatowym dowództwem z wojskami.

Punktem ciężkości (lub „główny nacisk") ćwiczeń zawsze jest prowadzenie walki w ramach połączonych broni. To znaczy, że na szczeblu batalionu pododdziały zmechanizowane lub czołgów zawsze ściśle współdziałają z innymi rodzajami wojsk.

4. Etapy realizacji ćwiczenia batalionowego:

a. Na jaką skalę wykorzystuje się w nich ustalenia narodowe, a na ile sojusznicze (NATO);

Podstawą do przeprowadzenia danego ćwiczenia są zadania jednostki wynikające z zadań wojsk lądowych, które są odzwierciedleniem zadań sojuszniczych Bundeswehry . Dodatkowo, obowiązuje „Instrukcja o ćwiczeniach ZO i ZT wojsk lądowych (do szczebla Brygady). Instrukcja ta, określa zasady współdziałania w ramach ćwiczeń sojuszniczych, (NATOskich).

Ćwiczenia na niższym szczeblu (batalion lub kompania) podlegają tylko narodowym ustaleniom i regulaminom. Dowódcy tego szczebla, przy planowaniu przebiegu ćwiczeń, powinni uwzględniać również realizację zadań z poza artykułu piątego.

b. W jakich ćwiczeniach prowadzi się strzelania amunicją bojową.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami są prowadzone w realnych warunkach terenowych z wykorzystaniem etatowych środków dowodzenia. Ćwiczenia taktyczne z wojskami mogą być prowadzone w formie:

- Ćwiczenia taktyczne;
- Ćwiczenia misji (poza artykułem 5);
- Ćwiczenia do standaryzacji (celem tych ćwiczeń jest sprawdzenie i wdrożenie)
- Pokazy, jak również
- Ćwiczenia alarmowe.

W ramach wszystkich tych ćwiczeń mogą być prowadzone strzelania amunicją bojową, ćwiczebną lub ślepą. Jeżeli amunicja bojowa lub ćwiczebna jest używana, ćwiczenie w tej fazie musi być jednostronne. Ćwiczenia ze strzelaniem amunicją bojową wymagają pełnych umiejętności żołnierzy w posługiwaniu się bronią i ścisłego przestrzegania warunków bezpieczeństwa.

Przy ocenie wyników strzelania decydujące jest, czy wszystkie cele były zniszczone, czy nie. Ilość trafień nie decyduje o wykonania zadań.

5. Warunki ramowe w wojskach lądowych „przyszłości"

– siły reagowania i uzupełniające (służba zasadnicza 6 + 3 miesiące) mają różne cele szkolenia (w relacji do czasu efektywnego do realizacji szkolenia).
Siły reagowania będą przygotowane aż do prowadzenia kontyngentów w ramach operacji pokojowej. Siły reagowania tylko do szczebla „kryzysu".

– stopień szkolenia sił reagowania jest bardzo wysoka (umieć na szczeblu kompanii: walka połączonych broni, jak również działania połączonych sił)
– siły uzupełniające (Jednostki mogą wykonywać na szczeblu plutonu walka w najmniej jednym rodzaju walki, na szczeblu kompanii ogólne zadania w walce; załoga jest w zdanie wykonywać zadania z systemem broni)
– Regulaminy do szkolenia wojsk (Bundeswehra znajduje się w procesie restrukturyzacji)

6. Centrum ćwiczenia Bundeswehry

Rozwój technologiczny i informatyczny umożliwiają produkcję coraz lepszych środków szkolenia bazujących na symulacji. Umożliwiają one stworzenie warunków ćwiczeń coraz bardziej zbliżonych do rzeczywistych.

Symulacja „na żywo" jest symulacją ze sprzętem oryginalnym, w realnym terenie, z realnym przeciwnikiem.

(Przeciwnikiem może być inna jednostka, też prowadząca szkolenie (tylko w ćwiczeniu dwustronnym).

*Celem tej symulacji jest przedstawienie efektu działania broni. Symulator walki typu AGDUS (= **A**usbildungs**g**erät **Du**ellsimulator[1]) wykorzystuje laserowe nadajniki i odbiorniki, które symulują trafienia w cel i ich możliwe skutki. Elementy systemu AGDUS są montowane na broni, pojazdach i oporządzeniu żołnierza, w sposób umożliwiający wykorzystanie sprzętu zgodnie z przeznaczeniem.*

W ramach symulacji na żywo można też wykorzystać systemy pasywne, jak np. miny albo systemy ognia pośredniego, jak np. artylerię. Wszystkie rodzaje broni i sprzętu Bundeswehry mogą być wyposażone w symulatory walki.)

Na różnych poligonach w Niemczech znajdują się narodowe centra ćwiczenia walki wojsk lądowych (= Gefechtsübungszentrum GÜZ), przewidziane

---

[1] Sprzęt do symulacji walki

do ćwiczeń od szczebla wzmocnionej kompanii, aż do szczebla wzmocnionego batalionu. Pododdziały biorące udział w ćwiczeniach, mogą tam ćwiczyć razem z jednostkami wsparcia i zabezpieczenia.

Rozjemcy nie muszą ingerować w przebieg walki, ponieważ system symulacji natychmiast wskazuje ćwiczącym skutki ich działań (pozytywne, jak również negatywne). Symulacja efektów prowadzonego ognia decyduje o skuteczności działań, o powodzeniu lub przegranej walczących stron.

– PRZEBIEG SZKOLENIA W GEFÜBZ (H)

Ćwiczenie na szczeblu batalionu w centrum ćwiczenia wojsk lądowych trwają 15 dni. Sześć miesięcy przed ćwiczeniem, dowódca brygady formułuje wytyczne do prowadzenia treningu. Wojsko dokonuje marsz do centrum i otrzymuje laserowe nadajniki i odbiorniki dla wszystkich broni, pojazdach i oporządzenia żołnierza.

Pierwsza faza treningu jest prowadzona na szczeblu pododdziału i będzie omówione przez rozjemców centrum. W ramach kolejnych faz cały batalion od razu ćwiczy. Siły centrum ćwiczą jako przeciwnika zgodnie z planem kierownika ćwiczenia, więc dowódcy brygady.

– PRZEBIEG ĆWICZENIA W RÜZ PÓŁNOC I RÜZ PIECHOTY

Przebieg ćwiczeń w regionalnych centrach ćwiczenia (północ i piechoty) jest podobny jak w głównym centrum. Główne różnice są:

Czas przygotowania: 9 miesięcy

Szczeble ćwiczących wojsk: kompania

7. Struktura kierownictwa ćwiczenia batalionowego

Oddział (pododdział) realizujący dane ćwiczenie występuje zawsze jako strona ćwicząca z wojskami. Dowódca ćwiczącego batalionu może być kierownikiem ćwiczenia – wtedy ćwiczącym dowódcą jest jego zastępca.

Jeżeli to on jest dowódcą ćwiczących wojsk, całe ćwiczenie będzie przygotowane przez dowództwo jednego szczebla wyższej i przełożony ćwiczącego dowódcy będzie kierownikiem całego ćwiczenia. Rzadko zadanie przygotowania ćwiczenia jest wykonywane przez sztab (lub dowództwo) tego samego szczebla (np. batalion dla batalionu).

Kierownik ćwiczenia odpowiada za jego przygotowanie, przebieg i wnioski końcowe. Kierownik ćwiczenia jest również przełożonym wszystkich rozjemców.

Kierownik ćwiczenia ustala strukturę kierownictwa i zespołu rozjemców.

Kierownictwo ćwiczenia jest odpowiedzialne za :

- Dowodzenie siłami przeciwnika;
- Reprezentowanie wyższych szczebli i sąsiadów;
- Kontrolowanie warunków bezpieczeństwa
- Przeprowadzenie omówienia (omówień);
- Analiza przebiegu ćwiczenia.

Kierownictwo składa się z:

- Sztab kierownictwa;
- Oficerowie kierownictwa;
- Pododdziały do dyspozycji kierownictwa; np. grupa łączników, pododdziały sąsiadów itp.
- Przeciwnika (zespół pozoracji p-ka)

8. Jak przebiega kontrola i ocena ćwiczenia batalionowego?

Zespół rozjemców może się składać z:

- Sztab najwyższego rozjemcy;
- Centrum wsparcia rozjemców;
- Sztaby rozjemców;
- Rozjemcy przy sztabach;

- Rozjemcy przy pododdziałach;
- Rozjemcy specjalni (doraźnie, np. w przypadku desantu itp.);
- Pomocnicy rozjemców.

Kierownik ćwiczenia będzie ocenić:

- Przebieg taktyczny ćwiczenia;
- Działania taktyczne ćwiczących stron;
- Wyniki strzelania (zużycie amunicji) jak również
- Przestrzeganie warunków bezpieczeństwa.

9. Sposób omówienia ćwiczenia batalionowego

Każde ćwiczenia musi być analizowane i oceniane. W ramach analizy musi być ocenione, czy został osiągnięty cel ćwiczenia ,jak również stopień zrealizowania zagadnień szkoleniowych. Analiza ćwiczenia powinna być podstawą do doskonalenia struktur wojskowych, metod współdziałania i przygotowania działań. Kierownik ćwiczenia zawsze będzie wykorzystywać pracę zespołu rozjemców, którzy przygotowują jego wnioski z ćwiczenia do omówienia dowódcy.

Omówienia są organizowane na rozkaz kierownika ćwiczenia, czyli dowódcy. powinny być one krótkie i, jeżeli to zgodnie z planem, przeprowadzone w terenie. Przebieg Omówienia może być następujący:

- przypomnienie celów ćwiczenia;
- Wstępna sytuacja ćwiczących stron;
- Fazy ćwiczenia i ich punkty ciężkości (zadania);
- Ocena taktycznych decyzji, rozkazów i działań;
- Podsumowanie i wnioski;
- Ocena końcowa (w formie wniosku np. „Cele ćwiczenia zostały osiągnięte")

W ramach omówień powinny być oceniane wszystkie mocne i słabe elementy ćwiczenia. Od razu po zakończeniu ćwiczenia, kiedy pamięć o wszystkich elementach i fazach ćwiczenia jest jeszcze świeża, jest omówienie.

10. Sposób meldowania i sprawozdawczości po ćwiczeniu batalionowym

Meldunek (lub raport) z przebiegu ćwiczenia jest końcowym dokumentem po zakończeniu ćwiczenia. Znajduje się w nim dokładna analiza ćwiczenia, która umożliwia wykorzystanie wniosków z przeprowadzonego ćwiczenia dla kolejnych ćwiczeń, do szkolenia dowódców i wojsk, jak również do dalszego rozwoju wojsk lądowych.

Najważniejsze wnioski z ćwiczeń będą meldowane, razem z propozycjami dalszych kroków, przełożonemu.

11. Wnioski (co w procesie realizacji ćwiczeń batalionowych jest domeną narodową)

W trakcie mojego wystąpienia podkreślałem, że

- Batalion jest pierwszym szczeblem walki połączonych broni;
- Siły reagowania lub uzupełniające mają różne cele szkoleniowe;
- Duże znaczenie systemów symulacyjnych;
- Większość zasad niemieckich regulaminów jest zgodna z ustaleniami sojuszniczymi. Ćwiczenia batalionowe są przygotowywane i przeprowadzane według zasad narodowych, według niemieckich regulaminów, które odpowiadają ustaleniom sojuszniczym. Tylko tam, gdzie programy standaryzacji nic nie regulują, na przykład sposób prowadzenia walki, niemieckie regulaminy mają charakter narodowy.

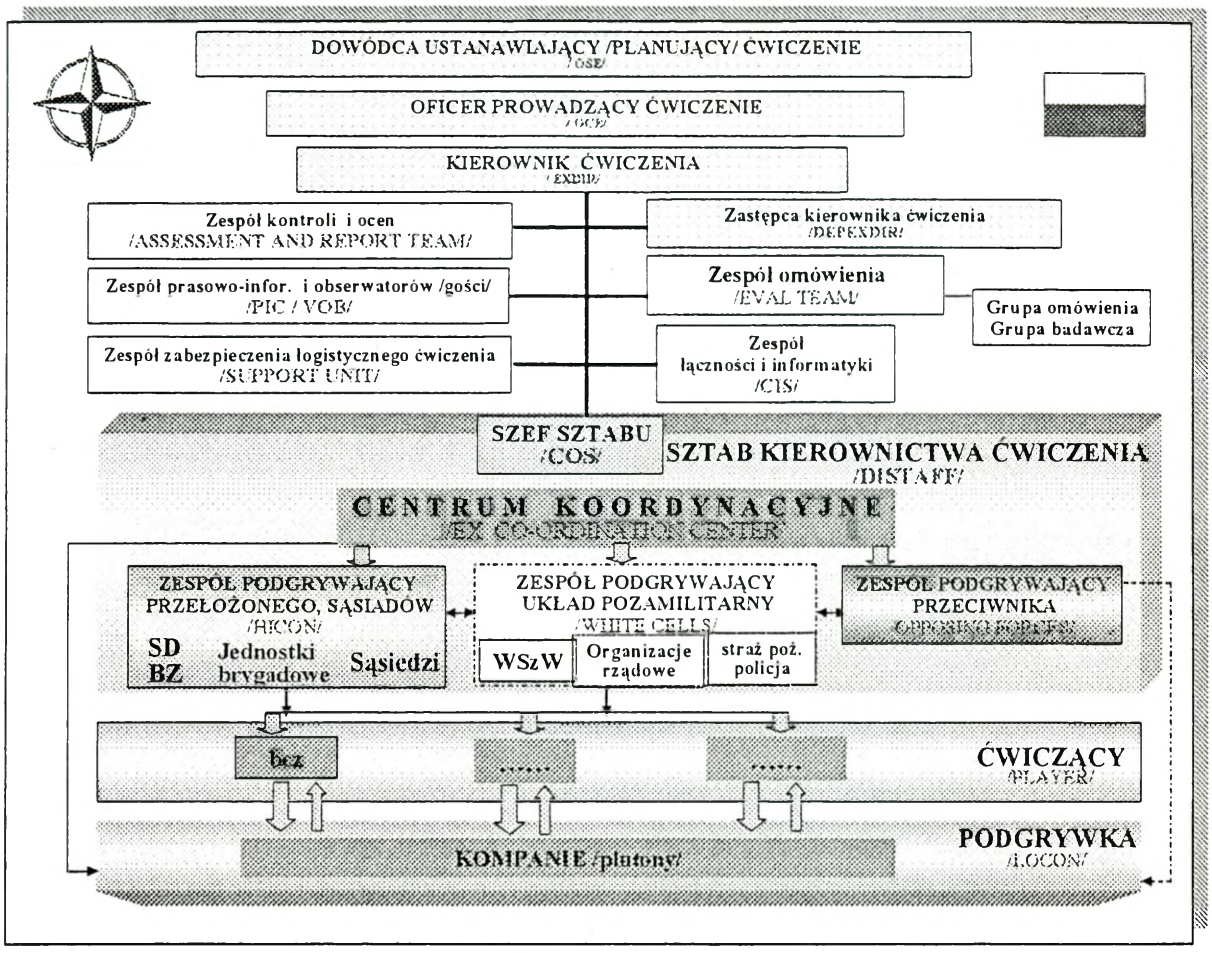
ppłk dr inż. Jarosław WOŁEJSZO
Zakład Teorii Zarządzania
i Metodyki Szkolenia Dowództw
Instytutu Dowodzenia WWLąd AON
e-mail: jwolejszo@wp.pl

STRUKTURA I WIĘZI INFORMACYJNE KIEROWNICTWA ĆWICZENIA TAKTYCZNEGO BATALIONU

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

Kierownictwo ćwiczenia (rys.1.) to zespół oficerów wchodzących w skład określonych zespołów (grup) posiadający określone obowiązki (zadania) i uprawnienia (kompetencje), powołany do przygotowania i realizacji ćwiczenia, a głównie do kierowania jego przebiegiem, wyposażony w niezbędne narzędzia pracy, środki transportu i łączności, powiązany wzajemnie zależnościami funkcjonalnymi, służbowymi i dydaktycznymi ze strukturą ćwiczących dowództw. Powołuje się go rozkazem (zarządzeniem) organizacyjnym dowódcy (szefa) prowadzącego ćwiczenie. Skład kierownictwa zależy od typu, rodzaju, a także celów, rozmachu, liczby ćwiczących stron oraz szczebla dowodzenia, na którym jest realizowane ćwiczenie.

Działalność koordynacyjna i kontrolna kierownictwa ćwiczenia rozciąga się praktycznie na wszystkie etapy ćwiczenia tzn. na planowanie i prowadzenia ćwiczenia oraz ocenianie i sprawozdawczość z ćwiczenia.



Rys. 1. Struktura kierownictwa ćwiczenia – wariant

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

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

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

- zapewnienie łączności na potrzeby kierownictwa i ćwiczących oraz warunków ochrony informacji niejawnych;

- nadzorowanie właściwego wykorzystania technicznych środków informatyki i wymiany danych;

- planowanie i organizowanie systemu obiegu informacji oraz nadzorowania właściwego wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;

- opracowanie dokumentów łączności czynnej i planu informatycznego wspomagania ćwiczenia;

- wydzielenie niezbędnej liczby kanałów łączności na potrzeby informatycznego wspomagania ćwiczenia;

- zapewnienie warunków pełnej realizacji tajnego dowodzenia;

- rozliczenie kosztów użytkowanego systemu w czasie ćwiczenia.

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

Odpowiada on za:

- rozwijanie i przemieszczanie stanowisk dowodzenia (miejsc pracy) kierownictwa ćwiczenia oraz ich bezpośrednią ochronę i obronę;

- zabezpieczenie warunków pracy sztabowej i odpoczynku;

- ustalenie rozmiarów strat i szkód w rejonie ćwiczenia po jego zakończeniu oraz realizację przedsięwzięć związanych z ich likwidacją;

- przyjęcie i przekazanie rejonu ćwiczenia odpowiednim władzom terytorialnym.

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

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

- uczestnictwo w organizacji omówienia;

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

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

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

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

Do jego obowiązków należy:

- koordynacja pracy zastępców (pomocników) kierownika ćwiczenia w sprawach dotyczących realizacji ćwiczenia;

- przygotowanie i organizacja szkolenia osób funkcyjnych i zespołów (grup) wchodzących w skład kierownictwa ćwiczenia;

- kontrolowanie wykonania zadań dotyczących przygotowania ćwiczących;

- kierowanie centrum koordynacyjnym w trakcie prowadzenia ćwiczenia;

- przedstawienie kierownikowi ćwiczenia propozycji dotyczących wniesienia ewentualnych zmian do przebiegu ćwiczenia wynikających z działań ćwiczących dowódców i wojsk;

- ocena pracy ćwiczących i przygotowanie materiałów do omówienia;

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

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

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

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

Szefem sztabu kierownictwa ćwiczenia jest oficer starszy ze sztabu, który był zaangażowany w planowaniu ćwiczenia. Musi on doskonale znać plan ćwiczenia, zarówno od strony merytorycznej, jak i organizacyjnej, jak również procedury jego przeprowadzenia. Jest tym oficerem, który poprzez swój sztab kontroluje i kieruje ćwiczeniem dla zapewnienia osiągnięcia założonych celów.

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

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

- określenia wzajemnych położeń stron (wojsk własnych i przeciwnika) oraz tworzeniu nowych sytuacji/incydentów;

- zapewnienia koordynacji i ciągłości działań pomiędzy przeciwnikiem, a innymi ćwiczącymi/symulowanymi stronami;

- informowania właściwych dowództw i/lub oficerów ich sztabów o aktualnej sytuacji i o mających nastąpić działaniach/wydarzeniach.

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

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

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

- inicjowanie zdarzeń lub incydentów;

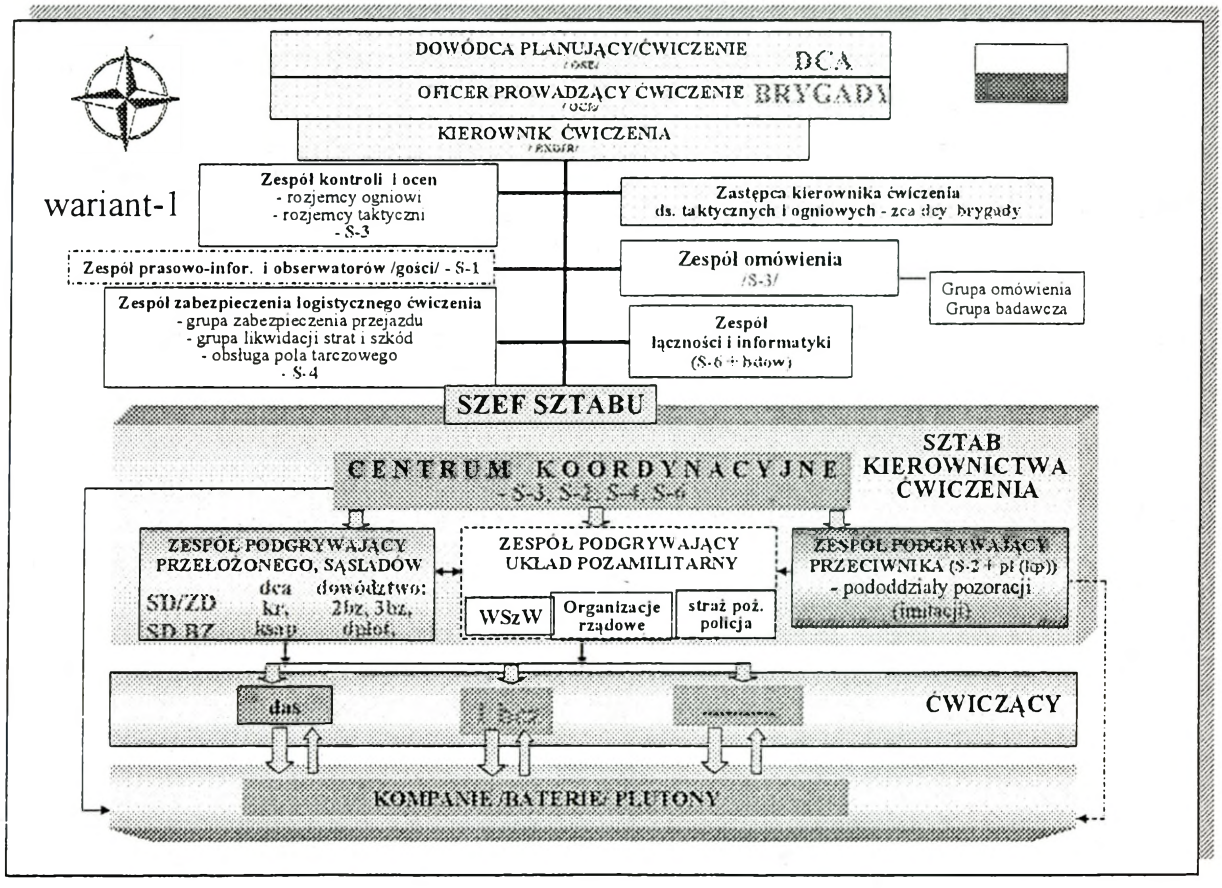
- symulacja działań elementów nie wchodzących strukturalnie w skład ćwiczących ale mających wpływ na przebieg ćwiczenia np. układ pozamilitarny, policja, straż pożarna itd. (*WHITE CELLS*);

- działanie jako dowództwo przełożonego (*HICON*) oraz jednostek organizacyjnych danego dowództwa i sąsiadów;

- działanie jako strona przeciwna (*OPFOR*).

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

Podczas ćwiczeń z wojskami (*LIVEX*) (rys.2. oraz 3.) funkcją sztabu kierownictwa ćwiczenia jest utrzymanie nadzoru nad ruchem i działaniem sił przeciwnych oraz poprzez działanie jako ogniwo łącznikowe pomiędzy przeciwstawnymi dowódcami dla osiągnięcia maksymalnych efektów ćwiczenia.



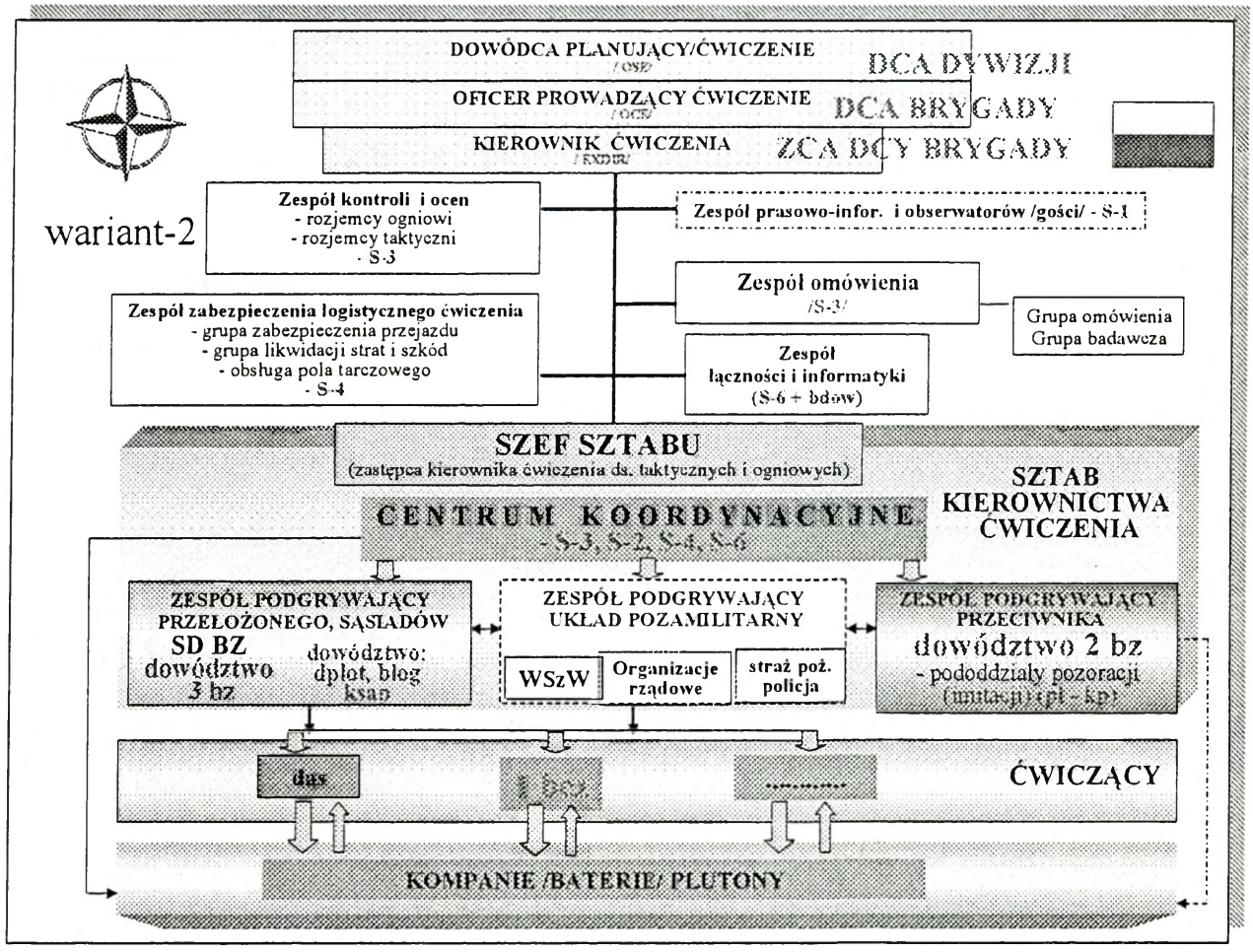
Rys.2. Struktura kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu – wariant

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

Ponieważ sztab kierownictwa ćwiczenia kieruje działaniem ćwiczących, musi być on w pełni niezależną i odseparowaną od ćwiczących komórką oraz

posiadać nieograniczony dostęp do ćwiczenia a także wolny dostępu do wszelkiej informacji. Instrukcje wydane przez sztab są wiążące dla uczestników ćwiczenia. W przypadku jakichkolwiek konfliktów pomiędzy komórkami sztabu, a uczestnikami ćwiczenia kierownik ćwiczenia jest organem rozstrzygającym.

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



Rys.3. Struktura kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu – wariant

Centrum koordynacyjne – *(exercise co-ordination center)* – podstawowym zadaniem centrum jest kierowanie i kontrola rozgrywania ćwiczenia w taki

sposób, aby zapewnić wykonanie zadań i osiągnięcie założonych celów działania.

Realizuje następujące zadania poprzez:

- pozorowanie i/lub podgrywanie sytuacji pola walki;
- podgrywanie działań dowództw przełożonego (SD) i wojsk nie biorących udziału w ćwiczeniu;
- działanie w roli dowódcy wojsk strony przeciwnej.

Zespół podgrywający przełożonego – *(Higher Control -HICON)* – powoływany jest w celu podgrywania roli dowództwa wyższego szczebla. Zazwyczaj przyjmuje się, iż w skład tego zespołu wchodzą oficerowie z dowództwa (zespół autorski), które jest przełożonym głównego uczestnika ćwiczenia. Istniej możliwość wyznaczenia jednego z podległych dowództw do działania jako dowództwo przełożonego.

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

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

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

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

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

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

a) opracowanie planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika;

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

c) organizowanie i kierowanie działaniem rozjemców terenowych;

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

e) wpływanie na przebieg działań wojsk zgodnie z planem przeprowadzenia ćwiczenia i wytycznymi zastępcy kierownika ćwiczenia do spraw działań taktycznych i ogniowych;

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

g) sprawowanie nadzoru poprzez rozjemców terenowych nad przestrzeganiem przez ćwiczących zasad bezpieczeństwa, szczególnie w naruszaniu bezpośredniego kontaktu ćwiczących pododdziałów z siłami pozoracji działań przeciwnika;

h) przygotowanie i kierowanie wyznaczonymi pododdziałami (grupami) do pozorowania pola walki i działań przeciwnika;

i) przygotowania przez pododdziały pozoracji: pól tarczowych (imitujących siły i środki przeciwnika), zapór inżynieryjnych oraz rejonów (odcinków) pożarów i zniszczeń;

j) przygotowanie i oznakowanie przez pododdziały pozoracji rejonów (odcinków) imitacji ognia artylerii, uderzeń lotnictwa wojsk własnych i przeciwnika, rejonów skażeń;

k)nadzorowanie przestrzegania zasad bezpieczeństwa przez pododdziały podczas pozorowania działania wojsk własnych i przeciwnika;

l) uporządkowanie rejonów pozorowania pola walki i działań przeciwnika, zebranie niewykorzystanych środków pozoracji i imitacji;

m) przygotowanie i przekazanie do sztabu kierownictwa ćwiczenia uwag i wniosków wynikających z obserwacji działań ćwiczących wojsk.

Grupa zabezpieczenia strzelań to również element sztabu kierownictwa ćwiczenia (np. zespołu podgrywania przełożonego). Składa się z podgrupy tzw. *rozjemców ogniowych* i *podgrupy obsługi pola tarczowego*. Do zadań grupy należy:

- opracowanie schematu sytuacji tarczowej;

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

Szczególne powinności ciążą na ***rozjemcach ogniowych***, których to wyznacza się na okres strzelań z takim ich usytuowaniem, aby na każdą kompanie (pluton) był jeden rozjemca ogniowy. Do ich zasadniczych obowiązków należy:

- sprawdzenie znajomości warunków bezpieczeństwa przez stan osobowy strzelających pododdziałów;
- znajomość rozmieszczenia celów i kolejności ich pokazywania, rubieży otwarcia i przerwania ognia, minimalnych odległości strzelania do poszczególnych celów, przewidywanych sposobów strzelań i manewrów ogniem, granic bezpieczeństwa strzelania, ustalonych sygnałów oraz sposobu rozdziału amunicji dla każdego rodzaju uzbrojenia;
- przestrzeganie warunków prowadzenia ognia do celów zgodnie ze schematem sytuacji tarczowej;
- czuwanie nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa przeciwpożarowego w czasie strzelania;
- sprawdzenie po zakończeniu strzelań broni i zebranie niewykorzystanych ilości amunicji i granatów;
- przedstawienie (meldowanie) kierownikowi ćwiczenia wszelkich uwag o działaniu pododdziałów i prowadzonych strzelaniach.

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

- zabezpieczanie przejazdów środków kołowych i gąsienicowych przez tory kolejowe, zwłaszcza w miejscach niestrzeżonych;

- zabezpieczenie przed zniszczeniem dróg, zwłaszcza w miejscach, w których przekraczają je pojazdy gąsienicowe;

- zapewnienie bezpieczeństwa przejazdu cywilnym pojazdom samochodowym w miejscach przekraczania jezdni przez sprzęt wojskowy, a zwłaszcza pojazdy gąsienicowe;

- oczyszczenie jezdni po przejeździe sprzętu gąsienicowego.

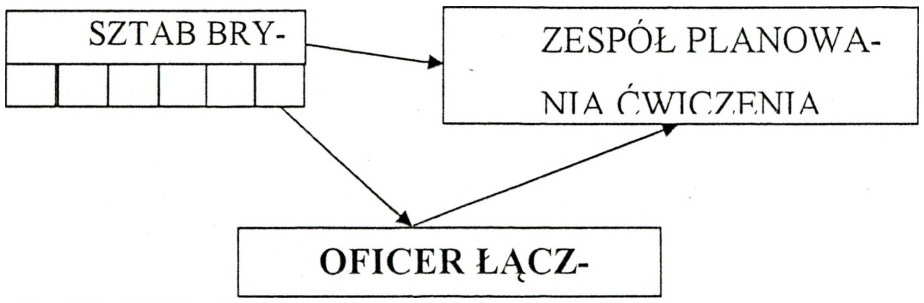
ppłk dr inż. Krzysztof KONIECZNY

Zakład Teorii Zarządzania
i Metodyki Szkolenia Dowództw
Instytut Dowodzenia
Akademii Obrony Narodowej

MIEJSCE I ROLA W PROCESIE PROWADZENIA, KONTROLI – OFICERA – SPECJALISTY ŁĄCZNOŚCI I NFORMATYKI

W zespole planowania ćwiczenia (grupa koordynacyjna) występuje oficer łączności, którego głównym zadaniem jest zapewnienia łączności dla potrzeb kierownictwu ćwiczenia. Na oficera łączności kierownictwa ćwiczenia, zwykle wyznacza się oficera ze sztabu brygady, z sekcji łączności i informatyki.

Miejsce oficera łączności przedstawia rysunek 1.



Rys.1. Miejsce oficera ł czności sztabu brygady w okresie planowania ćwiczenia

W okresie planowania ćwiczenia oficer łączności będzie wykonywał następujące czynności związane z:

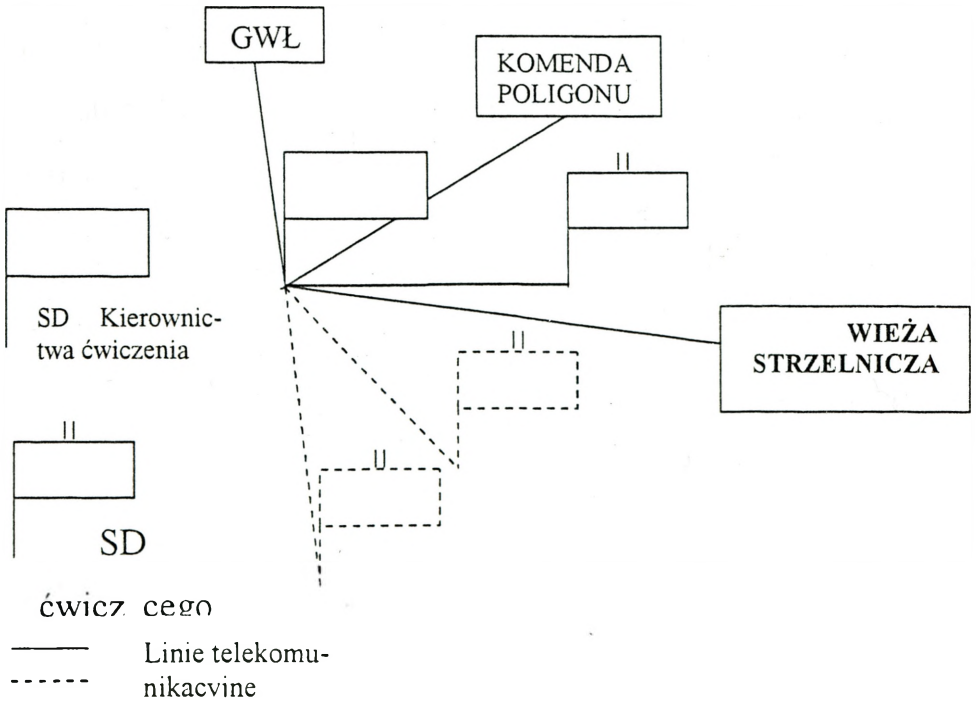
- opracowaniem koncepcji i wykonaniem planu zapewnienia łączności kierownictwu ćwiczenia;
- określeniem niezbędnych sił i środków do zapewnienia łączności kierownictwu ćwiczenia;

- opracowaniem danych eksploatacyjnych środków łączności kierownictwa ćwiczenia;
- wykonaniem pkt. 5 i aneksu łączności rozkazu operacyjnego do ćwiczenia;
- wykonaniem pkt. 5 i aneksu łączności opracowywanego przez zespół planistyczny rozkazu operacyjnego dla ćwiczących;
- uzgodnieniem danych eksploatacyjnych sieci łączności pododdziałów biorących udział w ćwiczeniu;
- bieżąca współpraca z grupą zabezpieczenia ćwiczenia odpowiedzialną za funkcjonowanie stanowiska dowodzenia kierownictwa ćwiczenia itp.

Zakres czynności wykonywanych przez oficera łączności będzie różny w zależności od skali ćwiczenia i wytycznych wydanych przez kierownika ćwiczenia.

Oficer łączności dla potrzeb kierownictwa ćwiczenia będzie organizować łączność w relacjach, zgodnie z opracowaną koncepcją ćwiczenia. Do tego celu użyte będą dostępne środki łączności.

Dla sprawnego przebiegu ćwiczenia, funkcjonować będą następujące linie telekomunikacyjne przedstawione na poniższym rysunku:



Rys. 1 Linie telekomunikacyjne na potrzeby ćwiczenia taktycznego batalionu

Ogólny schemat łączności środkami radiowymi dla potrzeb kierownictwa ćwiczenia przedstawiono poniżej.

nazwa sieci radiowej / korespondenci	KIEROWNIK ĆWICZENIA	ZESPOŁY					Komenda poligonu
		koordynacyjny	podgrywający	rozjemca taktyczny	rozjemca ogniowy	pozoracji	
SIEĆ KIEROWNIKA ĆWICZENIA	○	○	○	○	○	○	○

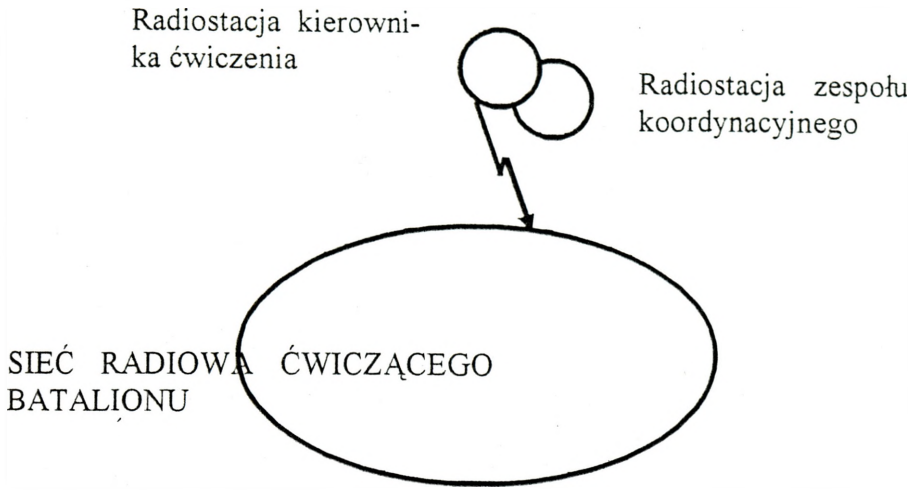
Rys. 2. Schemat łączności kierownictwa ćwiczenia

nazwa sieci radiowej / korespondenci	KIEROWNIK POZORACJI	Dowódcy pododdziałów pozoracji pola walki i działań przeciwnika			Inni w zależności od potrzeb
SIEĆ KIEROWNIKA POZORACJI	○	○	○	○	○

Rys. 3. Schemat łączności kierownika pozoracji pola walki i działań przeciwnika

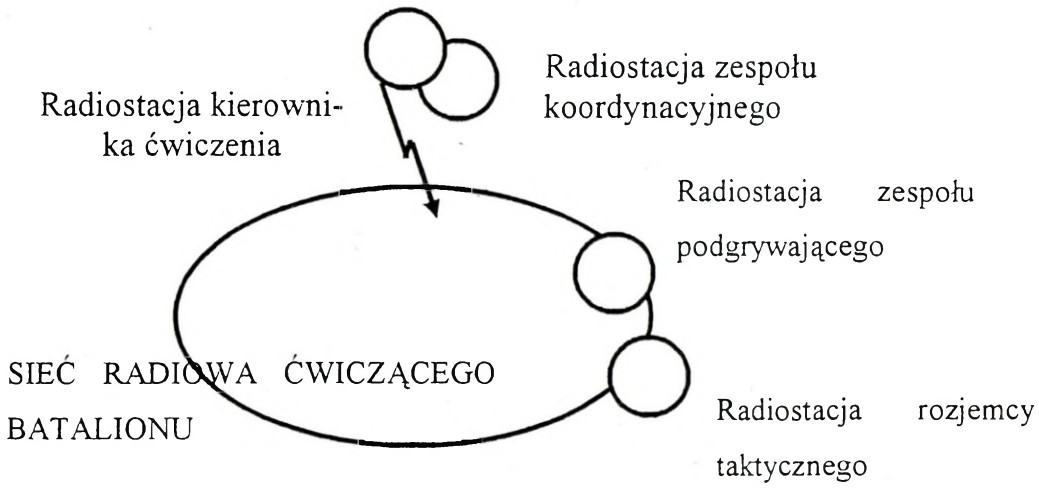
Dla potrzeb kierowania pozoracją pola walki i działaniami przeciwnika, zorganizowano łączność według schematu.

W celu właściwego przebiegu ćwiczenia, kierownikowi ćwiczenia zapewniono wejścia do sieci radiowej ćwiczącego batalionu na prawie radiostacji przełożonego. Również do sieci radiowej dowódcy ćwiczącego batalionu będzie wchodzić radiostacja zespołu koordynacyjnego. Przedstawiono to na rysunku 4.



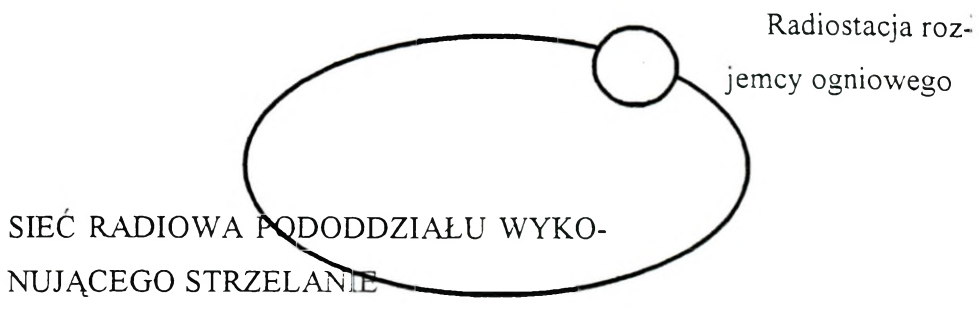
Rys. 4. Możliwość wejścia radiostacji kierownika ćwiczenia i zespołu koordynacyjnego do sieci radiowej ćwiczącego batalionu

W zależności od potrzeb, w sieć radiową ćwiczącego batalionu będą również wchodziły radiostacje zespołu podgrywającego i rozjemcy taktycznego.



Rys. 5. Możliwość wejścia radiostacji kierownika zespołu podgrywającego i rozjemcy taktycznego do sieci radiowej ćwiczącego batalionu

W przypadku, gdy ćwiczenie taktyczne batalionu jest prowadzone wraz ze strzelaniem, oficer łączności w trakcie przygotowania ćwiczenia, planuje rozjemcy ogniowemu możliwość „wejścia" w sieci radiowe pododdziałów wykonujących strzelanie.



Rys. 10. Możliwość wejścia radiostacji rozjemcy ogniowego do sieci radiowej pododdziału

Bardzo ważnym zagadnieniem, przed odbyciem ćwiczenia, jest sprawdzenie znajomości obowiązków i ocenienie pojedynczych żołnierzy i załóg z wykonywanych czynności na sprzęcie łączności. Żołnierze obsługujący radiostacje oraz inny sprzęt łączności, załogi wozów dowodzenia poddawani są sprawdzaniu i ocenianiu. W zależności od uzyskanych ocen, żołnierz oraz załoga jest lub nie dopuszczona do ćwiczenia. Obowiązek przeprowadzenia takich sprawdzianów spoczywa na dowódcach pododdziałów, przygotowujących się do ćwiczenia.

Zagadnienia mogące podlegać ocenie w czasie ćwiczenia, a dokonywane przez oficera łączności kierownictwa ćwiczenia:

-realizacja obiegu informacji;

-praca szefa S-6;

-ocena przygotowania i realizacja postawionych zadań plutonowi łączności;

-dokumentacja łączności;

-przestrzeganie bezpieczeństwa przekazywania informacji;

-praca na sprzęcie łączności;

-zdatność techniczna sprzętu łączności i informatyki;

-zachowanie się załóg – operatorów sprzętu łączności w warunkach zakłóceń.

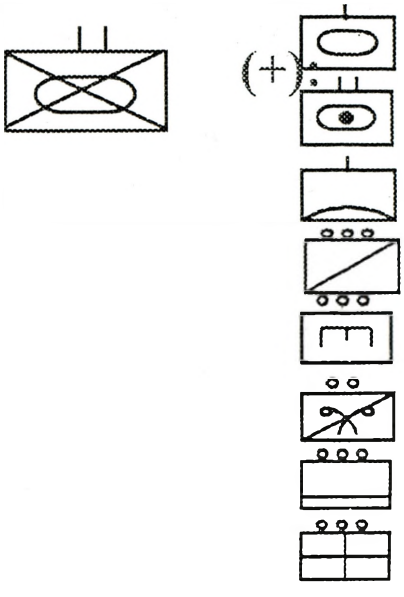
ppłk dr Jarosław TOMASZEWSKI
ZAKŁAD WSPARCIA OGNIOWEGO
AON

MIEJSCE I ROLA OFICERA ARTYLERII W PROCESIE PRZYGOTOWANIA, PROWADZENIA, KONTROLI, OCENY ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚCI ĆWICZENIA TAKTYCZNEGO BATALIONU.

W aktualnych uwarunkowaniach ćwiczenia taktyczne należy prowadzić z udziałem możliwie wszystkich komponentów wsparcia ogniowego właściwych danemu szczeblowi organizacyjnemu. Wymaga to ścisłej korelacji procesu planowania i realizacji szkolenia modułów szkoleniowych, za które uważa się batalionowe grupy taktyczne. Organiczne pododdziały artylerii biorą udział w ćwiczeniach taktycznych macierzystych pododdziałów (oddziałów). Zarazem do ćwiczeń taktycznych pododdziałów ogólnowojskowych obowiązkowo należy włączać elementy (organa) koordynacji wsparcia ogniowego właściwe dla danego szczebla.

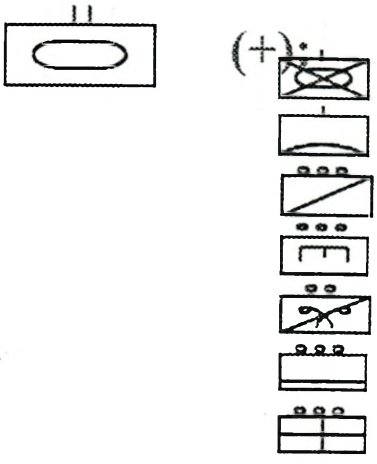
Zgodnie z przyjmowanymi założeniami batalionowe grupy taktyczne mogą być tworzone:

- na bazie batalionu zmechanizowanego:



kompania czołgów
dywizjon artylerii samobieżnej
bateria przeciwlotnicza
pluton rozpoznawczy
czy pluton saperów
drużyna rozpoznania skażeń
pluton zaopatrzenia
pluton medyczny

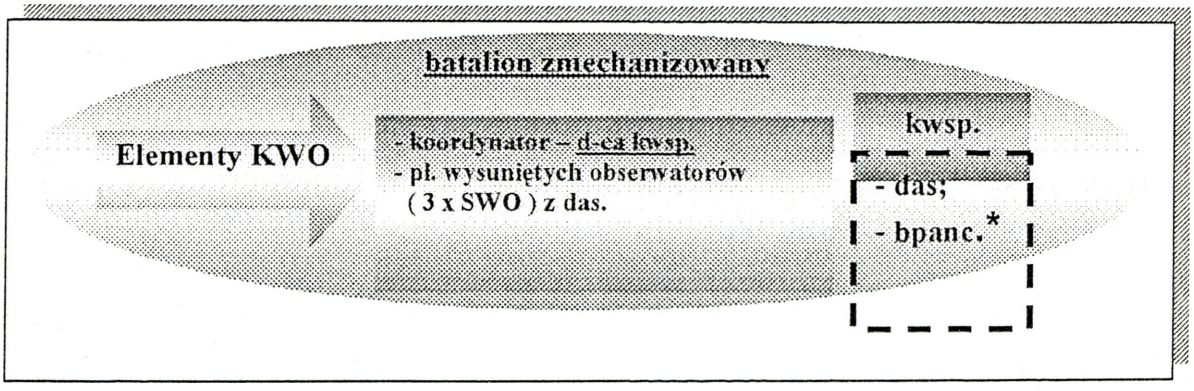
- na bazie batalionu czołgów:



kompania zmechanizowana
bateria przeciwlotnicza
pluton rozpoznawczy
pluton saperów
drużyna rozpoznania skażeń
pluton zaopatrzenia
pluton medyczny

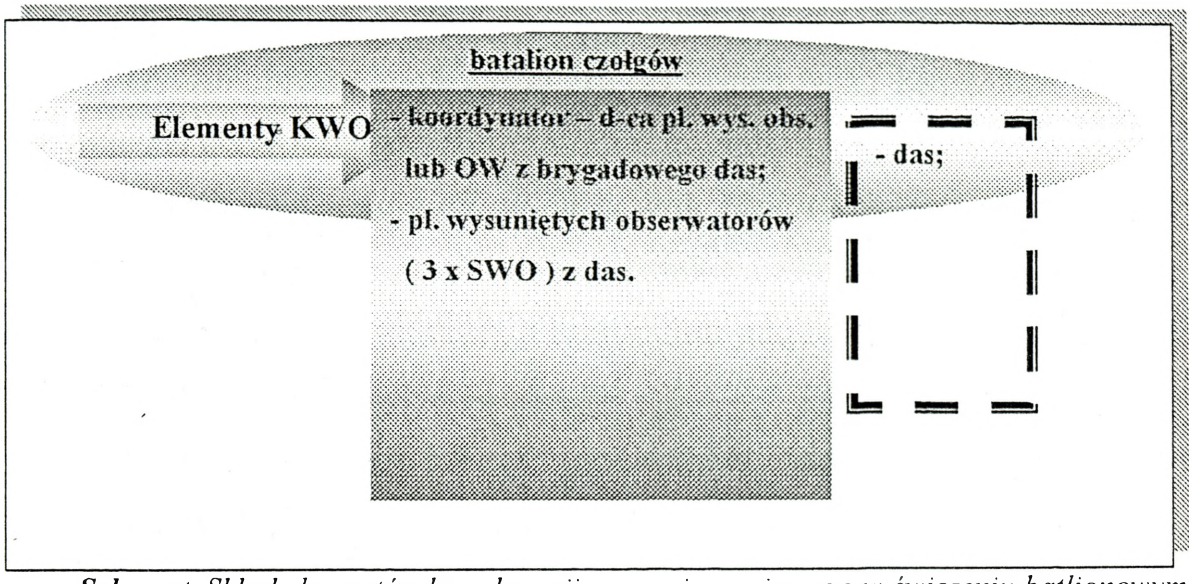
Z powyższych struktur widać, że do szkolenia w przypadku batalionowej grupy taktycznej na bazie batalionu zmechanizowanego wykorzystywany będzie dywizjon artylerii[1].

W ćwiczeniach taktycznych wszystkich szczebli należy zgrywać elementy dowodzenia i rozpoznania. Dlatego też oprócz pododdziałów w ćwiczeniach muszą uczestniczyć elementy koordynacji wsparcia ogniowego. Skład elementów koordynacji wsparcia ogniowego przedstawiają poniższe schematy.



[1]W wojskach rakietowych i artylerii modułami taktyczno – gniowymi są:
- dywizjon artylerii – w artylerii brygadowej i dywizyjnej;
- kompania wsparcia – w artylerii batalionowej;
- bateria – w pododdziałach ppk, dowodzenia i rozpoznania.

Do ich ćwiczeń należy angażować elementy organów dowodzenia i rozpoznania pododdziałów ogólnowojskowych właściwe danemu szczeblowi ich występowania np. dla kwsp – szczebla batalionowego, dla das i bppanc – szczebla brygadowego.



Schemat. *Skład elementów koordynacji wsparcia ogniowego w ćwiczeniu batlionowym.*

Pododdziały artylerii szczebla brygadowego biorą udział w ćwiczeniach według decyzji dowódcy brygady. W tym wypadku powinny być rozwinięte elementy brygadowe, współdziałające z tymi pododdziałami. Angażując je dowódca brygady powinien wziąć pod uwagę fakt, że ich program szkolenia przewiduje jedno ćwiczenie taktyczne w dwunastomiesięcznym cyklu szkolenia.

Dla właściwego przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia batalionowej grupy taktycznej lub konkretnego pododdziału z pododdziałami artylerii należy wyznaczać zastępcę kierownika ćwiczenia do spraw działań taktycznych i ogniowych. Powinien to być dowódca dywizjonu artylerii. Do jego obowiązków należy:

- opracowanie i przedstawienie propozycji szkolenia pododdziałów art. w ćwiczeniu (skład rozjemców, grupy kontroli dokładności, limitów amunicji, kilometrów, paliwa i środków pozoracji, działania pozoracji dla potrzeb pododdziałów artylerii);

- ustalenie problemów organizacji ćwiczenia (rejonów stanowisk ogniowych, i możliwości strzelań artylerii wynikających z warunków terenowych oraz warunków bezpieczeństwa);

- opracowanie dokumentów dotyczących pododdziałów art. (sytuacji wyjściowej pododdziału artylerii);

- wydanie niezbędnych zarządzeń dla ćwiczących i kierowanie ich przygotowaniem do ćwiczenia;

- określenie rejonów celów, stanowisk ogniowych, rubieży rozwinięcia pododdziałów rozpoznawczych rejonów strzelania amunicja bojową,

- opracowanie planu strzelań oraz nadzór nad opracowaniem planu pozoracji pola walki i działań przeciwnika,

- organizowanie, kierowanie i prowadzenie nadzoru nad grupami pozorowania pola walki oraz grupami kontroli dokładności, prowadzenie kontroli nad grupami rozjemców,

- dopilnowanie rozbudowy pól tarczowych i ustawienia celów przez komendę ośrodka szkolenia poligonowego,

- określenie granic bezpieczeństwa strzelań,

- ewidencjonowanie i dokonanie oceny wykonania zadań ogniowych,

- sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa podczas pozorowania pola walki i działań przeciwnika oraz podczas strzelań,

- organizacja uporządkowania rejonu działań po ćwiczeniu,

- przedstawianie uwag i wniosków wynikających z obserwacji działań ćwiczących,

- opracowanie karty oceny wykonania zadań ogniowych.

Zarazem z pododdziałów nie wyznaczonych do ćwiczenia musi być wydzielona grupa do spraw działania artylerii: rozjemcy taktyczni; grupa pozorowania pola walki i działań przeciwnika; grupa kontroli dokładności; rozjemcy ogniowi.

Aby można ocenić angażowany pododdział artylerii musi on wykonać określoną liczbę zadań ogniowych. Liczbę i warunki wykonywania zadań ustala kierownik ćwiczenia kierując się następującymi zasadami:

- zadania wykonują ćwiczący (etatowi) dowódcy;

- co najmniej 1/3 zadań powinna być wykonana w nocy;
- zadania powinny być różnorodne: planowe, nieplanowe, z podziałem i bez podziału na odcinki bateryjne, ze wstrzeliwaniem i bez wstrzeliwania, z przygotowanego (nieprzygotowanego) stanowiska ogniowego, z marszu itp.;
- co najmniej 2/3 zadań powinno być wykonanych całością ćwiczącego pododdziału (pozostałe 1-2 szczeble niżej);
- pododdziały artylerii mogą wykonać 1-2 zadania ogniem na wprost lub półpośrednim;
- pododdziały PPK co najmniej 1-2 zadania min. 1/3 pododdziału (pozostałe 1-2 szczeble niżej);
- co najmniej 2/3 celów powinno być wykrytych przez SWO;
- kompania wsparcia (pl. moździerzy) – co najmniej 2/3 zadań ogniem pośrednim, a pozostałe półpośrednim;
- ocenę za wykonanie zadań ogniowych wystawia się, gdy wykonano co najmniej 3 zadania ogniowe.

Oceniając strzelania należy pamiętać, że oceną będzie średnia arytmetyczna ocen za wykonanie pojedynczych zadań ogniowych (co najmniej trzech), jeżeli wykonano nie mniej niż 50% z nich na ocenę co najmniej dostateczną. Natomiast oceną ćwiczenia (treningu kierowania ogniem) będzie średnia arytmetyczna za:

1. Działalność taktyczną dowództwa i sztabu;
2. Działalność taktyczną wojsk;
3. Wykonanie zadań ogniowych (praca bojowa w pododdziałach rozpoznawczych, geodezyjnych i meteorologicznych)

Ocena nie może być pozytywna, jeżeli wykonanie zadań ogniowych (praca bojowa) lub warunki 1 i 2 oceniono na niedostatecznie.

Dla prawidłowej oceny działalności taktycznej i ogniowej można posłużyć się kartą oceny ćwiczenia prezentowaną poniżej.

KARTA OCENY ĆWICZENIA

.....

(oddział, pododdział)

Dowódca: .....

(stopień, imię, nazwisko)

Zastępca dowódcy: .....

(stopień, imię, nazwisko)

Szef sztabu: .....

(stopień, imię, nazwisko)

Szef logistyki: .....

(stopień, imię, nazwisko)

Temat ćwiczenia: .....

Data, miejsce i czas trwania: .....

Skład uczestników ćwiczenia: .....

ZESTAWIENIE OCEN						
Pododdział	**Przedmiot**	**Zagadnienie**	**Poddziały Przedmiot, Zagadnienia Podzagadnienia**	**Ocena za:**		
				Zagadn	Przedm	Podddz
I. Działalność taktyczna dowództwa, sztabu (dowódcy)						
			1. Przygotowanie dowództwa, sztabu, do wykonania zadań w warunkach działań bojowych			
			1. Przygotowanie osób funkcyjnych do wykonywania zadań na etatowym stanowisku.			
			2. Rozwinięcie stanowiska dowodzenia oraz przygotowanie pod względem łączności, oprzyrządowania, zabezpieczenia socjalno – bytowego, ochrona, obrona.			
			3. Znajomość sytuacji i zadań wynikających z rozkazów i zarządzeń przełożonych.			
			2. Planowanie działań bojowych.			
			1. Wartość merytoryczna wniosków wynikających z oceny sytuacji, zadań do zaplanowania działalności taktyczno – ogniowej.			
			2. Poprawność i realność opracowywanych kalkulacji.			
			3. Realność i zgodność wypracowywanych decyzji z zamiarem przełożonego i otrzymanym zadaniem.			

	4. Jakość, terminowość i przydatność wykonywanej dokumentacji.			
	5. Organizacja pracy zespołowej i funkcjonowania komórek funkcyjnych.			
	6. Wiedza z zakresu znajomości działań taktycznych wojsk własnych i przeciwnika.			
3. Organizowanie działań bojowych artylerii.				
	1. Stawianie zadań bojowych (treść, forma, czas).			
	2. Zajęcie ugrupowania bojowego.			
	3. Organizacja systemu dowodzenia i kierowania ogniem.			
	4. Organizowanie rozpoznania.			
	5. Planowanie zabezpieczenia bojowego.			
	6. Planowanie zabezpieczenia logistycznego.			
	7. Współdziałanie.			
4. Prowadzenie działań bojowych i dowodzenie wojskami.				
	1. Rola dowódcy, sztabu w doprowadzeniu gotowości pododdziałów do wykonania zadań.			
	2. Funkcjonowanie systemu dowodzenia i kierowania ogniem.			
	3. Funkcjonowanie systemu rozpoznania.			
	4. Funkcjonowanie elementów zabezpieczenia bojowego i logistycznego.			
	5. Zapewnienie ciągłości wsparcia ogniowego.			
	6. Praca stanowisk dowodzenia, ich przeznaczenie.			
	7. Dowodzenie pododdziałami w toku walki, utrzymanie łączności.			

II. Działalność taktyczna wojsk.

1. Przygotowanie pododdziałów (stanów osobowych, sprzętu) do prowadzenia działań oraz realizacja zamierzeń związanych z przygotowaniem do strzelania i kierowania ogniem.				
2. Manewr pododdziałami w tym marsz, rozwinięcie i przesunięcie.				
3. Wyznaczanie współrzędnych celów.				
4. Realizacja zabezpieczenia bojowego.				
	1. Dokładność wyznaczonych współrzędnych elementów ugrupowania bojowego.			
	2. Przygotowanie meteorologiczne.			
	3. Przygotowanie balistyczne.			

4. Elementy zabezpieczenia bojowego.	1. Ubezpieczenie		
	2. Maskowanie.		
	3. Obrona plot.		
	4. Obrona pchem.		
	5. Zabezpieczenie inżynieryjne.		
5. Realizacja zabezpieczenia logistycznego.	1. Przygotowanie techniczne.		
	2. Sprawność uzbrojenia i sprzętu w działaniach bojowych.		
	3. Praca elementów zabezp. logist.		

III. Wykonanie zadań ogniowych

a) Z zakrytych stanowisk ogniowych

Nr. celu, zadanie i warunki wykonania	Pododdz	Czas		Dokładność			Stos. Zas. ISiKO		Ocena wykonania zadania ogniowego.
		Czas	Ocena	W don.	W kier.	Ocena	Liczba błędów	Ocena	

b) Ogniem na wprost

Nr. Zadania i warunki wykonania	Rodzaj celu	Pododdział, liczba środków ogniowych	Ocena wykonania zadania.
Ocena ćwiczenia			

Razem wykonano ..... zadań ogniowych ..... % wykonania.

Ocena wykonania zadań ogniowych .....

Ppłk dr Zdzisław BURAWSKI
adiunkt AON

MIEJSCE I ROLA OFICERA WOJSK INŻYNIERYJNYCH ODDZIAŁU W STRUKTURZE KIEROWNICTWA ĆWICZENIA BATALIONOWEGO W TOKU POSZCZEGÓLNYCH ETAPÓW REALIZACJI ĆWICZENIA

W toku realizacji poszczególnych etapów w taktycznym ćwiczeniu batalionowym w aspekcie zabezpieczenia inżynieryjnego powinny być uwzględniane i rozwiązywane problemy związane z:

- Rozwiązywaniem przez ćwiczące dowództwa i pododdziały ogólnowojskowe i rodzajów wojsk?
- kontrolą i ocenianiem ćwiczenia?
- Prezentowaniem w omówieniu ćwiczenia?
- Ujęciem ich w meldunkach i sprawozdawczości po ćwiczeniu?

Wystąpienie zakończę wnioskami dotyczącymi propozycji modyfikacji miejsca i roli oficera wojsk inżynieryjnych oddziału w toku realizacji ćwiczeń batalionowych.

1. PROBLEMY ZABEZPIECZENIA INŻYNIERYJNEGO ROZWIĄZYWANE PRZEZ ĆWICZĄCE DOWÓDZTWA I PODODDZIAŁY OGÓLNOWOJSKOWE I RODZAJÓW WOJSK W BATALIONOWYM ĆWICZENIU TAKTYCZNYM.

Zabezpieczenie inżynieryjne działań taktycznych jest częścią składową zabezpieczenia bojowego każdej organizowanej i prowadzonej walki. Polega ono na wykonywaniu zadań i przedsięwzięć inżynieryjnych, ułatwiających wojskom własnym, a utrudniających przeciwnikowi osiągnięcie powodzenia w działaniach bojowych. W wyniku wykonywania zadań zabezpieczenia inżynie-

ryjnego uzyskuje się dogodne warunki prowadzenia walki i manewru oraz jednocześnie zapewnia się skuteczną obronę przed środkami rażenia przeciwnika.

Zadania związane z zabezpieczeniem inżynieryjnym zależą przede wszystkim od rodzaju działań bojowych, od przewidywanego przeciwdziałania ze strony przeciwnika, od rodzaju terenu, pory roku oraz od sił i środków, jakimi się dysponuje.

Zasadniczymi celami przedsięwzięć inżynieryjnych w procesie zabezpieczenia działań pododdziałów na polu walki są:

- Stworzenie warunków zapewniających szybki ruch i wykonanie manewru w każdym rodzaju walki, niezależnie od warunków terenowych;
- Stworzenie warunków zapewniających trwałość obrony i utrzymanie opanowanego w toku walki terenu (ze szczególnym uwzględnieniem stosowania środków minersko-zaporowych oraz ochrony ludzi i sprzętu bojowego przed środkami rażenia;
- Zapewnienie forsowania przeszkód wodnych z marszu i rozwijanie natarcia w szybkim tempie.

W związku z powyższym wszystkie pododdziały piechoty, czołgów, artylerii i inne rodzaje wojsk mają obowiązek wykonywania własnymi siłami i środkami następujących zadań:

- Pokonywania trudnych odcinków terenowych i urządzania dróg na przełaj;
- Pokonywania z marszu zapór minowych;
- Zakładania grup min, a także pól minowych w celu osłony stanowisk ogniowych i opanowanych obiektów;
- Pokonywania z marszu i samodzielnego forsowania przeszkód wodnych;
- Budowania stanowisk i okopów do prowadzenia ognia i obserwacji oraz ukryć i schronów dla ludzi i bojowego sprzętu;

- Maskowania stanowisk i rejonów rozmieszczenia pododdziałów przy użyciu materiałów miejscowych i etatowych środków maskujących;
- Urządzania punktów wodnych, wykorzystując w tym celu otwarte zbiorniki wód i studnia;
- Odbudowywania obiektów fortyfikacyjnych oraz usuwania zawał i likwidowania zniszczeń w rejonach rozmieszczenia wojsk.

Aby można było zrealizować te zadania, pododdziały wszystkich rodzajów wojsk i służb w czasie szkolenia muszą nauczyć się samodzielnego wykonywania różnych prac inżynieryjnych, a przede wszystkim umieć wykorzystywać sprzęt i materiały do budowy i pokonywania zapór inżynieryjnych oraz materiały wybuchowe i sprzęt okopowy do prac ziemnych w zakresie pośpiesznej budowy okopów i wykopów na schrony. Ponadto muszą umieć szybko, kosztem minimalnych sił i środków, zapewnić wymagane tempo marszu, umiejętnie i całkowicie wykorzystywać ochronne właściwości terenu oraz odpowiednio maskować ludzi i sprzęt bojowy zarówno w czasie marszu, jak na postoju, a zwłaszcza w okresie poprzedzającym walkę.

W czasie realizowania zadań inżynieryjnych w toku walki pododdziały powinny wykorzystywać sprzęt i materiały, a przede wszystkim ładunki wydłużone z materiału wybuchowego i inne środki potrzebne do bezpośredniego maskowania oraz sprzęt i środki do wydobywania i oczyszczania wody, a także sprzęt okopowy.

Jednym z zasadniczych czynników składających się na wykonywanie zadań inżynieryjnych na polu walki jest odpowiednie wyszkolenie pojedynczego żołnierza i pododdziałów (obsługa, załoga, działon) w zakresie wykonywania zadań inżynieryjnych, typowych dla danego rodzaju wojsk, wojsk specjalnych i służb. Każdy żołnierz niezależnie od pełnionej funkcji musi znać i wykonywać podstawowe czynności i zadania inżynieryjne, do których zalicza się:

- Budowę okopów i stanowisk ogniowych oraz maskowanie prac i obiektów przy użyciu etatowego sprzętu i środków miejscowych;

- Wykonywanie prostych prac minerskich w zakresie wysadzania ziemi za pomocą ładunków materiału wybuchowego (w celu przyśpieszenia prac fortyfikacyjnych) oraz niszczenie elementów konstrukcji drewnianych i stalowych;
- Zakładanie i unieszkodliwianie min i zapalników wojsk własnych i armii obcych.

Wymienione zadania powinny wykonywać pododdziały samodzielnie, tzn. Własnymi siłami i środkami. Tylko podczas wykonywania najbardziej złożonych zadań oraz prac wymagających zastosowania specjalnego rodzaju sprzętu pododdziały rodzajów wojsk mogą być wzmacniane siłami i środkami wojsk inżynieryjnych. Umożliwi to szybkie wykonanie pracochłonnych robót inżynieryjnych, takich jak torowanie dróg na przełaj, urządzanie przeprawy ciężkiego sprzętu bojowego, wykonywanie przejść w zaporach inżynieryjnych przeciwnika itp.

Zatem rola oficera wojsk inżynieryjnych oddziału w toku realizacji ćwiczenia batalionowego, w aspekcie zabezpieczenia inżynieryjnego zbiega się do sprawdzenia:

- Dowódcy w umiejętności wypracowania zamiaru zabezpieczenia inżynieryjnego realizowanych działań taktycznych;
- Dowódców wszystkich szczebli w dowodzeniu i użyciu:
  - Przydzielonych pododdziałów saperów, maszyn do wykonania prac fortyfikacyjnych, pododdziałów przeprawowo-desantowych, grup torujących, grup minowania i niszczeń,
  - Wspierających pododdziałów saperów w budowie zapór inżynieryjnych, rozbudowie fortyfikacyjnej pozycji i punktów oporu, przygotowaniu i utrzymywaniu dróg.
- Dowódców w umiejętności organizowania realizacji przedsięwzięć i zadań zabezpieczenia inżynieryjnego w działaniach taktycznych;

- Pododdziałów i żołnierzy w umiejętności realizacji typowych prac inżynieryjnych i użyciu inżynieryjnych środków walki, wynikających z zamiaru dowódcy batalionu do działań taktycznych;

W ten sposób wyłoniło się miejsce oficera wojsk inżynieryjnych oddziału w toku realizacji ćwiczenia batalionowego, a mianowicie jest ono przy ćwiczących dowódcach i pododdziałach.

2. PROBLEMY ZABEZPIECZENIA INŻYNIERYJNEGO ROZPATRYWANE W RAMACH KONTROLI I OCENIANIA ĆWICZENIA

Głównym celem problematyki szkoleniowej ćwiczenia batalionowego w aspekcie zabezpieczenia inżynieryjnego rodzajów wojsk i wojsk specjalnych w działaniach bojowych batalionu jest umiejętność każdego żołnierza, drużyny (załogi, obsługi) wykonywania niezbędnych prac inżynieryjnych związanych z przygotowaniem terenu do walki oraz z pokonywaniem przeszkód naturalnych i zapór inżynieryjnych – zgodnie z wymogami współczesnych działań taktycznych.

W czasie ćwiczenia taktycznego żołnierze i pododdziały mają możliwość doskonalenia się w wykonywaniu prac inżynieryjnych w konkretnych sytuacjach taktycznych, zgodnie z potrzebami i wymogami pola walki. Żołnierze uczestniczący w ćwiczeniu batalionowym doskonalą technikę wykonywania prac i przedsięwzięć wychodzących z zakresu programu szkolenia oraz umiejętności wykorzystywania sprzętu do wykonywania różnych prac inżynieryjnych.

W procesie ćwiczenia należy sprawdzić czy żołnierze wszystkich rodzajów wojsk stosują zasady i nabyte umiejętności samodzielnego wykonywania prac fortyfikacyjnych i maskowniczych oraz umiejętność budowy i pokonywania zapór inżynieryjnych przy szerokim wykorzystaniu bojowych środków minersko-zaporowych.

w czasie prowadzonej kontroli, przykładowo problematyki maskowania prac i obiektów przy użyciu etatowego sprzętu i środków miejscowych należy w szczególności oceniać zagadnienia:

A) Przystosowanie ludzi, sprzętu i obiektów do otaczającego tła (terenu);

B) Budowa obiektów pozornych i wykorzystanie technicznych środków pozoracji;

C) Przestrzeganie ograniczeń zapewniających ochronę sił i środków przed rozpoznaniem optycznym, dźwiękowym i elektronicznym;

D) Ukompletowanie, sprawność techniczna i sposób wykorzystania sprzętu do maskowania i wykonywania ukryć.

W celu oceny poszczególnych zagadnień powinno się sprawdzić:

A) Umiejętność żołnierzy i załóg w wykorzystaniu etatowych i nieetatowych środków maskujących (masek, narzutek i innych pokryć), w tym sprawność posługiwania się tymi środkami;

B) Stan i zakres malowania maskującego sprzętu, maskowanie oznakowań i napisów oraz stosowanie osłon rozpraszających promieniowanie podczerwone;

C) Zakres wykonywanych obiektów pozornych w stosunku do zadań realizowanych w danym czasie przez batalion; ocenić czas i techniczne wykonanie obiektów pozornych; ocenić umiejętność i zakres wykonania makiet sprzętu;

D) Przestrzeganie dyscypliny ograniczającej użytkowanie sygnałów dźwiękowych, umiejętność użytkowania świateł i zaciemnianie szkieł oraz osłanianie powierzchni refleksyjnych;

E) Zgodność wyposażenia z etatowymi należnościami: w maski pojazdów samochodowych, bwp, czołgów, transporterów opancerzonych, specjalistycznego sprzętu artyleryjskiego, obrony przeciwlotniczej itp. Oraz ich stan techniczny; ilość i stan sprzętu okopowego;

W zakresie wykorzystywania osłonowych i ochronnych właściwości terenu oficer wojsk inżynieryjnych ocenia umiejętności w sprawnym rozśrodkowaniu pojazdów i pododdziałów przy zajmowaniu rejonów ześrodkowania, a także w czasie przegrupowań i przemarszów oraz umiejętności wykorzystania do ukrycia obiektów formy terenu, tak naturalne jak i sztuczne.

Powinien zwrócić uwagę, czy przy wykonywaniu ukryć i maskowaniu są przestrzegane przepisy ochrony środowiska. W przypadku niemożności wykonywania prac ziemnych działania mogą być ograniczone do oznaczenia (wytrasowania) okopów, szczelin i ukryć.

Kontrolując, przykładowo problematykę rozbudowy fortyfikacyjnej terenu, oficer wojsk inżynieryjnych oddziału powinien skupić się w szczególności na ocenie zagadnieniń:

A) Ilość i rodzaj wykonywanych okopów, stanowisk ogniowych, ukryć i szczelin;

B) Wykorzystanie naturalnych ukryć i sprzętu bojowego do osłony stanu osobowego batalionu.

W celu oceny poszczególnych zagadnień należy:

- Sprawdzając ilość i rodzaj wykonywanych okopów, stanowisk ogniowych, ukryć, schronów i szczelin ocenić czy pozwalają one na zabezpieczenie całego stanu osobowego batalionu przed ogniem przeciwnika;
- Porównać zakres prowadzonej rozbudowy fortyfikacyjnej z dokumentacja, szczególnie w zakresie adekwatności wykonywanych prac z planowanym (nakazanym) czasem przebywania batalionu w rejonie;

W batalionowym ćwiczeniu taktycznym należy uwzględniać mianowicie, że: okopy i ukrycia powinny być wykonywane zawsze, gdy pozwalają na to warunki terenowe oraz lokalne przepisy. W przypadku niemożliwości ich wykonywania pododdziały wykorzystują naturalną rzeźbę i pokrycie terenu, oznaczając miejsca okopów i ukryć poprzez trasowanie.

Ogromne znaczenie dla wyszkolenia inżynieryjnego zarówno oficerów jak i pododdziałów ma materiałowe zabezpieczenie ćwiczenia taktycznego. Ponieważ żołnierzy trzeba uczyć tego, co jest potrzebne na wojnie, problemy zabezpieczenia inżynieryjnego powinny być przerabiane tylko praktycznie, bez żadnych umownych założeń, a to wymaga, aby każde zadanie zabezpieczenia inżynieryjnego było dobrze przygotowane pod względem materiałowym. Dlatego też jednym z najważniejszych zadań oficera wojsk inżynieryjnych oddziału w procesie przygotowania batalionowego ćwiczenia taktycznego jest organizacja materiałowego zabezpieczenia.

Podczas przerabiania tematów taktycznych z natarcia, trzeba urządzić w terenie obronę przeciwnika z różnymi obiektami obronnymi. Do tego celu trzeba przygotować obiekty fortyfikacyjne, wymagające wielkiego nakładu pracy i można wykonać je tylko wtedy, gdy posiada się starannie przemyślany plan i odpowiednio przygotowaną bazę materiałową.

Przeprowadzając ćwiczenie na tematy taktyczne związane z obroną, należy przewidywać wykorzystanie urządzeń inżynieryjnych przygotowanych do przerabiania tematów natarcia.

Pod względem metodycznym podobnie są ujmowane pozostałe problemy zabezpieczenia inżynieryjnego. W czasie ćwiczenia taktycznego dowódca stanowi odpowiedzialnym za powyższą problematykę oficera wojsk inżynieryjnych, a w związku z tym te same problemy natury specjalistycznej ćwiczenia batalionowego, w aspekcie ich kontroli i oceny, skupiają się na oficerze wojsk inżynieryjnych oddziału. Tak, więc - problemy kontroli i oceny problematyki inżynieryjnej wyznaczają rolę i miejsce oficera wojsk inżynieryjnych w strukturze kierownictwa ćwiczenia batalionowego.

3. PROBLEMY ZABEZPIECZENIA INŻYNIERYJNEGO UJĘTE W MELDUNKACH I SPRAWOZDAWCZOŚCI PO ĆWICZENIU

Z przerobionych poszczególnych etapów ćwiczenia batalionowego oficer wojsk inżynieryjnych oddziału powinien sporządzić notatkę o następującej formie (zobacz rys. 1):

.....
(STOPIEŃ, IMIĘ I NAZWISKO

.....
.....
(PRZYDZIAŁ SŁUŻBOWY)

.....
.....
(TELEFON)

MIEJSCOWOŚĆ, DN. ..... 2003 R.

notatka

W SPRAWIE: WYNIKÓW KONTROLI

REALIZACJI PROBLEMATYKI ZABEZPIECZENIA INŻYNIERYJNEGO W ĆWICZENIU BATALIONOWYM

.....
.....

W WYNIKU PRZEPROWADZONEJ KONTROLI PRZEDMIOTU STWIERDZONO NASTĘPUJĄCY STAN:

LP.	treść notatki
1.	OGÓLNE ROZWINIĘCIE ISTOTY PROBLEMU
2.	OBOWIĄZUJĄCE UREGULOWANIA PRAWNE W DANYM PROBLEMIE
3.	ANALIZA I OCENA KONTROLOWANEGO PROBLEMU
4.	ZWIĘZŁA CHARAKTERYSTYKA ISTOTY PROBLEMU
5.	PROPONOWANE KIERUNKI DZIAŁANIA W CELU USUNIĘCIA NIEDOCIĄGNIĘĆ

6.	WNIOSKI: 1. OCENOWE – ZAWIERAJĄCE SYNTETYCZNĄ OCENĘ PROBLEMU, W TYM ZJAWISKA I TENDENCJE POZYTYWNE I NEGATYWNE; 2. DECYZYJNE – UJMUJĄCE KONKRETNE PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ, W TYM SKUTKI PROPONOWANYCH DZIAŁAŃ (POZYTYWNE I NEGATYWNE)
	..... (PODPIS) ..

Uwaga:

Objętość notatki nie powinna w zasadzie przekraczać trzech stron maszynopisu. Dla zobrazowania istniejącego stanu rzeczy (sytuacji i proponowanych rozwiązań) do notatki dołączyć materiały uzupełniające, głównie w postaci graficznej (tabele, wykresy) oraz arkusz ocen.

Rys. 1. Wzór notatki w sprawie wyników kontroli ćwiczenia batalionowego

4. PROBLEMY ZABEZPIECZENIA INŻYNIERYJNEGO PREZENTOWANE W OMÓWIENIU ĆWICZENIA

Problemy zabezpieczenia inżynieryjnego prezentowane w omówieniu ćwiczenia przedstawia kierownik ćwiczenia opierając się o „notatkę" w sprawie wyników kontroli ćwiczenia batalionowego, sporządzoną przez oficera wojsk inżynieryjnych.

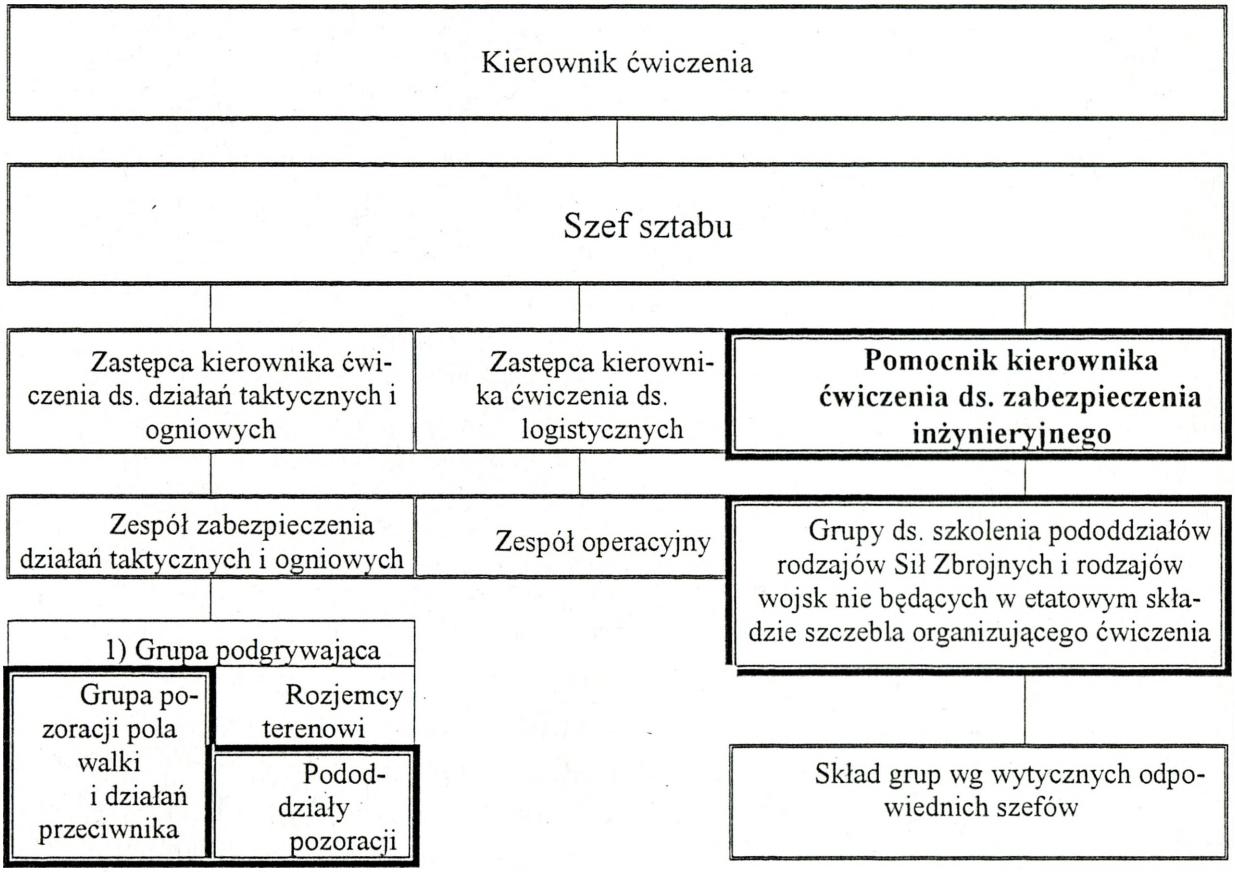
5. WNIOSKI DOTYCZĄCE PROPOZYCJI MODYFIKACJI MIEJSCA I ROLI OFICERA WOJSK INŻYNIERYJNYCH W TOKU REALIZACJI ĆWICZEŃ BATALIONOWYCH

Instrukcje dokładnie określają miejsce i rolę oficera wojsk inżynieryjnych w toku realizacji ćwiczeń batalionowych, które to zobrazowano na schemacie1.

Schemat 1

MIEJSCE OFICERA WOJSK INŻYNIERYJNYCH

w strukturze organizacyjnej kierownictwa ćwiczenia
TAKTYCZNEGO Z WOJSKAMI

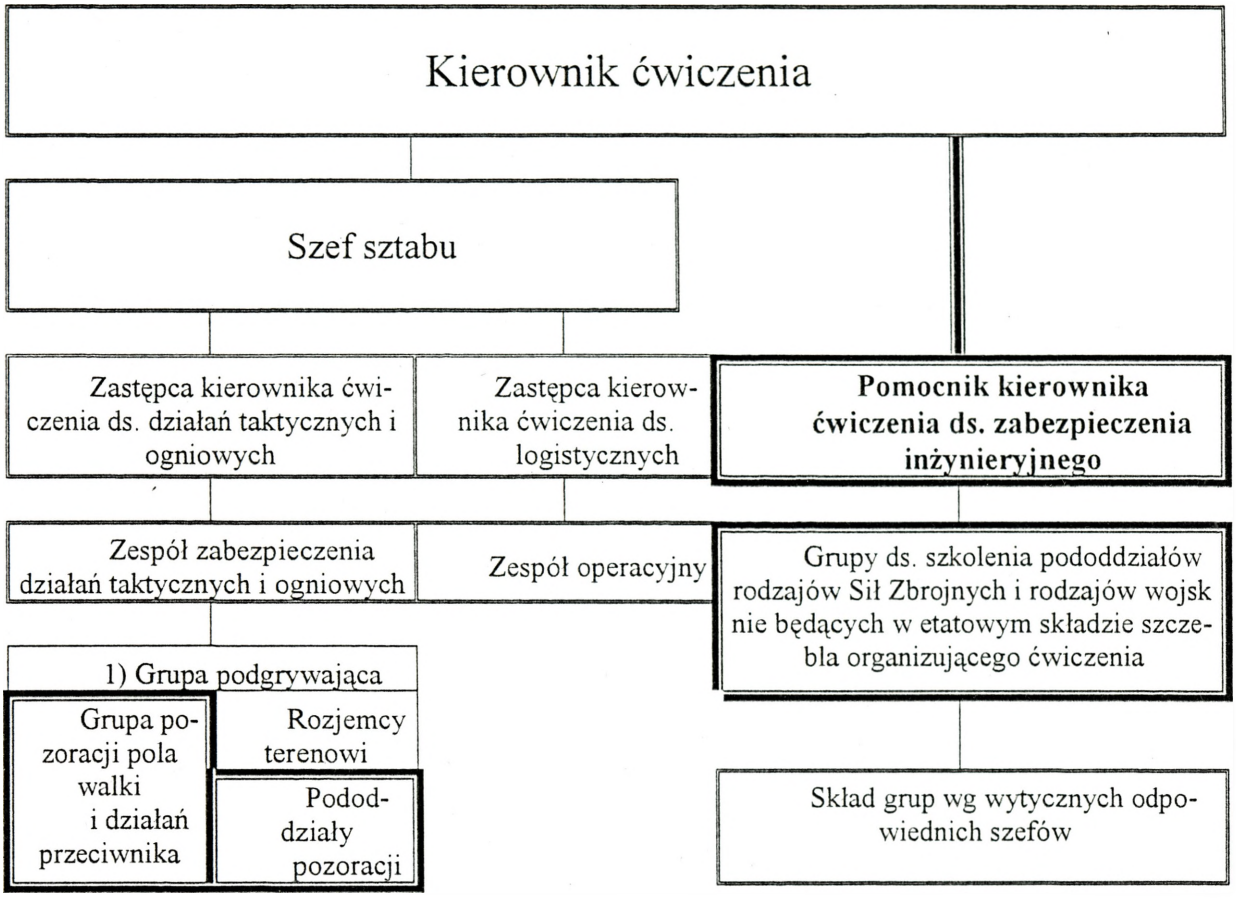


Z doświadczeń metodycznych i merytorycznych, jako oficera wojsk inżynieryjnych i specjalisty w prowadzeniu ćwiczeń z wojskami wynika, że miejsce oficera wojsk inżynieryjnych w toku realizacji ćwiczeń batalionowych powinno być nieco zmodyfikowane, które to przedstawiono na schemacie 2.

Schemat 2

MIEJSCE OFICERA WOJSK INŻYNIERYJNYCH

w strukturze organizacyjnej kierownictwa ćwiczenia taktycznego z wojskami



Rola, natomiast oficera wojsk inżynieryjnych oddziału w toku realizacji ćwiczenia batalionowego, w aspekcie zabezpieczenia inżynieryjnego zbiega się do sprawdzenia:

- Dowódcy ćwiczącego batalionu w umiejętności wypracowania zamiaru zabezpieczenia inżynieryjnego realizowanych działań taktycznych;
- Dowódców wszystkich szczebli w dowodzeniu i użyciu:
  - Przydzielonych pododdziałów saperów, maszyn do wykonania prac fortyfikacyjnych, pododdziałów przeprawowo-desantowych, grup torujących, grup minowania i niszczeń,

- Wspierających pododdziałów saperów w budowie zapór inżynieryjnych, rozbudowie fortyfikacyjnej pozycji i punktów oporu, przygotowaniu i utrzymywaniu dróg.

➢ Dowódców w umiejętności organizowania realizacji przedsięwzięć i zadań zabezpieczenia inżynieryjnego w działaniach taktycznych;

➢ Pododdziałów i żołnierzy w umiejętności realizacji typowych prac inżynieryjnych i użyciu inżynieryjnych środków walki, wynikających z zamiaru dowódcy batalionu.

DYSKUSJA

Ppłk dr Mariusz KUBIAK
Akademia Obrony Narodowej

O AUTORYTECIE DOWÓDCY - WYCHOWAWCY

Współczesny świat najczęściej bywa charakteryzowany poprzez pryzmat niesłychanie dynamicznych przeobrażeń jakościowych i ilościowych zachodzących niemal we wszystkich sferach życia społecznego. Wspomniane zmiany można również zaobserwować w obszarze moralności społecznej. Niestety, nie są to przekształcenia pozytywne[1]. Jednym z ich najbardziej spektakularnych przejawów jest choćby upadek i zanik powszechnie dotąd uznawanych autorytetów moralnych i systemów etycznych. Powszechnie mówi się o kryzysie moralnym jaki dotknął społeczeństwo polskie, a zwłaszcza wiele ważnych społecznie zawodów: polityków, urzędników, lekarzy, pracowników wymiaru sprawiedliwości, członków służb mundurowych. Środki masowego przekazu niemal codziennie donoszą o aferach korupcyjnych, płatnych protekcjach, związkach osób publicznych ze światem przestępczym, czy podejrzanych przetargach. Z przeprowadzanych w ostatnich latach badań socjologicznych wynika, że wartością która obecnie najbardziej determinuje ludzkie działania, są pieniądze. Nie istotne w jaki sposób się je zdobywa, chodzi natomiast o to, by je po prostu mieć. W pracy zawodowej coraz wyraźniej dominuje bezwzględna zasada zysku za wszelką cenę, którą efektywnie wspiera makiaweliczna teza, iż *cel uświęca środki.* Równocześnie w naszym społeczeństwie błyskawicznie pogłębia się dystans między najbogatszymi, beneficjentami nowego ustroju, a całą rzeszą najuboższych, żyjących z poczuciem krzywdy i brakiem perspektyw na przyszłość.

Siły Zbrojne nie funkcjonują w próżni społecznej. Żołnierzy zawodowych dotykają podobne problemy i bolączki dnia codziennego, jak pozostałych obywateli. Sądzę, iż dominującym czynnikiem, który wywiera przemożny

---

[1] Zob. np.: E. Radvan, *Zagadnienie bezpieczeństwa i zadania wojsk w czasie pokonywania sytuacji kryzysowych* (w:) Problemy bezpieczeństwa w myśli społecznej i wojskowej, Warszawa 1996, s. 94-95.

wpływ na kondycję współczesnego oficera-dowódcy jest poczucie niepewności i brak stabilizacji zawodowej. Jednocześnie wymaga się od dowódcy by był obecnie nie tylko formalnym przełożonym swoich żołnierzy, ale również ich przywódcą i niekwestionowanym, pełnym (integralnym, rzeczywistym) autorytetem. Uwzględniając cały, niezmiernie skomplikowany i w sumie niekorzystny splot uwarunkowań zewnętrznych, nie jest to postulat łatwy do spełnienia.

Czym wobec tego jest autorytet? Do czego sprowadza się jego treść znaczeniowa? Jakie są rodzaje (wymiary) autorytetu? Na czym polega autorytet dowódcy-wychowawcy? Słowo – autorytet pochodzi od łac. *auctoritatas,* co oznacza radę, ważność, powagę moralną, wpływową osobę. Z punktu widzenia rozważań nad autorytetem dowódcy szczególnie trafna wydaje się być socjologiczna definicja autorstwa E. Durkheima zawarta w pracy pt. „Education morale": *Jest to cecha, w którą jest uposażona istota realna lub idealna w stosunku do określonych osobników, dzięki której uważana jest przez tych ostatnich za obdarzoną w moc wyższą od tej, jaką przypisują samym sobie*[1]. W tym paradygmacie autorytet jest po prostu **właściwością** owej „istoty" (np. dowódcy), niczym innym ponad to. W innej interpretacji[2], istotę autorytetu najpełniej oddaje także perspektywa socjologiczna odwołująca się do kategorii *stosunku społecznego*. W tym kontekście autorytet jest osnuty wokół, przedstawionych poniżej, **cech konstytutywnych.**

1. Autorytet **jawi się w świadomości akceptujących go, jako** pozytywna recepcja walorów **prezentowanych przez „nosiciela" autorytetu.**
2. **Ważną podstawą zaistnienia autorytetu jest osiągnięcie** przez daną osobę obiektywnej (lub jedynie subiektywnie) odczuwanej **przewagi** w jakiejś sferze życia społecznego.

---

[1] Cyt. za: *Encyklopedią Pedagogiczną* (pod red. W. Pomykało), Warszawa 1997, s. 35.

[2] Zob.: S. Jarmoszko, *O istocie autorytetu dowódcy* (w:) Vademecum dydaktyczno-wychowawcze nr 2, „Biblioteczka WiW", Warszawa 1998, s. 120-123.

3. **Istotną cechą autorytetu jest hierarchiczność pozycji społecznych** – „nosiciela" autorytetu i „akceptującego" autorytet, co manifestuje się w stosunku: nadrzędność-podporządkowanie. Owo podporządkowanie ma jednak charakter dobrowolny, gdyż wynika z przeświadczenia o jego słuszności i korzyściach wynikających dla podporządkowującego się.

4. **Fenomen autorytetu wypływa z dwóch źródeł**. Pierwszym są wartości , które zawiera uznawana osoba. Drugie stanowią procesy postrzegania i wartościowania (akceptacji) przez osobę, która go uznaje.

5. **Autorytet nie jest tym samym co prestiż**. Prestiż wsparty jest na czynnikach uczuciowych (emocjonalnych), zazwyczaj subiektywnych i irracjonalnych, natomiast autorytet związany jest z czynnikami racjonalnymi i obiektywnymi. Prestiż przejawia się m. in. w fascynacji, podziwie i zachwycie. Z kolei autorytet to rzeczywiste uznanie i dobrowolne podporządkowanie.

6. **Autorytetowi zwykle towarzyszy władza**, ale nie można go z nią utożsamiać. Władza może obyć się bez autorytetu, ale autorytet nie może funkcjonować bez władzy. Władza dowódcy (wojskowa) jest tego rodzaju typem władzy, która nie pochodzi z wyboru demokratycznego lecz z faktu arbitralnego wyznaczenia na stanowisko dowódcze. Chociaż podwładni nie posiadają wpływu na owo wyznaczenie, to jednak legitymizują władzę swego przełożonego. Polega to m. in. i na tym, że od jakości wykonania zleconych im przez dowódcę zadań zależy również jego ocena. Podsumowując, *autorytet dowódcy to swego rodzaju smarowidło w trybach sprawowanej przez niego władzy.*

Z punktu widzenia interesów wojska, a w tym szczególnie potrzeby utrzymania jak najwyższego poziomu gotowości bojowej, dowódca winien posiadać zarówno autorytet formalny (wypływający z posiadania formalnej władzy), jak i autorytet nieformalny (powstały *oddolnie*). Jest to bez wątpienia nie-

zbędny warunek właściwego pełnienia funkcji dowódcy, nauczyciela i wychowawcy wojskowego.

Każdy, jednostkowy autorytet dowódcy jest konstruktem dynamicznym, wielowarstwowym i jedynym w swoim rodzaju. Jego podstawowymi komponentami są:

- autorytet formalny – związany z zajmowanym stanowiskiem i posiadanym stopniem wojskowym,
- autorytet fachowy (profesjonalny) – wypływający z profesjonalnych walorów dowódcy,
- autorytet moralny – ukazujący wartości etyczne przełożonego.

Z kontekstu powyższych rozważań można wyprowadzić propozycję następującej **definicji autorytetu dowódcy**: *jest to wynikający z pozycji formalnych oraz wartości osobowych zarówno samego dowódcy, jak i jego podwładnych, taki układ wzajemnych interakcji, w którym z jednej strony dowódca będzie posiadał możliwość skutecznego wpływu na swych podwładnych, z drugiej zaś podwładni będą darzyć go szacunkiem, poważaniem, będą mu ufać i dobrowolnie czerpać z jego zachowań wzory do własnego postępowania*[1].

Interesujące, równie przydatne w naszych rozważaniach, trychotomiczne ujęcie autorytetu zaprezentował także J. M. Bocheński w swym traktacie pt. „Co to jest autorytet?", gdzie wyodrębnił trzy elementy będące treścią znaczeniową słowa autorytet: **podmiot**, **przedmiot** i **dziedzinę**. Otóż, kiedy mówimy o kimś, że jest autorytetem (podmiot), to stwierdzamy także, że jest nim dla kogoś innego (przedmiot) w jakiejś określonej dziedzinie (np. służbie wojskowej, nauce, sporcie, sztuce itp.). Autor, kierując się dziedziną jako kryterium podziału, rozróżnia autorytet epistemiczny (wiedzy) oraz deontyczny (nakazu). Za egzemplifikację pierwszego służyć może np. dowódca, występujący w roli nauczyciela przekazującego podwładnym żołnierzom specjalistyczną wiedzę wojskową. Z

kolei, autorytet deontyczny widoczny jest najwyraźniej w stosunkach przełożony-podwładny, a jego podstawową funkcją jest zagwarantowanie dyscypliny w zhierarchizowanym środowisku żołnierskim. Z dalszych dociekań Bocheńskiego wynika, iż autorytet wychowawcy (a więc i dowódcy) nie sprowadza się tylko do przekazywania wiedzy i wydawania nakazów (rozkazów). Funkcjonuje on bowiem również w obszarze zadań praktycznych i zadań wartościujących, gdzie te pierwsze zawierają w sobie elementy przekazu wiedzy wraz z elementami rozkazu[2].

Dowódca występując wobec swoich podwładnych w roli wychowawcy i nauczyciela powinien również posiadać **autorytet pedagogiczny**, rozumiany jako *swoiste przymioty i kompetencje wychowawców zwiększające ich możliwości oddziaływania na wychowanków, przekazywania im wiedzy, postaw, wartości i formowania określonych umiejętności*[3]. Posiadanie przez dowódcę owego autorytetu w istotny sposób zwiększa efektywność szkolenia i wychowania wojskowego. W relacjach z podwładnymi autorytet dowódcy może oddziaływać kreatywnie (wyzwalająco) bądź tłumiąco (ujarzmiająco). Autorytet **kreatywny** wpływa pobudzająco na inicjatywę i samodzielność żołnierzy, rozbudza ich wyobraźnię, krytycyzm w myśleniu, wspiera kształtowanie cywilnej odwagi. Jego wartość polega i na tym, że *współpraca z tak rozumianym autorytetem nie wynika z obowiązku czy powinności, lecz jest całkowicie dobrowolna*[4]. Jednak w realiach wojska, czyli instytucji totalitarnej, zdecydowanie dominuje autorytet **tłumiący**. Jego najbardziej charakterystyczną cechą jest tendencja do bezwzględnego podporządkowania podwładnych, m. in. poprzez stosowanie rozkazów, nakazów i zakazów, co ma sprzyjać kształtowaniu dyscypliny i karności

---

[1] S. Jarmoszko, cyt. wyd., s. 132.

[2] Zob.: E. Czyżykowska, *Los autorytetu nauczyciela*, http://www.elczyzyk.republika.pl/pool.html.

[3] *Pedagogika. Leksykon PWN* (pod red. B. Milerskiego i B. Śliwerskiego), Warszawa 2000, s. 24. Autorzy wymieniają następujące **rodzaje** autorytetu pedagogicznego: 1) wynikający z doświadczenia życiowego wychowawcy, 2) związany z pozycją (rolą) społeczną wychowawcy, 3) oparty na zaufaniu, zrozumieniu i nieformalnych umowach z wychowankami, 4) wynikający z formalnej władzy nad podwładnymi, 5) wypływający ze stosunku emocjonalnego (uczuciowego) wobec wychowawcy.

[4] Tamże.

wśród żołnierzy. Uwzględniając całą specyfikę instytucji wojska, wydaje się jednak, że dowódcy, z różnych powodów, zbyt rzadko odwołują się do autorytetu kreatywnego, który jest przecież nieodłącznym atrybutem rzeczywistego przywódcy wojskowego. **Optymalnym rozwiązaniem byłaby zapewne sytuacja, w której przełożony potrafi umiejętnie połączyć (w zależności od konkretnej, realnej sytuacji), autorytet tłumiący, z wybranymi elementami autorytetu kreatywnego**. Taka postawa umiaru, *złotego środka,* dobrze służy zarówno właściwej atmosferze służby, jak i interesom (celom) instytucji wojskowej.

Z całą pewnością w dzisiejszych uwarunkowaniach społeczeństwa obywatelskiego i państwa prawa, dowódca nie może być *czystą* osobowością autorytarną opisaną przez Teodora Adorno już w 1950 roku[1]. Z jego rozważań wynika bowiem, iż **osobowość autorytarna** charakteryzuje się:

- konwencjonalizmem;
- predyspozycją do podległości;
- idealizowaniem autorytetów własnej grupy społecznej;
- poszukiwaniem autorytetów i osób łamiących konwencjonalne wartości;
- wiarą w przesądy, stereotypy i spiskową teorię dziejów;
- skłonnością do stosowania siły i brutalności;
- destrukcyjnością i cynizmem wobec ludzi;
- przekazywaniem własnych poglądów i schematów myślenia na otoczenie zewnętrzne.

Przed dowódcą jako nauczycielem i wychowawcą stoi wiele **zadań** i **funkcji**, których sprawna realizacja przyczynia się do kształtowania i wzmac-

---

[1] R. Backer, *Między osobowością autorytarną a obywatelską. Dylematy wojska jako instytucji totalnej* (w:) Oficer-Dowódca-Wychowawca. Z zagadnień współczesnej myśli pedagogicznej w wojsku. (Materiały z konferencji nt.: *Edukacja humanistyczna w wykształceniu dowódcy,* 13-14 czerwca 1996 roku – Toruń-WSO im. Gen. J. Bema), Warszawa 1996, s. 23.

niania jego autorytetu zarówno u podwładnych, jak i przełożonych. Do najistotniejszych można zaliczyć:

- **planowanie** szkoleniowe, dydaktyczne i wychowawcze;
- **organizowanie** szkolenia, procesu uczenia się i przedsięwzięć wychowawczych;
- **koordynowanie** szkolenia, procesów dydaktycznych i wychowawczych realizowanych przez przełożonych niższego szczebla;
- **kontrolowanie** i **ocenianie** wyżej wymienionych przedsięwzięć;
- **bezpośredni udział** w szkoleniu, nauczaniu i wychowaniu podległych żołnierzy.

Istotnym elementem wchodzącym w zakres autorytetu dowódcy-wychowawcy, są jego **kwalifikacje pedagogiczne** stanowiące część zawodowych kwalifikacji wojskowych. Aktualnie definiuje się je, m. in., jako poziom oraz jakość takiego przygotowania zawodowego organizatorów i realizatorów procesu edukacji do świadomej i celowej pracy dydaktyczno-wychowawczej, który ukierunkowany jest na wszechstronne rozwijanie i doskonalenie osobowości wychowanków (podwładnych) w następujących obszarach: poznawczym, czynnościowym i motywacyjnym[1].

Aby dowódca-wychowawca mógł w miarę w najszerszym stopniu realizować w służbie wojskowej różnorodne funkcje i zadania wychowawcze, winien zdawać sobie sprawę, że jego autorytet w dany środowisku tak naprawdę zależy tylko od niego. Od jego pracy, wysiłku, działań, codziennych postaw i zachowań. Asymilując poglądy K. Kotłowskiego na grunt środowiska wojskowego, trzeba podkreślić, iż niezbędne jest posiadanie przez dowódcę-nauczyciela odpowiednich **cech umysłu** i **charakteru**. Jak podaje wspomniany

---

[1] Por.: *Leksykon pojęć dydaktyczno-wychowawczych dowódcy* (red. zb.), Warszawa 1999, s. 117.

autor, z dotychczas przeprowadzonych badań oraz dostępnej literatury fachowej wynika, że do najistotniejszych należą:

- ideowość,
- moralność,
- mądrość życiowa,
- wiedza i kultura umysłowa,
- mistrzostwo dydaktyczne,
- mistrzostwo pedagogiczne,
- kultura osobista,
- odpowiedni poziom życia[1].

Poniżej prezentuję bardziej szczegółową charakterystykę wyżej wymienionych cech.

Funkcjonując we współczesnym państwie demokratycznym, dowódca-wychowawca winien być postrzegany przez podwładnych jako rzecznik i propagator **idei demokratycznych** oraz **systemu wartości uniwersalnych.**

Niezbędnym warunkiem posiadania przez dowódcę **autorytetu moralnego** w środowisku zawodowym i poza nim, jest konieczność przypisywania mu przez otoczenie społeczno-zawodowe trzech rodzajów **cnót moralnych**:

1/ **charakterystycznych dla każdego uczciwego człowieka** (honor i dobroczynność - wg E. Dupreela; uczciwość, prawdomówność, obowiązkowość, sprawiedliwość, zdyscyplinowanie, odpowiedzialność, prostolinijność, *gorące* serce, czystość motywacji, odwaga, życzliwość - ideał *spolegliwego opiekuna*, wg T. Kotarbińskiego);

---

[1] Zob.: *Encyklopedia Pedagogiczna*, cyt. wyd., s. 37-38.

2/ **przysługujących reprezentantowi ustroju demokratycznego** (patriotyzm, obywatelskość, szacunek wobec innych narodów, zdecydowane występowanie przeciw wszelkim patologiom życia społecznego);

3/ **związanych z pełnioną rolą (funkcją) – wychowawcy i nauczyciela** (życzliwość i szacunek wobec żołnierzy, zrozumienie dla ich potrzeb, cierpliwość, umiejętność nawiązywania bezpośrednich relacji oraz pozyskiwanie ich zaufania).

Mądrość życiowa, wypływająca z doświadczeń życiowych, nie zawsze równoznaczna jest z wykształceniem. Oznacza ona przede wszystkim odpowiednio wyselekcjonowany bagaż wartości, przemyśleń i zasad wypracowanych przez wychowawcę w ciągu całego, dotychczasowego życia i działalności pedagogicznej. W literaturze pedagogicznej występuje niekiedy pod nazwą *instynkt pedagogiczny.*

Wysoki poziom **wiedzy profesjonalnej** oraz **ogólnej kultury umysłowej** prezentowane przez dowódcę-wychowawcę, pozwalają mu na uniknięcie swoistego zasklepienia się jedynie w wąskiej specjalności wojskowej. Holistyczne i otwarte spojrzenie na rzeczywistość kształtuje w nim tolerancję, umiar, rozwagę oraz powściągliwość w formułowaniu i wydawaniu sądów nazbyt kategorycznych. Pozwala uniknąć doktrynerstwa oraz schematyzmu w myśleniu i działaniu.

Mistrzostwo dydaktyczne sprowadza się nade wszystko do umiejętności dobrania i stosowania przez dowódcę tych metod nauczania i szkolenia, które najbardziej odpowiadają jego osobowości oraz przynoszą najlepsze efekty dydaktyczne.

Istota **mistrzostwa pedagogicznego** polega na umiejętności wszczepienia podwładnym żołnierzom odpowiedniej kultury moralnej. Aby to uczynić niezbędna jest w miarę dogłębna znajomość psychiki wychowanków oraz posiadanie przez dowódcę taktu pedagogicznego.

Kultura osobista dowódcy-wychowawcy to inaczej styl (sposób) jego zachowania w jednostce (instytucji) wojskowej, środowisku poza wojskowym i rodzinie. Jego ważnymi elementami są m. in.: poprawny sposób wyrażania się, higiena osobista i estetyczny ubiór, szacunek, życzliwość i takt w relacjach z innymi ludźmi.

Zarówno sam dowódca jak i jego najbliższa rodzina winni żyć na **odpowiednio wysokim poziomie**. Oczywiście nie może on nazbyt daleko odbiegać w górę od średniej zarobków środowisk równych mu wykształceniem i pozycją zawodową, jednak powinno w pełni zapewniać godne warunki codziennej egzystencji rodziny wojskowej.

Jak łatwo zauważyć, budowa pełnego autorytetu jest dla dowódcy-wychowawcy zadaniem niezmiernie trudnym i odpowiedzialnym. Wydaje się jednak, że nie ma on innej alternatywy, jeżeli chce w pełni osiągnąć wszystkie zakładane cele szkoleniowe, dydaktyczne i wychowawcze.

mjr dr inż. Marek STRZODA
Zakład Teorii Zarządzania
i Metodyki Szkolenia Dowództw
INSTYTUT DOWODZENIA
AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

CEL ĆWICZENIA – WARUNKI I WYMAGANIA FORMUŁOWANIA

Analiza literatury oraz wnioski otrzymane w toku ćwiczeń realizowanych w Akademii Obrony Narodowej oraz w jednostkach wojskowych pozwalają na sformułowanie wniosku, że właściwe określenie celów ćwiczenia w znacznym stopniu determinuje ich przygotowanie i przeprowadzenie. Procesy koncepcyjne i wykonawcze z tym związane zbieżne są w znacznej mierze z modelem podejmowania racjonalnych decyzji. Proces ten przedstawiany jest wielokrotnie jako pewien specyficzny rodzaj i ciąg czynności, które wykonywane w określonym porządku mają doprowadzić do realizacji zamierzonego celu. Jako szczególny przypadek takiego cyklu działania przyjmuje się natomiast proces decyzyjny[1].

W procesie tym wyróżniono następujące kolejne etapy:

- rozpoznanie i sformułowanie problemu decyzyjnego,
- ustalenie wariantów decyzji (rozwiązania problemu),
- przewidywanie skutków tych wariantów,
- wybór na podstawie przyjętego kryterium wariantu najbardziej korzystnego.

Pierwszym i jakże istotnym etapem tego procesu jest prawidłowe sformułowanie problemu decyzyjnego. Czynność ta odznaczać się powinna kompleksowością oraz trafnością jego charakterystyki i opisu, a jej efektem końcowym powinno być:

- wstępne określenie celów i miar ich osiągnięcia;

---

[1] Majewski T., Zawadzki W., *Informacyjne uwarunkowania procesu decyzyjnego*, AON, Warszawa 2002.

- lista obiecujących sposobów postępowania, czyli wariantów;
- zdefiniowanie ograniczeń;
- wstępne określenie oczekiwanych skutków i miar ich znaczenia oraz definicji kryteriów wyboru między wariantami;
- określenie rodzajów ryzyka, jakie łączy się z realizacją działania[1].

Ujęcie powyższego założenia w kategoriach prakseologicznych prowadzi do stwierdzenia, że każde działanie to zachowanie zmierzające do określonych celów. W tym kontekście ich formułowanie utożsamianie jest wręcz z umiejętnością świadomego lub podświadomego, w danej chwili, antycypowania przyszłych stanów rzeczy uważanych za pożądane. Stąd tak istotnym jest właściwe określenie celu ćwiczenia.

Analiza literatury oraz praktyki szkoleniowej wykazała, że właściwego przeprowadzenia ćwiczenia sam cel nie wystarczy. Musi, bowiem istnieć czynnik, za pomocą, którego decydent może określić, w jakim miejscu, względem określonego wcześniej celu, znajdują się poczynania ćwiczących lub inne działania (realizacja ćwiczenia). W tym przypadku cel działania utożsamiany jest wręcz z **wyznacznikiem** oraz stanowi swojego rodzaju **punkt odniesienia**. Jest jednocześnie wyobrażonym skutkiem czynności, do którego realizacji zmierzamy świadomie przy pomocy odpowiednich środków.[2]

Określenie celów ćwiczenia następować powinno po dokładnym rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych i ocenie skutków ich zaspakajania w odniesieniu do bieżącej sytuacji oraz przyszłych uwarunkowań. Jednocześnie formułowaniu celów powinno towarzyszyć określenie wszystkich niezbędnych warunków, jakie należy spełnić lub zrealizować w trakcie ich osiągania.

Powyższe założenia determinują fakt, że zidentyfikowane cele muszą być dostępne faktycznie i formalnie, innymi słowy muszą być wykonalne, a jednocześnie charakteryzować się pewnymi, jakże ważnymi, cechami.

---

[1] Jajuga T. i K., Wrzosek K. i S., *Elementy teorii systemów i analiza systemowa*, AE, Wrocław 1993, s. 129.
[2] Zieleniewski J., *Organizacja zasobów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.

Cele ćwiczenia powinny **współprzyczyniać się** (być instrumentalne) i być środkiem do osiągnięcia celów (misji) organizacji (jednostki wojskowej). Nie mogą być zatem abstrakcyjne, lecz w znacznym zakresie **mierzalne**, dające się uporządkować według określonych wartości. Prowadzić to powinno ich **wykonalności**, która uwzględniać powinna wszelkie zidentyfikowane lub narzucone ograniczenia.

Kolejną ważną cechą celów jest **równowaga**, uwzględniająca wszelkie działania podejmowane w ćwiczeniu przy jednoczesnym bilansowaniu ich wszelkich pozytywnych i negatywnych zjawisk. **Operatywność** celów prowadzić powinna do sporządzenia harmonogramu oraz monitorowania ich osiągnięcia wraz z możliwością **elastycznego** dostosowania się do zmieniających warunków otoczenia lub w wypadku zaistnienia sytuacji nieprzewidzianej w planie.

Dobór celów powinien następować **we właściwym czasie** oraz uwzględniać musi **nowoczesność,** potrzebę **rozwoju organizacji**, a przewidywane **korzyści** powinny przewyższać koszty. Jednocześnie cele powinny być **ambitne** i stanowić wyzwanie zarówno dla prowadzących ćwiczenie, jak i dla jego uczestników. Natomiast **odpowiedzialność** za ich osiągnięcie powinna być przypisana odpowiednim osobom funkcyjnym w sposób, który umożliwia prowadzenie kontroli ich osiągania oraz ocenę działania.

Pierwotna znajomość celu oraz przyrównanie do niego bieżącej sytuacji powoduje zarysowanie w toku ćwiczenia procedury postępowania podczas realizacji (przebiegu) ćwiczenia. W myśl tych procedur zidentyfikowanie oraz rozwiązanie problemu wymaga: wytyczenia celu, który ma być osiągnięty w danym przedziale czasu; rozpoznanie aktualnej sytuacji; dążenie do uzyskania jedności merytorycznej i metodologicznej celu działania oraz znajomości sytuacji w danym momencie ciągu technologicznego procesu decyzyjnego.

Powyższe założenia pozwalają na sformułowanie wniosku, że cel ćwiczenia jest determinantem, który działając na wejściowy zbiór informacji powoduje, że otrzymujemy wynikowy zbiór decyzji i działań. Zbiór ten służy z kolei kolej-

nym transformacjom i inicjuje procesy wykonawcze. W związku z tym cel ćwiczenia powinien być sformułowany w sposób precyzyjny i jasny, jednoznaczny oraz zrozumiały dla wszystkich uczestników ćwiczenia. Zidentyfikowane cele nie mogą być wzajemnie sprzeczne, a ich uszeregowanie wynikać powinno z hierarchii ważności oraz przyjętych priorytetów.

Druk AON zam. nr 792/WW/

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

TEMAT SYMPOZJUM

REALIZACJA, KONTROLA I OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH NA SZCZEBLU ODDZIAŁU/PODODDZIAŁU/ W NOWYCH UWARUNKOWANIACH STRUKTURALNYCH I SZKOLENIOWYCH

Cel sympozjum naukowego

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

WYMIANA POGLĄDÓW ZMIERZAJĄCYCH DO WYPRACOWANIA ZAKRESU ZMIAN W SPOSOBACH REALIZACJI ĆWICZEŃ KONTROLI I OCENY ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚCI PO ICH PRZEPROWADZENIU, WYNIKAJĄCYCH ZE ZMIAN STRUKTURALNYCH I UWARUNKOWAŃ SZKOLENIOWYCH

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

Program sympozjum

TERMIN	GŁÓWNE PRZEDSIĘWZIĘCIE	UWAGI
08.30-8.40	Otwarcie sympozjum	Płk dr hab. mgr Józef SZCZEPIAK
08.40-8.50	Wpływ zmian organizacyjnych i szkoleniowych na ogólną koncepcję prowadzenia ćwiczeń taktycznych z batalionem (kompanią)	Płk dr mgr Józef BALIŚ
8.50-9.00	Dyskutanckie kwity w organizacji	Mjr dr mgr Tomasz Bilu/EWSKI
9.00-9.20	Przygotowanie, kontrola, ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu)	
9.00-9.15	– Autor Bogusław Ciesek	Mjr mgr Karol SCHOCH
9.15-9.30	– Omówienie	Płk dypl. mgr Dusk GLISIŃSKI
9.30-9.45	PRZERWA	
09.45-10.05	Procedury przygotowania, kontroli i oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych [illegible] w Wojsku Lądowych RZ/SP	Mjr dr mgr Arkadiusz JANKOWICZ
10.05-10.20	Struktura i wpływ informacyjne [illegible]	Płk dr mgr Jarosław WOLEŃSKI
10.20-10.40	DYSKUSJA	
10.40-11.00	PRZERWA	
11.00-12.00	Miejsce i rola w procesie przygotowania, kontroli, oceny oraz sprawozdawczości w ćwiczeniach taktycznych batalionem	Płk mgr [illegible]
11.00-11.10	– oficera-specjalisty łączności i informatyki	Płk dr mgr inż. Krzysztof KOWIECIONT
11.10-11.20	– oficera-specjalisty wojsk rakietowych i artylerii	Płk dr mgr inż. Jarosław TOMASZEWSKI
11.20-11.30	– oficera-specjalisty wojsk inżynieryjnych	Płk dr mgr inż. Zdzisław BIERAWSKI
11.30-11.40	– oficera-specjalisty wojsk chemicznych	Mjr dr mgr inż. Bogusław MALICKI
11.40-11.50	– kierownika sekcji S-4 sztabu brygady	Mjr dypl. mgr [illegible]
11.50-12.10	PRZERWA	
12.10-13.00	DYSKUSJA	
13.00-13.15	[illegible]	

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

REFERAT WPROWADZAJĄCY

WPŁYW ZMIAN ORGANIZACYJNYCH I SZKOLENIOWYCH NA OGÓLNĄ KONCEPCJĘ PROWADZENIA ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH Z BATALIONEM /KOMPANIĄ/

WYMAGANIA W STOSUNKU DO SIŁ ZBROJNYCH

- ZDOLNOŚĆ DO PRZEGRUPOWANIA I WZMOCNIENIA
- RUCHLIWOŚĆ
- SKUTECZNOŚĆ DZIAŁAŃ
- ODPORNOŚĆ NA ODDZIAŁYWANIE PRZECIWNIKA I ZAPEWNIENIA CIĄGŁOŚCI DZIAŁAŃ /LOGISTYKA
- INTEROPERACYJNOŚĆ
- POŁĄCZONE DZIAŁANIA RODZAJÓW WOJSK
- WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII /SPRTZĘT, UZBROJENIE/
- PRZEWAGA INFORMACYJNA

UWARUNKOWANIA NOWEJ KONCEPCJI SZKOLENIA

- STRATEGIA BEZPIECZEŃSTWA RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ (04.01.2000)
- **STRATEGIA OBRONNOŚCI RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ (23.05.2000)**
- KONCEPCJA STRATEGICZNA SOJUSZU (22-23.04.1999)
- **PROGRAM PRZEBUDOWY I MODERNIZACJI SIŁ ZBROJNYCH RP NA LATA 2003-2008**
- INTEROPERACYJNOŚĆ

ĆWICZENIA WOJSKOWE

- CEL
- ROZMACH
- LICZBA SZCZEBLI DOWODZENIA
- SKŁAD ĆWWICZĄCYCH
- LICZBA ĆWICZĄCYCH STRON

KRYTERIUM PODZIAŁU

- PODMIOT (PRZEDMIOT) SZKOLENIA
- MIEJSCE PROWADZENIA
- ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA
- SPOSÓB KIEROWANIA

7

TYPY ĆWICZEŃ

PODMIOT /PRZEDMIOT/ SZKOLENIA

- ĆWICZENIA DOWÓDZTW
  COMMAND POST EXERCISE - CPX
- ĆWICZENIA Z WOJSKAMI
  LIVE EXERCISES - LIVEX
- ĆWICZENIA STUDYJNE
  EXERCISE STUDY
- ĆWICZENIA ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO
  CRISIS MANAGEMENT OPERATIONS - CMX

8

RODZAJE ĆWICZEŃ DOWÓDZTW

ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA

- GRA WOJENNA — STRATEGICZNA, OPERACYJNA, TAKTYCZNA
- ĆWICZENIA DOWÓDCZO-SZTABOWE
  COMMAND POST EXERCISE
  CPX
- ĆWICZENIA SZKIELETOWE
  COMMAND FIELD EXERCISE
  CFX
- TRENING SZTABOWY

WSPOMAGANE KOMPUTEROWO
COMPUTER ASSISTED EXERCISE
CAX

9

RODZAJE ĆWICZEŃ Z WOJSKAMI

ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA

- ĆWICZENIA TAKTYCZNE
  LIVE EXERCISE - LIVEX
  → DYWIZYJNE, BRYGADOWE, BATALIONOWE, KOMPANIJNE
  FIELD TRAINING EXERCISE - FTX
  → ĆWICZENIA TAKTYCZNE ZE STRZELANIEM
- ĆWICZENIA TAKTYCZNO-SPECJALNE
  LIVE EXERCISE - LIVEX

- ĆWICZENIE OBRONY PRZECIWLOTNICZEJ ↔ ĆWICZENIE ROZPOZNAWCZE I WRa
- ĆWICZENIE LOGISTYCZNE ↔ ĆWICZENIE SIŁ POWIETRZNYCH
- ĆWICZENIE ARTYLERYJSKIE ↔ ĆWICZENIE .....

10

RODZAJE ĆWICZEŃ STUDYJNYCH

ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA

- ĆWICZENIA GRUPOWE
- PODRÓŻE HISTORYCZNO-GEOGRAFICZNE
- ĆWICZENIA EPIZODYCZNE
- GRY KIEROWNICZE /DECYZYJNE/
- SEMINARIA
- KONWERSATORIA
- WARSZTATY

11

RODZAJE ĆWICZEŃ ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

ORGANIZACJA I SPOSÓB PROWADZENIA

- ĆWICZENIA KRYZYSOWE
- ĆWICZENIA W LIKWIDACJI SKUTKÓW KLĘSK ŻYWIOŁOWYCH I KATASTROF
- ĆWICZENIA W ORGANIZOWANIU I NIESIENIU POMOCY HUMANITARNEJ
  HUMANITARIAN AID - HA
- ĆWICZENIA W PROWADZENIU DZIAŁAŃ POSZUKIWAWCZO-RATOWNICZYCH
  SEARCH AND RESCUE - SAR
- ĆWICZENIA W ZWALCZANIU TERRORYZMU /ANTYTERRORYSTYCZNE

12

ODMIANY ĆWICZEŃ

CEL /PURPOSE/

- MOBILIZACYJNE
- ZGRYWAJĄCE
- DOSKONALĄCE
- INSTRUKTAŻOWO-METODYCZNE
- BADAWCZE /DOŚWIADCZALNE/
- INSPEKCYJNE /KONTR-SPRAWDZ./
- ĆWICZENIA PROCEDURALNE
  PROCEDURAL EXERCISE
- ĆWICZENIA W PODEJMOWANIU DECYZJI
  DECISION-MAKING EXERCISES

13

ODMIANY ĆWICZEŃ

STRATEGICZNE / OPERACYJNE / TAKTYCZNE

ROZMACH /EXTENT/

- ĆWICZENIA DOWÓDCÓW STRATEGICZNYCH /NATO SCs/ Z WIĘKSZOŚCIĄ PODLEGŁYCH IM DOWÓDCÓW Z ZAANGAŻOWANIEM MON
  NATO-WIDE EXERCISE
- ĆWICZENIA OBEJMUJĄCE JEDNEGO LUB DWÓCH DOWÓDCÓW STRATEGICZNYCH I/LUB ICH PODWŁADNYCH
  INTER-COMMAND EXERCISE
- ĆWICZENIA OBEJMUJĄCE OKREŚLONĄ CZĘŚĆ DOWÓDZTWA STRATEGICZNEGO LUB PODLEGŁEGO DOWÓDZTWA
  INTRA-COMMAND EXERCISE
- ĆWICZENIA MOŻLIWOŚCI/ZDOLNOŚCI WOJSK I DOWÓDZTW RÓŻNYCH KRAJÓW SZKOLONYCH ZGODNIE ZE STANDARDAMI NATO W CELU DZIAŁANIA W RAMACH NATO-wskiej STRUKTURY DOWODZENIA
  OPERATIONAL INTEROPERABILITY EXERCISES

1

ODMIANY ĆWICZEŃ

LICZBA SZCZEBLI DOWODZ.

- JEDNOSZCZEBLOWE
- DWUSZCZEBLOWE
- WIELOSZCZEBLOWE

LICZBA ĆWICZĄCYCH STRON

- JEDNOSTRONNE
- DWUSTRONNE/

SKŁAD ĆWICZĄCYCH

- ĆWICZENIA NARODOWE
- ĆWICZENIA SOJUSZNICZE
- ĆWICZENIA MIĘDZYNARODOWE
- ĆWICZENIA PdP I NATO - PLUS
- ĆWICZENIA UNII EUROPEJSKIEJ

15

ODMIANY ĆWICZEŃ

SPOSÓB KIEROWANIA

- ĆWICZENIA O PEŁNEJ KONTROLI NAD PRZEBIEGIEM
  CONTROLLED EXERCISES
  - NA PODSTAWIE PRZYGOTOWANEGO WCZEŚNIEJ SCENARIUSZA ĆWICZENIA /PLAN PODAWANIA WIADOMOŚCI/
  - NA PODSTAWIE DECYZJI ĆWICZĄCYCH W OGRANICZONYM ZAKRESIE /SCENARIUSZA DYNAMICZNEGO/
- ĆWICZENIA O SWOBODNYM PRZEBIEGU
  FREE PLAY EXERCISES

MIEJSCE ĆWICZENIA

- ĆWICZENIA W TERENIE
- ĆWICZENIA W MSD
- ĆWICZENIA W TERENIE I MSD

16

NOWA KONCEPCJA REALIZACJA ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH Z WOJSKAMI

REALIZACJA, OCENA I SPRAWOZDAWCZOŚĆ ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH Z WOJSKAMI

- NOWE ZADANIA BATALIONU /KOMPANII/
- ZAKRES SZKOLENIA
- INTEROPERACYJNOŚĆ
- PROCEDURY
- DOKUMENTACJA
- STRUKTURA ORGANIZACYJNA

NOWA KONCEPCJA REALIZACJI ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH

17

ĆWICZENIE TAKTYCZNE

/DYWIZYJNE, BRYGADOWE , BATALIONOWE/

ISTOTA

Istotą ćwiczenia taktycznego z wojskami bez strzelania jest to, że oprócz ćwiczącego dowództwa biorą w nich udział wojska (pododdziały), w tym stosownie do ćwiczącego szczebla dowodzenia – pododdziały rodzajów wojsk – w etatowym lub zmniejszonym składzie. W toku trwania ćwiczenia uczestnicy na tle umownej (ale zbliżonej do realnej) sytuacji taktycznej dążąc do wykonania postawionych zadań, praktycznie prowadzą walkę w realnym czasie i zgodnie z zasadami sztuki operacyjnej i taktyki

18

ĆWICZENIE TAKTYCZNE ZE STRZELANIEM

/BATALIONOWE, KOMPANIJNE/

ISTOTA

Istotą tego ćwiczenia jest to, że w jego toku dowództwa, **a także biorące w nim udział** pododdziały **oprócz realizacji zadań taktycznych praktycznie organizują i kierują systemem ognia wszystkich środków ogniowych organicznych i wspierających.**

Ćwiczenie taktyczne z wojskami ze strzelaniem wymaga odpowiedniego przygotowania (w zależności od scenariusza) rejonu ćwiczenia (pola walki) oraz imitacji działań przeciwnika

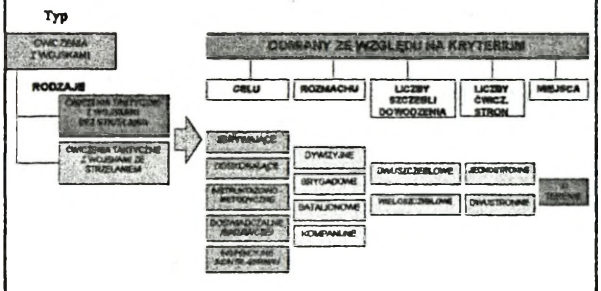
19

OBOWIĄZUJĄCE DOKUMENTY NORMATYWNE W ZAKRESIE PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH

- ZASADY SZKOLENIA DOWÓDZTW I SZTABÓW W SZ RP **(Szt. Gen WP 1412/93)**
- INSTRUKCJA O PRZYGOTOWANIU I PROWADZENIU ĆWICZEŃ Z DOWÓDZTWAMI I SZTABAMI W SZ RP **(Szt. Gen. 1448/95)**
- INSTRUKCJA O PRZYGOTOWANIU I PROWADZENIU ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH Z WOJSKAMI W SZ RP **(Szkol. 772/95)**
- PORADNIK PLANOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ **(DWLąd Nr. 4/2002)**

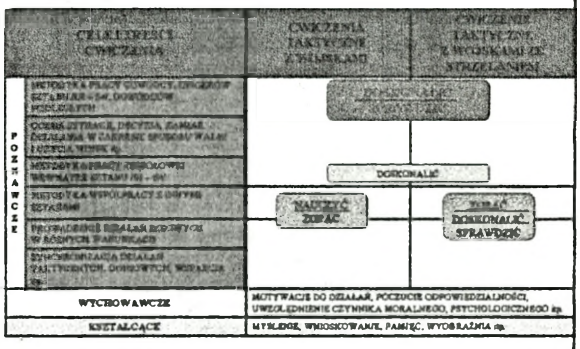
20

KLASYFIKACJA ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH Z WOJSKAMI



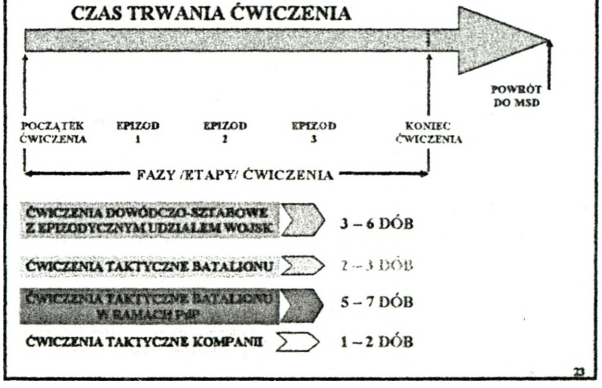
21

CELE I TREŚCI ĆWICZEŃ Z WOJSKAMI



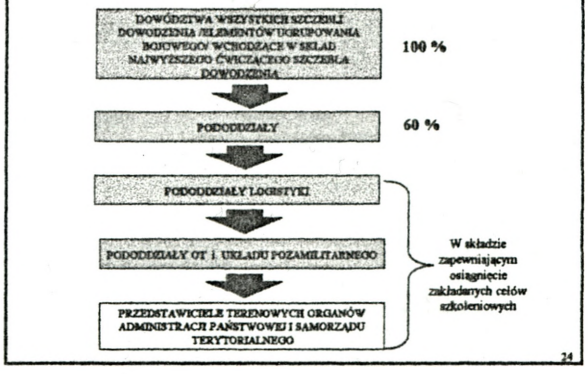
22

CZAS TRWANIA ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH Z WOJSKAMI

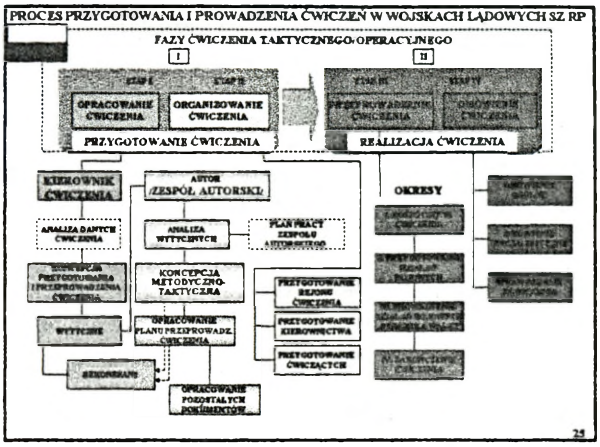


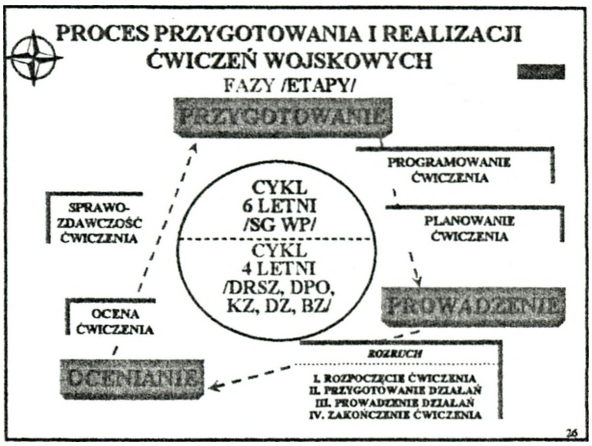
23

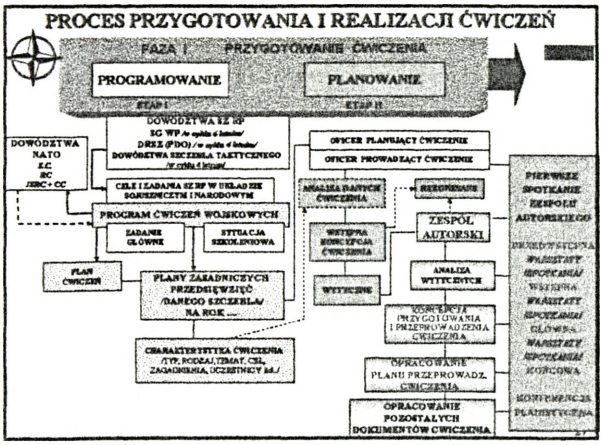
SKŁAD UCZESTNIKÓW ĆWICZENIA TAKTYCZNEGO Z WOJSKAMI

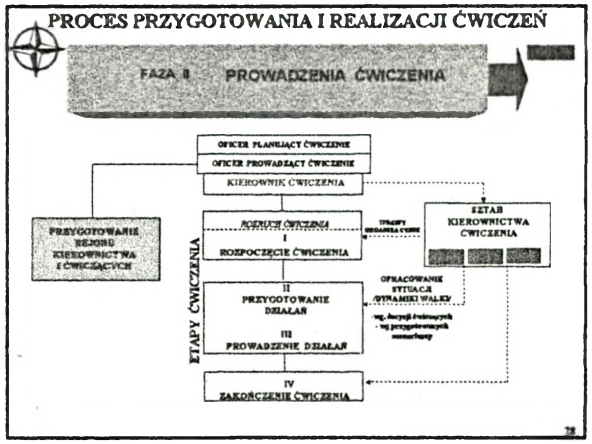


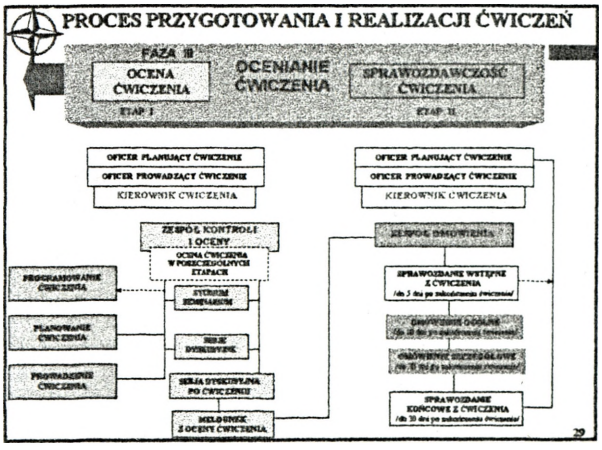
24

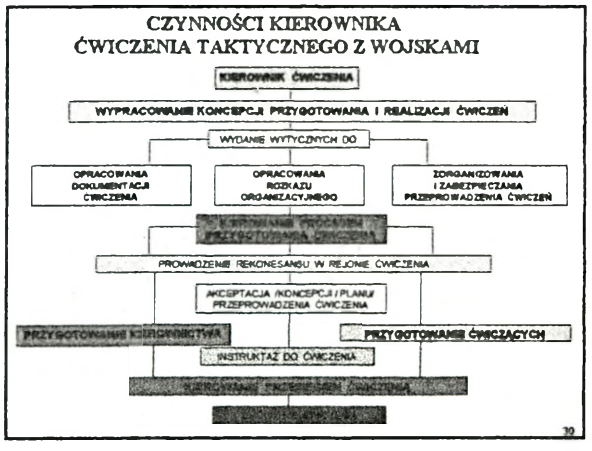

PROCES PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ W WOJSKACH LĄDOWYCH SZ RP
FAZY ĆWICZENIA TAKTYCZNEGO/OPERACYJNEGO
I
II
OPRACOWANIE ĆWICZENIA
ORGANIZOWANIE ĆWICZENIA
PRZYGOTOWANIE ĆWICZENIA
REALIZACJA ĆWICZENIA
KIEROWNIK ĆWICZENIA
AUTOR /ZESPÓŁ AUTORSKI/
OKRESY
ANALIZA DANYCH ĆWICZENIA
ANALIZA WYTYCZNYCH
PLAN PRACY ZESPOŁU AUTORSKIEGO
KONCEPCJA METODYCZNO-TAKTYCZNA
WYTYCZNE
OPRACOWANIE PLANU PRZEPROWADZ. ĆWICZENIA
PRZYGOTOWANIE REJONU ĆWICZENIA
PRZYGOTOWANIE KIEROWNICTWA
PRZYGOTOWANIE ĆWICZĄCYCH
SZKOLENIE
OPRACOWANIE POZOSTAŁYCH DOKUMENTÓW
25

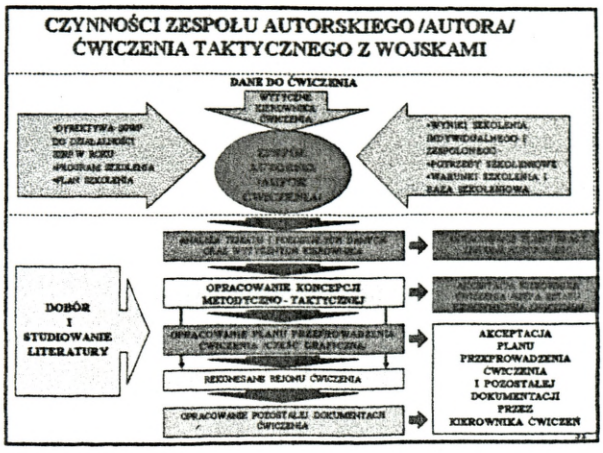

PROCES PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH
FAZY /ETAPY/
PRZYGOTOWANIE
PROGRAMOWANIE ĆWICZENIA
SPRAWOZDAWCZOŚĆ ĆWICZENIA
CYKL 6 LETNI /SG WP/
CYKL 4 LETNI /DRSZ, DPO, KZ, DZ, BZ/
PLANOWANIE ĆWICZENIA
PROWADZENIE
OCENA ĆWICZENIA
ROZRUCH
OCENIANIE
I. ROZPOCZĘCIE ĆWICZENIA
II. PRZYGOTOWANIE DZIAŁAŃ
III. PROWADZENIE DZIAŁAŃ
IV. ZAKOŃCZENIE ĆWICZENIA
26


PROCES PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI ĆWICZEŃ
FAZA I PRZYGOTOWANIE ĆWICZENIA
PROGRAMOWANIE
PLANOWANIE
ETAP I
ETAP II
DOWÓDZTWA SZ RP
SG WP
DRSZ (PDO)
DOWÓDZTWA SZCZEBLA TAKTYCZNEGO
DOWÓDZTWA NATO
ILC
JFC
JSEC + CC
CELE I ZADANIA SZ RP W UKŁADZIE SOJUSZNICZYM I NARODOWYM
PROGRAM ĆWICZEŃ WOJSKOWYCH
ZADANIE GŁÓWNE
SYTUACJA SZKOLENIOWA
PLAN ĆWICZEŃ
PLANY ZASADNICZYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ /DANEGO SZCZEBLA/ NA ROK ...
CHARAKTERYSTYKA ĆWICZENIA /TYP, RODZAJ, TEMAT, CEL, ZAGADNIENIA, OCZEKIWANY Ed./
OFICER PLANUJĄCY ĆWICZENIE
OFICER PROWADZĄCY ĆWICZENIE
ANALIZA DANYCH ĆWICZENIA
WSTĘPNA KONCEPCJA ĆWICZENIA
WYTYCZNE
ZESPÓŁ AUTORSKI
ANALIZA WYTYCZNYCH
KONCEPCJA I PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA
OPRACOWANIE PLANU PRZEPROWADZ. ĆWICZENIA
OPRACOWANIE POZOSTAŁYCH DOKUMENTÓW ĆWICZENIA
PIERWSZE SPOTKANIE ZESPOŁU AUTORSKIEGO
27


PROCES PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI ĆWICZEŃ
FAZA II PROWADZENIA ĆWICZENIA
OFICER PLANUJĄCY ĆWICZENIE
OFICER PROWADZĄCY ĆWICZENIE
KIEROWNIK ĆWICZENIA
PRZYGOTOWANIE REJONU KIEROWNICTWA I ĆWICZĄCYCH
ROZRUCH ĆWICZENIA
ROZPOCZĘCIE ĆWICZENIA
II PRZYGOTOWANIE DZIAŁAŃ
III PROWADZENIE DZIAŁAŃ
IV ZAKOŃCZENIE ĆWICZENIA
ETAPY ĆWICZENIA
ZESTAW KIEROWNICTWA ĆWICZENIA
OPRACOWANIE SYTUACJI /SYMULACJI WALKI/
28


PROCES PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI ĆWICZEŃ
FAZA III
OCENA ĆWICZENIA
OCENIANIE ĆWICZENIA
SPRAWOZDAWCZOŚĆ ĆWICZENIA
ETAP I
ETAP II
OFICER PLANUJĄCY ĆWICZENIE
OFICER PROWADZĄCY ĆWICZENIE
KIEROWNIK ĆWICZENIA
ZESPÓŁ KONTROLI I OCENY
OCENA ĆWICZENIA W POSZCZEGÓLNYCH ETAPACH
PROGRAMOWANIE ĆWICZENIA
PLANOWANIE ĆWICZENIA
PROWADZENIE ĆWICZENIA
SYSTEM SEMINARIÓW
SERIE DYSKUSYJNE
SESJA SYSTEMOWA PO ĆWICZENIU
MELDUNEK Z OCENY ĆWICZENIA
ZESPÓŁ OMÓWIENIA
SPRAWOZDANIE WSTĘPNE Z ĆWICZENIA
SPRAWOZDANIE KOŃCOWE Z ĆWICZENIA
29


CZYNNOŚCI KIEROWNIKA ĆWICZENIA TAKTYCZNEGO Z WOJSKAMI
KIEROWNIK ĆWICZENIA
WYPRACOWANIE KONCEPCJI PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI ĆWICZEŃ
WYDANIE WYTYCZNYCH DO
OPRACOWANIA DOKUMENTACJI ĆWICZENIA
OPRACOWANIA ROZKAZU ORGANIZACYJNEGO
ZORGANIZOWANIA I ZABEZPIECZANIA PRZEPROWADZENIA ĆWICZEŃ
PRZYGOTOWANIE ĆWICZENIA
PROWADZENIE REKONESANSU W REJONIE ĆWICZENIA
AKCEPTACJA /KONCEPCJI I PLANU/ PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA
PRZYGOTOWANIE KIEROWNICTWA
PRZYGOTOWANIE ĆWICZĄCYCH
INSTRUKTAŻ DO ĆWICZENIA
30


CZYNNOŚCI ZESPOŁU AUTORSKIEGO /AUTORA/
ĆWICZENIA TAKTYCZNEGO Z WOJSKAMI
DANE DO ĆWICZENIA
WYTYCZNE KIEROWNIKA ĆWICZENIA
ZESPÓŁ AUTORSKI/ AUTOR ĆWICZENIA/
DOBÓR I STUDIOWANIE LITERATURY
OPRACOWANIE KONCEPCJI METODYCZNO - TAKTYCZNEJ
OPRACOWANIE PLANU PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA (CZĘŚĆ GRAFICZNA)
REKONESANS REJONU ĆWICZENIA
OPRACOWANIE POZOSTAŁEJ DOKUMENTACJI ĆWICZENIA
AKCEPTACJA PLANU PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA I POZOSTAŁEJ DOKUMENTACJI PRZEZ KIEROWNIKA ĆWICZEŃ

Załącznik 2

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

Temat:

DOSKONALENIE KADR W ORGANIZACJI

mjr dr T. Majewski 1

Zagadnienia:

1. Pojęcie doskonalenia.
2. Efekty doskonalenia kadr.
3. Determinanty doskonalenia kadr.
4. Proces doskonalenia kadr.
5. Metody doskonalenia kadr.
6. Czynniki wspomagające doskonalenie kadr.

Wykaz literatury:

1. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982.
2. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
3. *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* pod red. K. Makowskiego, Warszawa 200
4. Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami*, Warszawa 1997.
5. Rakowska A. i Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa 2000
6. Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997.
7. *Strategia personalna firmy* pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2001.
8. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Warszawa 2001.
9. *Zarządzanie. Teoria i praktyka* pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1999.

mjr dr T. Majewski 2

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

Zagadnienie 1: Pojęcie doskonalenia

Doskonalenie to:

- „uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni".
R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1999.

- „systematyczne podnoszenie przez kadry wykwalifikowane poziomu wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych..."
Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1982.

Również: - rozwój zdolności zawodowych,
- pobudzanie motywacji do dalszego doskonalenia,
- rozwój pożądanych cech osobowych.

mjr dr T. Majewski 3

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

Zagadnienia 1: Pojęcie doskonalenia.

Doskonalenie ?

Terminy używane zamiennie:

= Szkolenie

= Kształcenie

= Rozwój

mjr dr T. Majewski 4

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

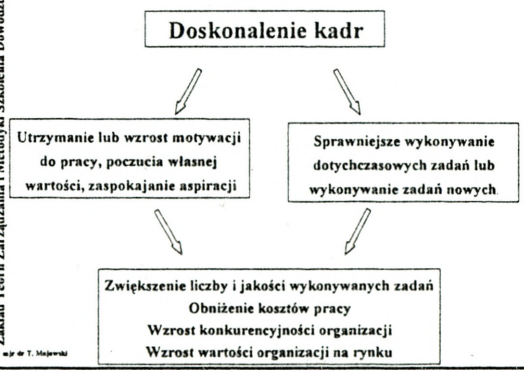
Zagadnienia 1: Pojęcie doskonalenia. Terminy bliskoznaczne.



mjr dr T. Majewski 5

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

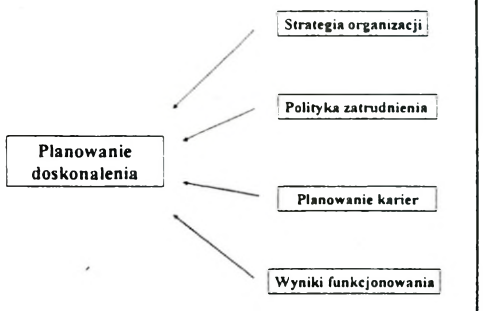
Zagadnienie 2: Efekty doskonalenia



mjr dr T. Majewski 6

Zagadnienia 3: Determinanty doskonalenia

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw



mjr dr T. Majewski

7

Zagadnienie 3: Proces szkolenia

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

1. Ustalenie potrzeb szkoleniowych

Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych:

1. Etatowi pracownicy

Aktualne kompetencje — różnica → Profil kompetencji

Umiejętności, wiedza, cechy osobowe

2. Przełożeni pracowników

Aktualna jakość i liczba zadań — różnica → Wymagana jakość i liczba zadań

3. Kierownictwo organizacji

Aktualna jakość i liczba zadań — różnica → Wymagana jakość i liczba zadań

mjr dr T. Majewski

8

Zagadnienie 3: Proces szkolenia

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

2. Ustalenie celów szkoleniowych dla poszczególnych pracowników lub grup pracowników ⟹ Konkretne Mierzalne

3. Opracowanie planu szkolenia ⟹ Treści, formy, metody, czas, miejsce, wykładowcy

4. Realizacja szkolenia

5. Ocena szkolenia → Wyników końcowych; Procesu szkolenia

mjr dr T. Majewski

9

Zagadnienie 3: Proces szkolenia

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

6. Ocena efektów, jakie organizacji przynoszą szkolenia

Określenie kosztów szkolenia

2. Pomiar wartości wskaźników jakościowych

1. Określenie przyrostu dochodów

Efekty szkoleń = przyrost dochodów - koszty szkolenia

mjr dr T. Majewski

10

Zagadnienie 5: Metody szkolenia

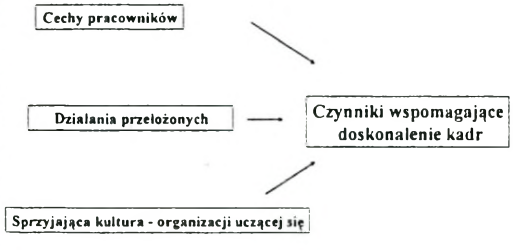
Metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów *(M. Kostera i S. Kownacki)*:

1. ***Trening poprzez pracę*** – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania,
2. ***Uczenie w działaniu*** – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji,
3. ***Rotacja pracowników*** – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji.
4. ***Gry*** – pracownicy wystcpują w sytuacjach w których podobnych do tych, w których działają będą działać. Rozwijają oni kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne
5. ***Konferencje*** – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju,
6. ***Symulacje i gry komputerowe*** – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach w których podejmują decyzję, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek oraz błędów
7. ***Wykłady i ćwiczenia***, uzupełniane ze względu na nadmierna koncentrację na wiedzy innymi metodami – grami, metodą analizy przypadków, metodą wykonywania prac projektowych

11

Zagadnienia 6: Czynniki wspomagające doskonalenie

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw



mjr dr T. Majewski

12

Dysfunkcje procesu doskonalenia:

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

1. Słabe powiązanie szkolenia kadr ze strategią personalną firmy,
2. Luka między planem szkoleniowym a działaniem,
3. Brak planowania budżetów szkoleniowych,
4. Encyklopedyzm.

mjr dr T. Majewski

13

Podsumowanie

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

Elementy procesu szkolenia, na które warto zwrócić uwagę:

1. Ustalanie potrzeb szkoleniowych na kilku poziomach organizacyjnych.
2. Formułowanie celów dla konkretnych stanowisk lub grup stanowisk.
3. Ocena szkoleń przez wszystkich uczestników.
4. Szacowanie efektów szkoleń.

mjr dr T. Majewski

14

Zagadnienia 1: Pojęcie doskonalenia. Terminy bliskoznaczne.

Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

Doskonalenie następuje poprzez:

- udział w szkoleniach wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- wykonywanie pracy zawodowej,
- kształcenie w uczelniach wyższych,
- wymianę informacji w czasie nieformalnych spotkań,
- samokształcenie.

Terminy bliskoznaczne:

Szkolenie Kształcenie Rozwój

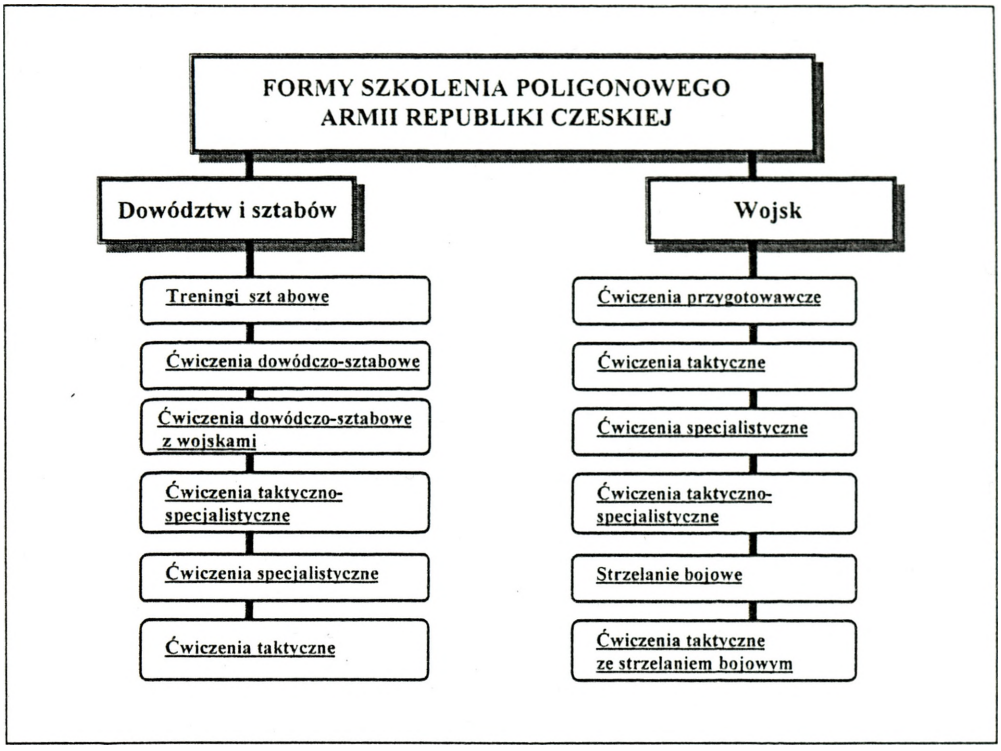
mjr dr inż. T. Majewski

15

Załącznik 3

Prowadzenie, kontrola, ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu)
ARCz

Opracowal: mjr inż. Schuch Karel

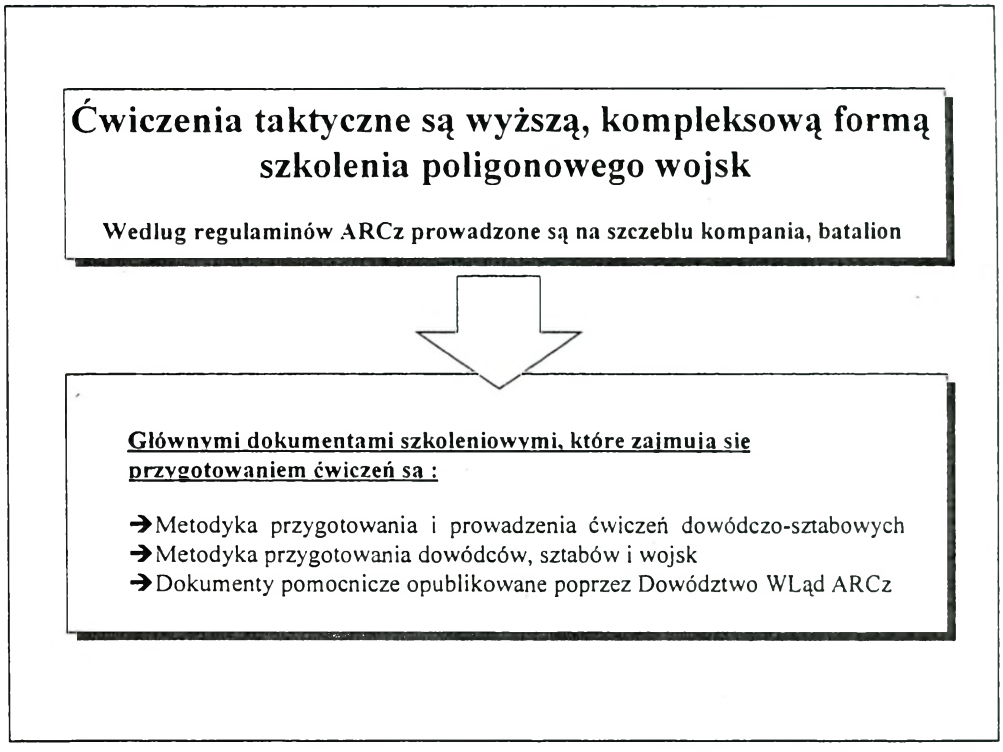


System szkolenia Armii Republiki Czeskiej funkcjonuje w oparciu o dwa zasadnicze podsystemy, a więc **podsystem szkolenia dowództw (sztabów) i podsystem szkolenia wojsk.**

Głównym celem owych podsystemów jest przygotowanie dowództw (sztabów) i wojsk do realizacji zadań obrony państwa, a także w układzie koalicyjnym w ramach sojuszu NATO.

Zadaniem jakie realizują obydwa podsystemy to przede wszystkim szkolenie i doskonalenie kadry dowództw (sztabów) w zakresie umiejętności rozwiązania problemów taktyczno-operacyjnych na zajmowanych stanowiskach sztabowych w czasie pokoju, kryzysu i wojny, jak również szkolenie żołnierzy do realizacji zadań taktycznych i ogniowych zgodnie z bojowym przeznaczeniem oddziału (pododdziału).

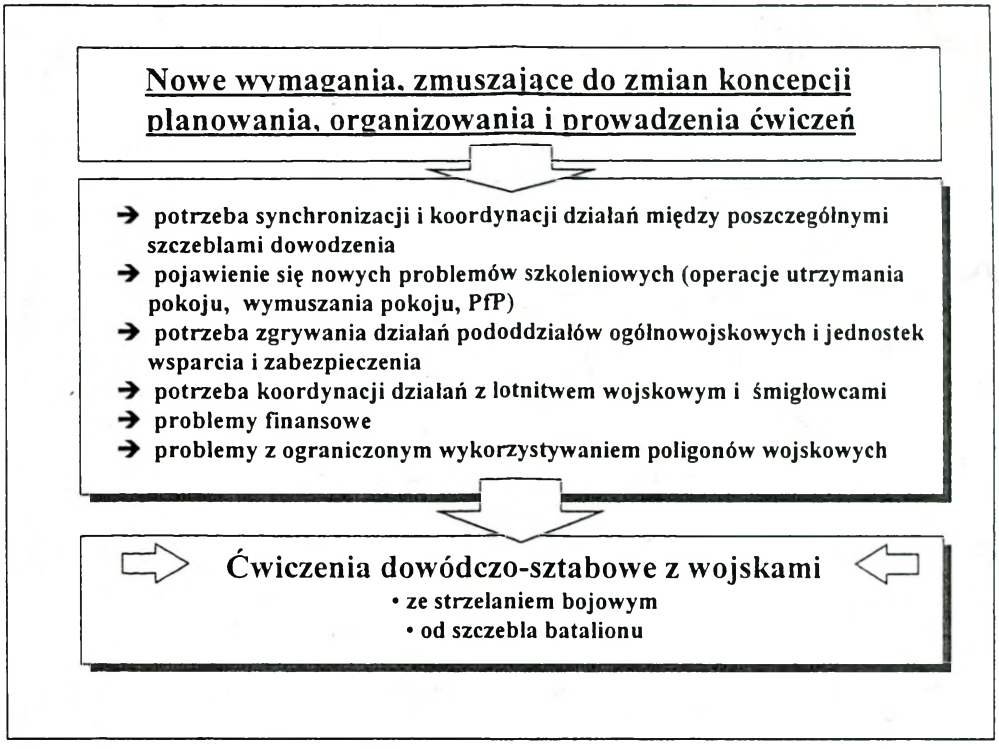
W systemie szkolenia wojsk stosowane są następne rodzaje ćwiczeń: ćwiczenia przygotowawcze, ćwiczenia taktyczne, ćwiczenia specjalistyczne, ćwiczenia taktyczno-specjalistyczne, strzelania bojowe oraz ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem.



Ćwiczenia taktyczne są wyższą, bardziej komleksową formą praktycznego szkolenia dowództw (sztabów) i wojsk. Warunki w których są prowadzone ćwiczenia taktyczne są zbliżone do warunków realnego pola walki.

Celem ćwiczeń taktycznych jest pogłębienie umiejętności dowódców i oficerów sztabów w dowodzeniu podwładnymi jednostkami wojskowymi, doskonalenie, zgrywanie poszczególnych modelów bojowych z jednostkami wsparcia bojowego i logistycznego.

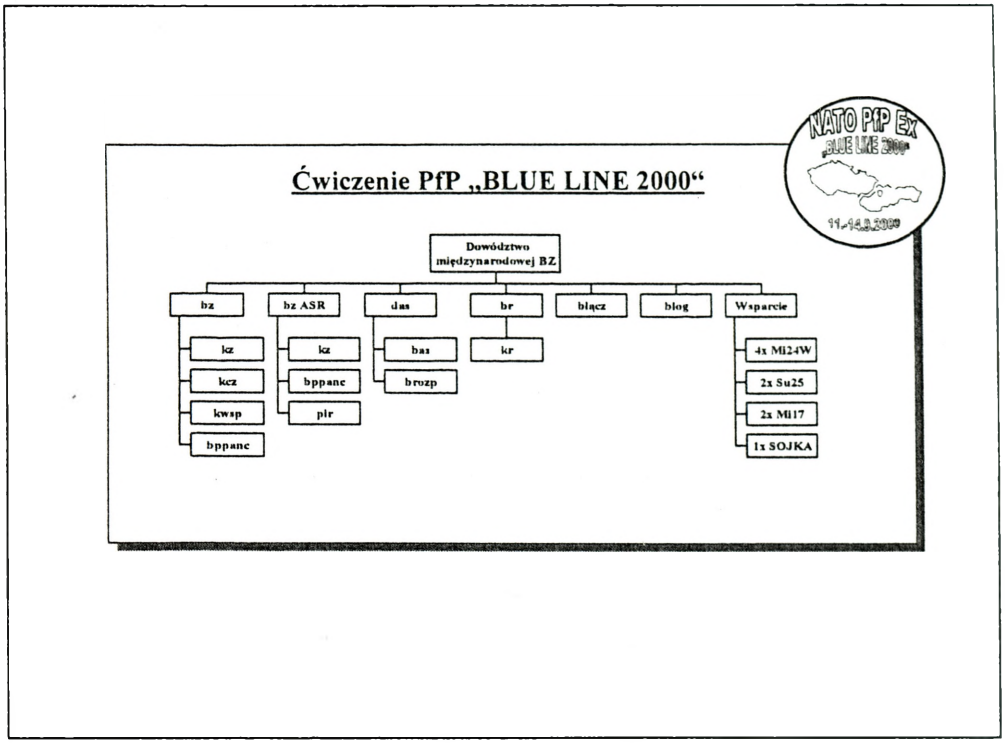
Ze względu na rozmach najczęściej w ARCz organizowane i prowadzone są ćwiczenia taktyczne kompanijne i batalionowe. Ćwiczenia te mogą być przeprowadzone jako jedno lub dwustronne. Jednostki uczestniczą w ćwiczeniach taktycznych posiadają pełne składy osobowe oraz pełne wyposażenie w sprzęt bojowy. Ćwiczenie taktyczne rozgrywane są zwykle w rzeczywistym czasie astronomicznym, bez przerw. Ćwiczenia te prowadzone są w dniu i w nocy a czas ich trwania wacha się od jednego do pięciu dni, w zależności od szczebla, który uczestniczy w ćwiczeniu.



Ze względu na potrzebę synchronizacji i koordynacji działań pododdziałów zmechanizowanych i czołgów z jednostkami wsparcia i zabezpieczenia, potrzebę koordynacji i współdziałania z lotnictwem wojskowym i śmigłowcami oraz potrzebę oszczędzania środków finansowych coraz częściej organizowane są **ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie z wojskami (i strzelaniem).**

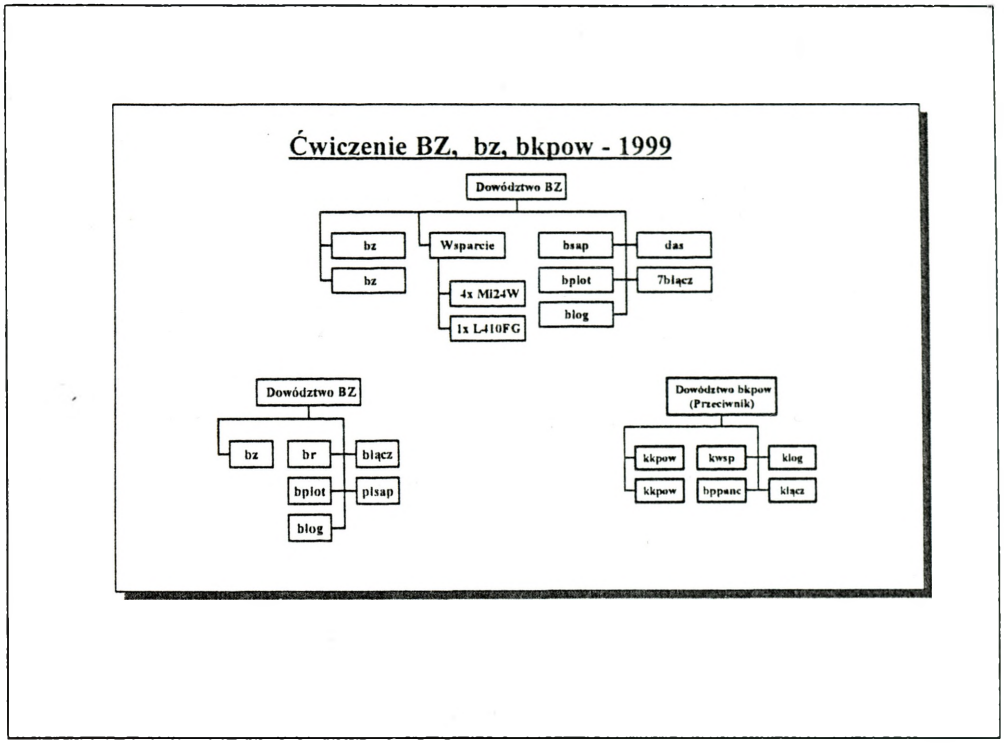
Celem owych ćwiczeń jest zgranie pracy dowództwa (sztabu) przy kierowaniu walką pododdziałów w warunkach zbliżonych do warunków współczesnej walki. Ćwiczenia te ze względu na to, że są prowadzone w rzeczywistym terenie i w różnorodnych warunkach atmosferycznych, pozwalają ćwiczącym dokonywać realnej oceny sytuacji wojsk, terenu i pogody a także ich wpływu na działania bojowe.

W czasie prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w terenie z wojskami może być prowadzone strzelanie bojowe w zależności od sytuacji taktycznej (operacyjnej). Dowództwa (sztaby) pracują w realnych stanowiskach dowodzenia, w realnej sytuacji pola walki. Temat ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie z wojskami ma z reguły zawsze charakter kompleksowy tzn. że rozstrzygane są problemy różnych rodzajów działań oraz wojsk. Organizowane są najcięściej jako dwuszczeblowe, jedno lub dwustronne.

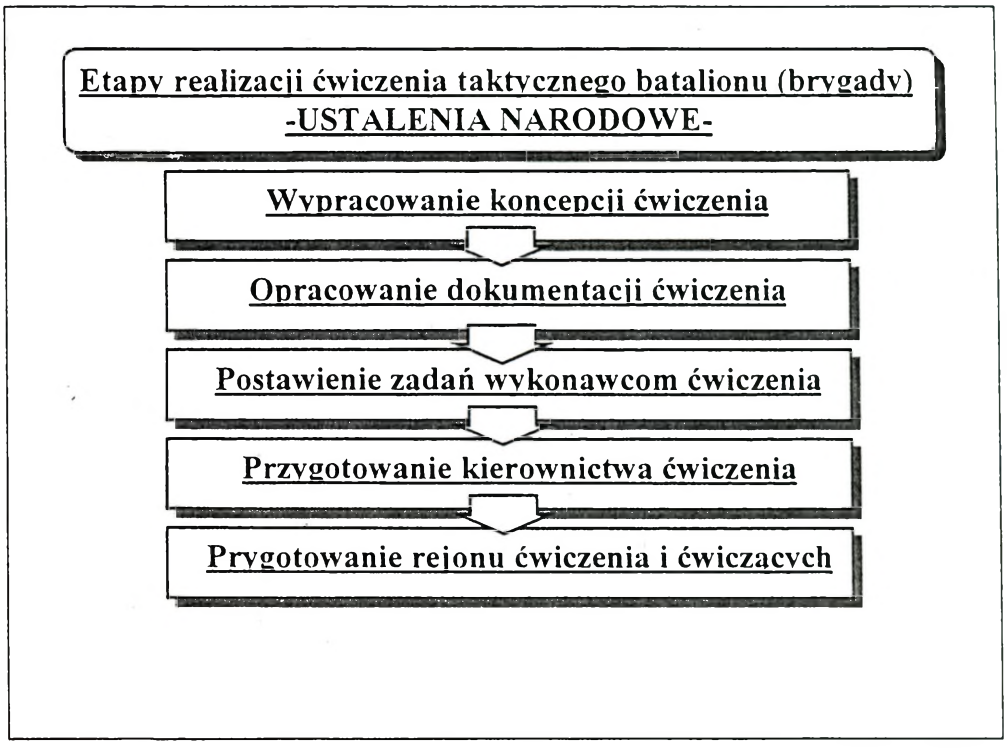


Pod koniec lat dziewięćdziesiątych zostało przygotowanych kilka ćwiczeń dowódzco sztabowych z wojskami i ze strzelaniem bojowym .

Jednym z tego rodzaju ćwiczeń było ćwiczenie **„BLUE LINE 2000"**, w którym brały udział pododdzały Armii Republiki Czeskiej i Armii Republiki Słowackiej. Tematem ćwiczenia było przeprowadzenie operacji wymuszania pokoju przez poprzez połączone siły dwóch państw. Obok pododdziałów zmechanizowany i kawalerii powietrznej (Słowacja) uczestniczyły w ćwiczeniu także wszystkie środki wsparcia walki włącznie z lotnictwem wojskowym (Su25, Mi24, Mi17). Używawane były też bezzałogowe środki rozpoznania (SOJKA3). Pozorowane były grupy uchodźców i badany sposób reakcji wojsk na ludność cywilną. Ćwiczenie „BLUE LINE 2000" pokazało, że kierunek organizowania kompleksowych ćwiczeń dowódczoąsztabowych z wojskami jest kierunkiem właściwym.



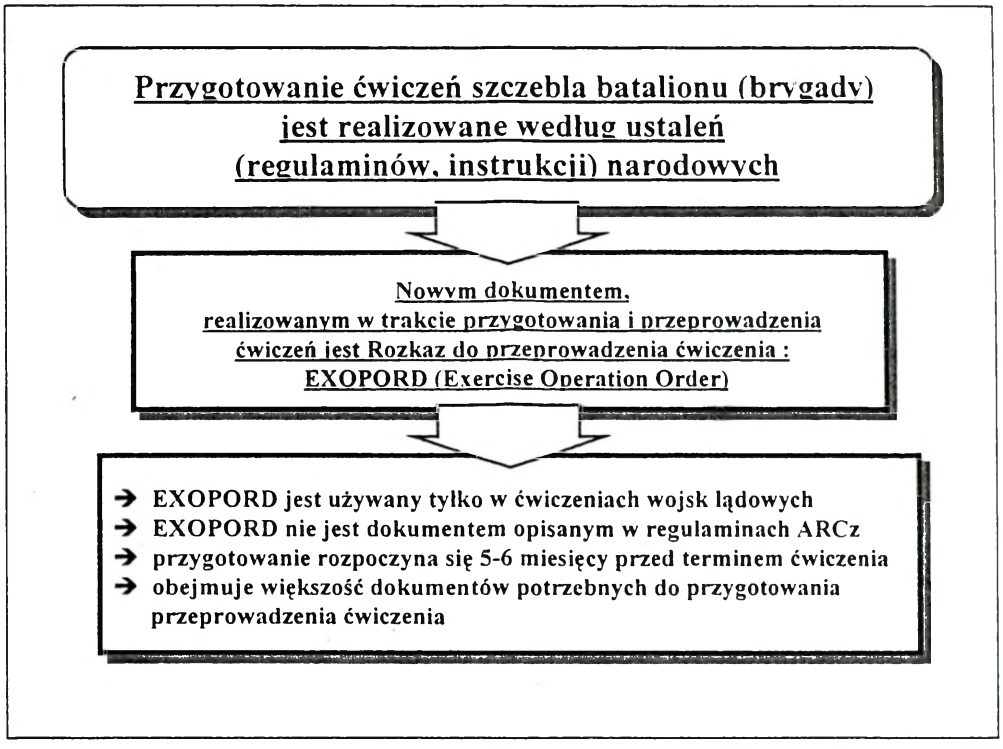
Innym ćwiczeniem dowódczo-sztabowym z wojskami było ćwiczenie 7 brygady zmechanizowanej. W tym ćwiczeniu brały udział (obok pododdziałów 7BZ) też pododdziały następnych dwóch brygad. Ćwiczenie to było największym przedsięwzięciem organizowanym pod koniec lat dziewięćdziesiątych. W ćwiczeniu brało udział około 3500 żołnierzy i ponad 800 sztuk sprzętu.



Etapy realizacji ćwiczenia wynikają z podstaw nauki teorii działań organizowanych-cyklu działania zorganizowanego, który się składa z :

- określenia celu
- planowania
- organizowania i wykonania
- kontroli

Etapy realizacji ćwiczeń w siłach zbrojnych ARCz, szczególnie ćwiczeń sił lądowych, dokumentacja przygotowywana i używana w ciągu ćwiczeń określone są w podstawowych regułaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz



Dla nowych potrzeb, wynikających z organizowania ćwiczeń międzynarodowych, bardzo kompleksowych i złożonych opracowywany jest od roku 1998 Rozkaz do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia EXOPORD (Exercise Operation Order).

Dokument ten obejmuje wszystkie dokumenty, dotychczasowo opracowywane w czasie przygotowania ćwiczeń i też nowe dokumenty, opracowywane w formie aneksów (np. zabezpieczenie pokazów i wizyt czy wykaz literatury używanej w czasie planowania ćwiczenia.

W przygotowaniu rozkazu biorą udział wszystkie komórki sztabu i też ćwiczący (dotyczy części, które można ujawnić). Opracowanie rozkazu rozpoczyna się (wedlug sytuacji) 5-6 miesięcy przed terminem przeprowadzenia ćwiczenia.

EXOPORD

WEWNĘTRZNA STRUKTURA GŁÓWNEJ CZĘŚCI ROZKAZU

1. Podstawowe informacje o ćwiczeniu

- → **Temat ćwiczenia**
- → **Termin przeprowadzenia**
- → **Rejon przeprowadzenia ćwiczenia**

2.Cele ćwiczenia

- → **Dla ćwiczących dowództw i sztabów**
- → **Dla ćwiczących wojsk**

3.Podstawowe zadania

- → **Kierownictwa ćwiczenia**
- → **Poszczególnych uczestników ćwiczenia**
- → **Pododdziałów zabiezpieczenia ćwiczenia**

4. Etapy ćwiczenia (temat etapu, czas realizacji, główne zadania)

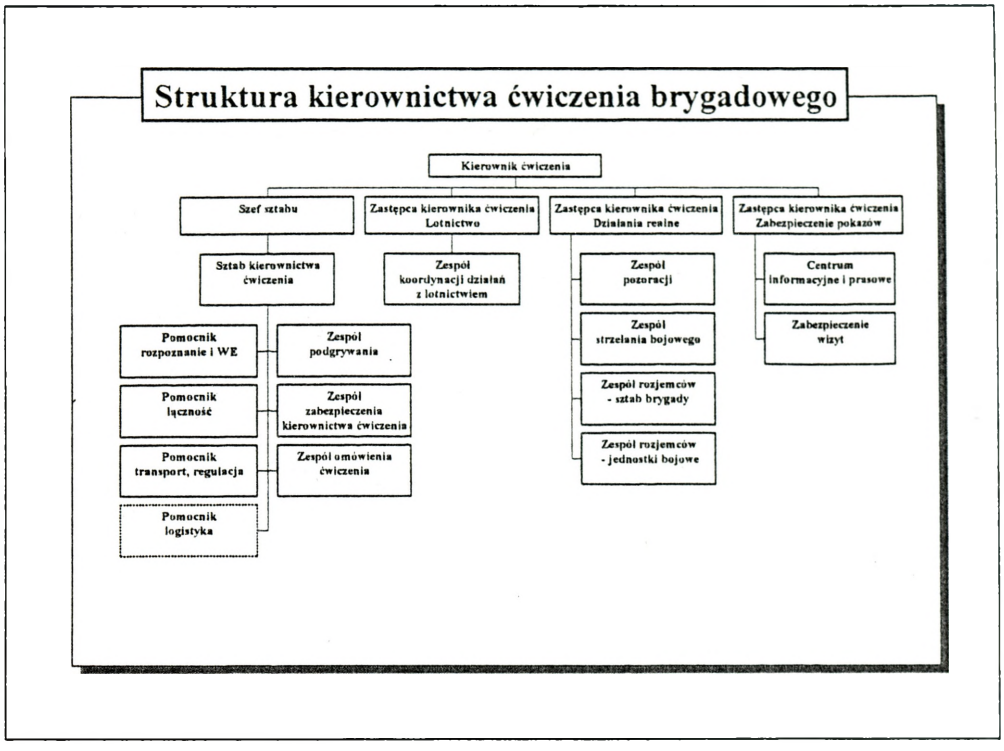
Część podstawowa Rozkazu do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia obejmuje podstawowe informacje o ćwiczeniu, takie jak temat, czas i miejsce przeprowadzenia i podstawowe zadania wszystkich uczestników ćwiczenia (też np. kierownictwa ćwiczenia i pododdziałów zabezpieczenia)

EXOPORD

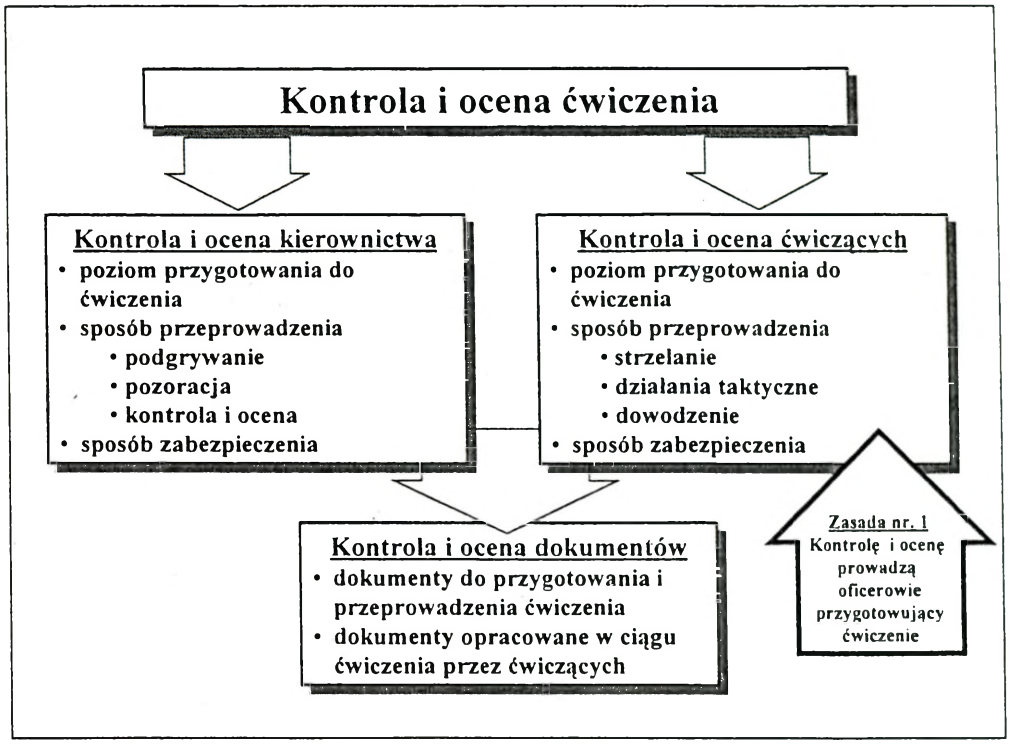
STRUKTURA ANEKSÓW ROZKAZU

Aneks "A"	Skład i struktura ćwiczących wojsk, przeciwnika
Aneks "B"	Skład i struktura kierownictwa ćwiczenia
Aneks "C"	Wstępna sytuacja taktyczna (założenie taktyczne nr.1)
Aneks "D"	Biezpieczeństwo informacji
Aneks "E"	Wsparcie logistyczne i inne
Aneks "F"	Obowiązujące zasady biezpieczeństwa
Aneks "G"	Zabiezpieczenie pokazów i wizyt
Aneks "H"	Łączność
Aneks "I"	Organizacja toku informacyjnego
Aneks "J"	Plan przygotowania ćwiczenia
Aneks "K"	Zabiezpieczenie topograficzne
Aneks "L"	Literatura
Aneks "M"	Organizacja działań realnych

Przykładowy układ aneksów Rozkazu do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Układ aneksów może się zmieniać wedlug potrzeb kierownictwa ćwiczenia i charakteru ćwiczenia.

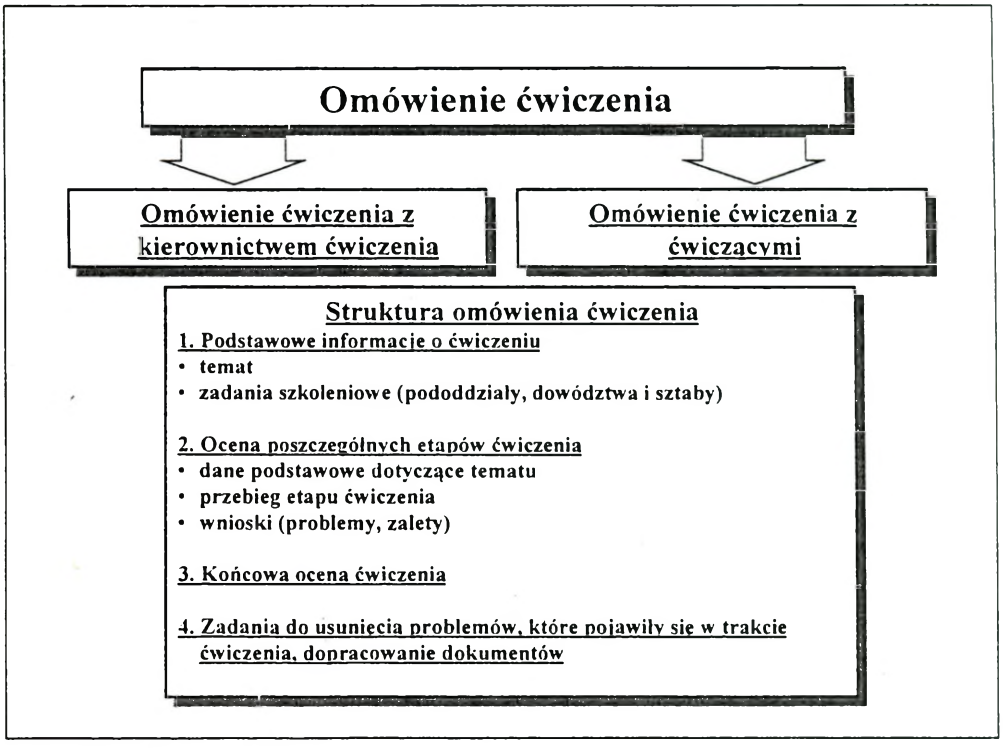


Skład kierownictwa ćwiczenia w siłach zbrojnych ARCz, szczególnie w czasie prowadzenia ćwiczeń sił lądowych, dokumentacja przygotowywana i używana przez kierownictwo w ciągu ćwiczeń określone są w podstawowych regułaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz. Skład kierownictwa ćwiczenia może się zmieniać wedlug konkretnych potrzeb kierownika ćwiczenia i charakteru ćwiczenia.



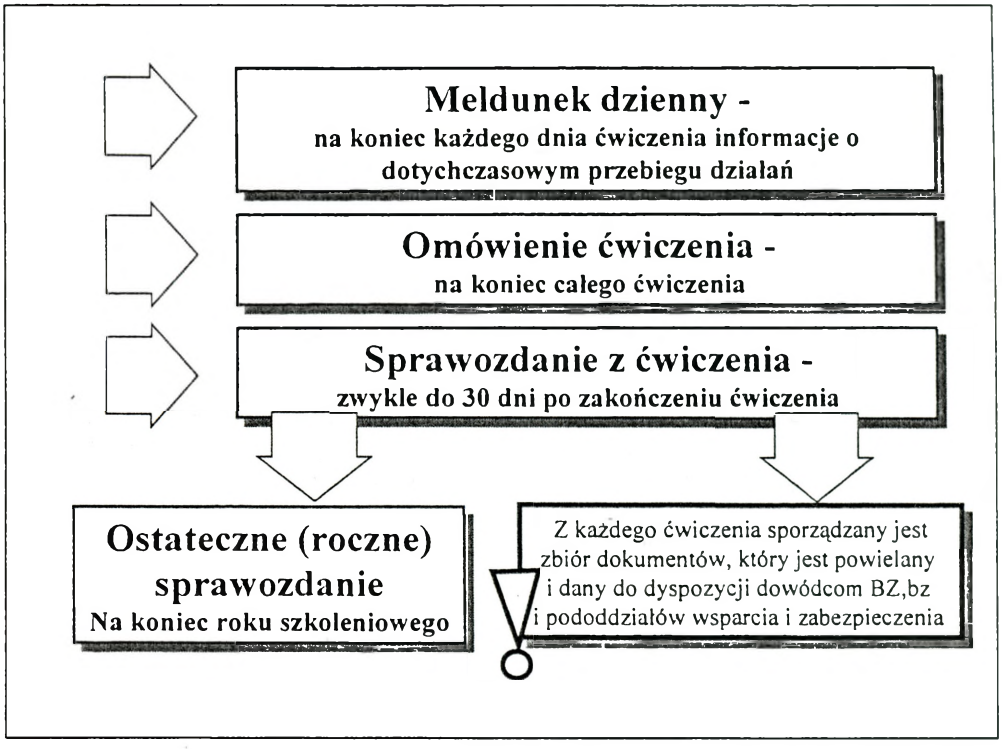
Kontrola i ocena ćwiczenia w siłach zbrojnych ARCz, dokumentacja przygotowywana i używana przez kierownictwo w ciągu oceny ćwiczenia określona jest w podstawowych regułaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz. Ocena pracy kierownictwa ćwiczenia jest prowadzona poprzez kierownika ćwiczenia i szefa sztabu kierownika ćwiczenia. Bardzo poważną składową tej oceny jest ocenienie poziomu dokumentów przygotowanych do ćwiczenia.

Podstawową zasadą prowadzenia kontroli w ciągu ćwiczenia jest że oficerowie grupy rozjemców muszą być szczególnie dobrze informowani o przebiegu ćwiczenia i sytuacji taktycznej. Muszą również posiadać potrzebną wiedze o zasadach działania jednostki czy osoby, która będzie obiektem ich kontroli.



Omówienie ćwiczenia, dokumenty przygotowywane i używane przez kierownictwo w ciągu omówienia ćwiczenia określone są w podstawowych regułaminach i instrukcjach, obowiązujących w siłach zbrojnych ARCz.

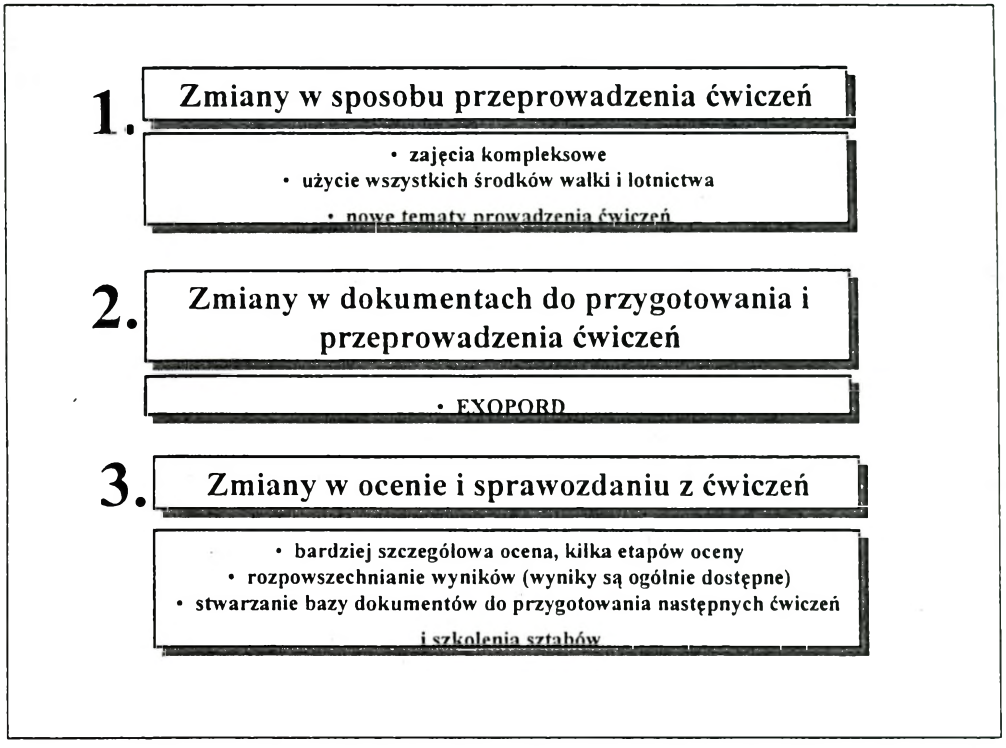
Struktura i treść omówienia ćwiczenia wynika z długoletnich tradycji i doświadczeń sił zbrojnych ARCz. Zmiany wprowadzane do poszczególnych dokumentów omówienia ćwiczenia wynikają z potrzeb i charakteru ćwiczeń.



Meldunki dzienne są przekazywane do zespołu omówienia ćwiczenia od rozjemców taktycznych, ogniowych czy rozjemców funkcjonariuszy sztabu ćwiczącego. Informacje do zespołu omówienia przekazywane są również z zespołu podgrywania sytuacji taktycznej i rozpoznania.

Szczegółowe omówienie jest przeprowadzane w ostanim dniu ćwiczenia. Omówienie prowadzone jest oddzielnie z ćwiczącymi i oddzielnie z kierownictwiem ćwiczenia. Na podstawie omówienia i wyników ćwiczenia opracowywane jest sprawozdanie z ćwiczenia, które przekazywane jest do najwyższych szczebli dowodzenia, do Szefa Sztabu Generalnego i Dowódcy Wojsk Lądowych.

Z każdego ćwiczenia sporządzany jest zbiór dokumentów. Zbiór ten obejmuje wszystkie dokumenty opracowywane w ciągu ćwiczenia i też najważniejsze dokumenty opracowywane przez ćwiczących. Materiały te są rozpowszechniane do wszystkich dowódców do szczebla batalionu włącznie. Opracowane dokumenty są przeznaczone jako pomocnicze i wzorowe przy opracowywaniu następnych ćwiczeń.



Zmiany w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w siłach lądowych ARCz możemy podzielić do trzech grup.

Po pierwsze są to zmiany w sposobu przeprowadzenia ćwiczeń, organizowane są zajęcia bardzie kompleksowe, z wykorzystywaniem wszystkich środków walki. Liczba samodzielnych ćwiczeń taktycznych batalionu bez wsparcia lotnictwa, artylerii jest ograniczana.

Po drugie dotyczy to zmian w dokumentach opracowywanych w celu przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. EXOPORD jest dokumentem, który bardziej niż dokumenty używane w przeszłości odpowiada nowej sytuacji w organizowaniu ćwiczeń.

Po trzecie podstawowe zmiany zostały wprowadzone do systemu oceny ćwiczenia. Głównie opracowanie zbioru dokumentów umożliwia dowódcom wszystkich szczebli lepiej korzystać z doświadczeń każdego ćwiczenia.

Załącznik 4

Prowadzenie, kontrola, ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach taktycznych na szczeblu brygady (batalionu) - Bundeswehry

- WSTĘP
- FORMY ĆWICZENIA
- CELE ĆWICZEŃ
- CHARAKTER ĆWICZENIA TAKTYCZNEGO
- WARUNKI RAMOWE ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH
- STRUKTURA KIEROWNICTWA
- KONTROLA I OCENA
- OMÓWIENIA
- MELDOWANIE I SPRAWOZDAWCZOŚĆ
- WNIOSKI

Bundeswehr

Formy i sposoby ćwiczenia Bundeswehry

Bundeswehr

Formy ćwiczenia	Przykłady	Sposoby ćwiczenia
Ćwiczenia z wojskami	Ćwiczenia taktyczno-operacyjne; Ćwiczenia do misji pokojowych w ramach rozszerzonego spektrum działań	Szkolenie wojsk w terenie w realnych warunkach
Ćwiczenia sztabowe	Ćwiczenia szkieletowe; Treningi sztabowe	Szkolenie i doskonalenie dowódców i dowództw
Ćwiczenia dowodzenia	Ćwiczenia grupowe; Badania planowe; Rekonesans w terenie	Szkolenie i doskonalenie dowódców

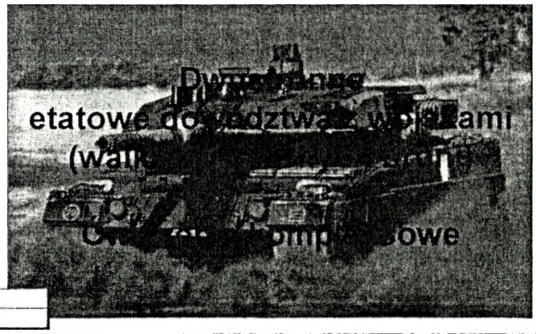
Cele ćwiczeń Bundeswehry:

Bundeswehr

- Szkolenie i doskonalenie dowódców, dowództw i wojsk
- Sprawdzenie poziomu i metod szkolenia, gotowości do działania, koncepcji użycia wojsk, struktury i wyposażenia
- Doskonalenie umiejętności współdziałania
- Szkolenie rezerw osobowych

Charakter ćwiczenia taktycznego

Bundeswehr



Ustalenia narodowe lub sojusznicze (NATO)

- sojusznicze: ZO – ZT (brygada)
- narodowe: oddziały, pododdziały (batalion, kompania)

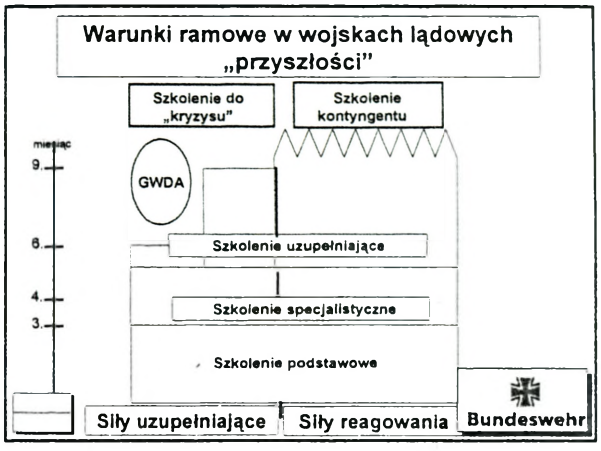
Bundeswehr

Ćwiczenia ze strzelaniem amunicją bojową:

- Ćwiczenia taktyczne
- Ćwiczenia misji
- Ćwiczenia do standaryzacji
- Pokazy
- Ćwiczenia alarmowe

Bundeswehr

Warunki ramowe w wojskach lądowych „przyszłości"



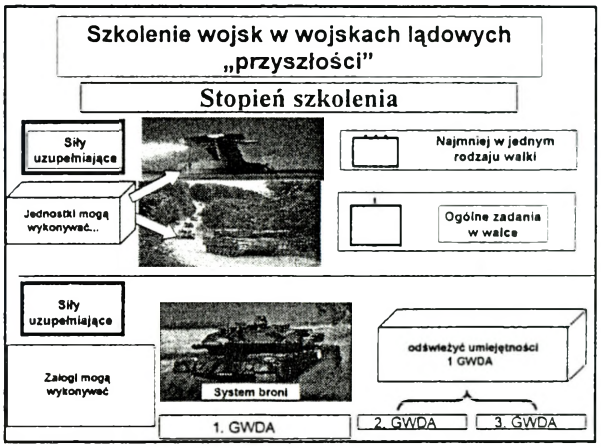
Szkolenie wojsk w wojskach lądowych „przyszłości"

Stopień szkolenia

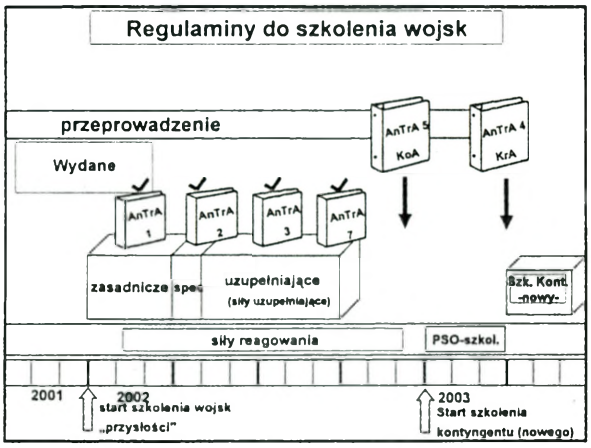


Szkolenie wojsk w wojskach lądowych „przyszłości"

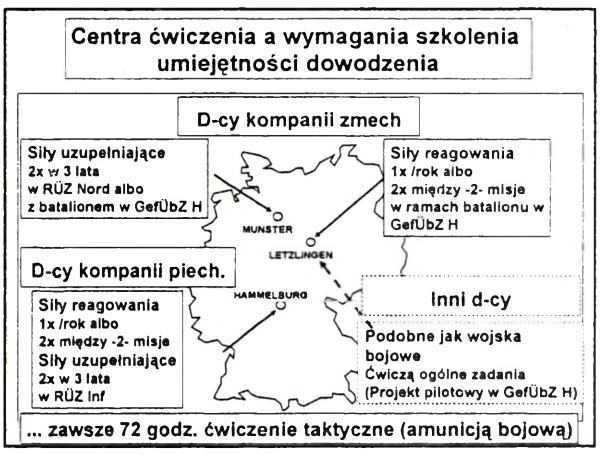
Stopień szkolenia



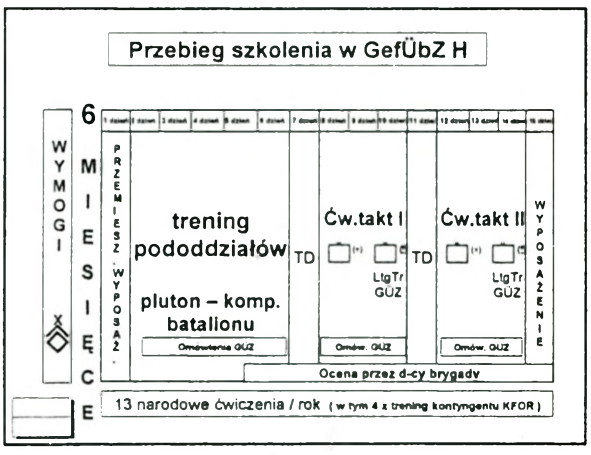
Regulaminy do szkolenia wojsk



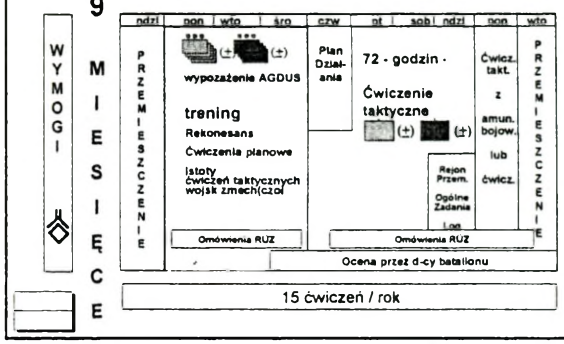
Centra ćwiczenia a wymagania szkolenia umiejętności dowodzenia



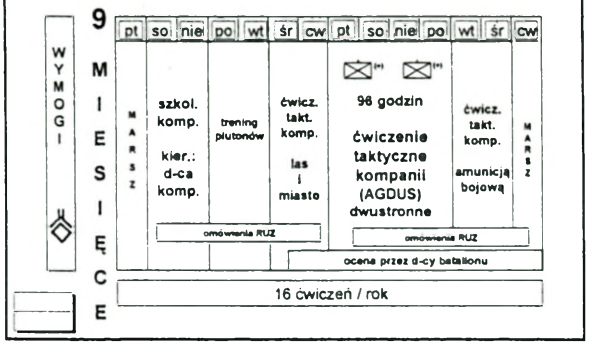
Przebieg szkolenia w GefÜbZ H



Przebieg szkolenia w RÜZ północ



Przebieg szkolenia w RÜZ piechoty



Odpowiedzialności kierownictwa

Bundeswehr

- Dowodzenie siłami przeciwnika
- Reprezentowanie wyższych szczebli i sąsiadów
- Kontrola warunków bezpieczeństwa
- Przeprowadzanie omówień
- Analiza przebiegu ćwiczenia

Organizacja rozjemców

Bundeswehr

- Sztab najwyższego rozjemcy
- Centrum wsparcia rozjemców
- Sztaby rozjemców
- Rozjemcy przy sztabach
- Rozjemcy przy pododdziałach
- Rozjemcy specjalni
- Pomocnicy rozjemców

Kierownik będzie ocenić:

Bundeswehr

- Przebieg taktyczny ćwiczenia
- Działania taktyczne ćwiczących stroń
- Wyniki strzelania
- Przestrzeganie warunków bezpieczeństwa

Przebieg omówienia:

Bundeswehr

- Przypomnienie celów ćwiczenia
- Wstępna sytuacja ćwiczących stroń
- Fazy ćwiczenia i ich punkty ciężkości
- Ocena podjętych decyzji, rozkazów, działań
- Podsumowanie i wnioski
- Ocena końcowa ćwiczenia

Bundeswehr

Wnioski:

- **Batalion jest pierwszym szczeblem walki połączonych broni**
- **Siły reagowania lub uzupełniające mają różne cele szkoleniowe**
- **Duże znaczenie systemów symulacyjnych**
- **Większość zasad niemieckich regulaminów jest zgodna z ustaleniami sojuszniczymi**

Bundeswehr



Załącznik 5

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

TEMAT:

PROCEDURY PROWADZENIA, KONTROLI I OCENY ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚCI W ĆWICZENIACH TAKTYCZNYCH BATALIONU W WOJSKACH LĄDOWYCH SZ RP

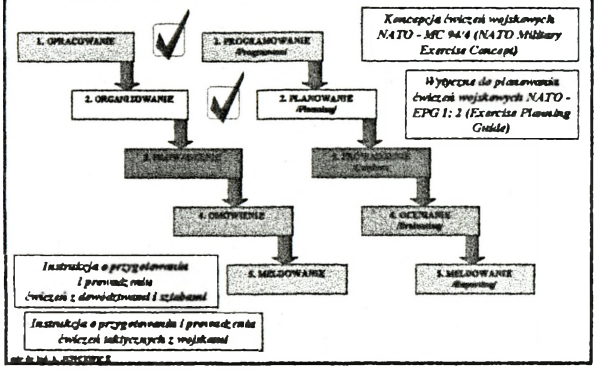
Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

ZAGADNIENIA

1. PROWADZENIE ĆWICZEŃ
2. OCENIANIE ĆWICZEŃ
3. MELDOWANIE (SPRAWOZDAWCZOŚĆ) Z ĆWICZEŃ

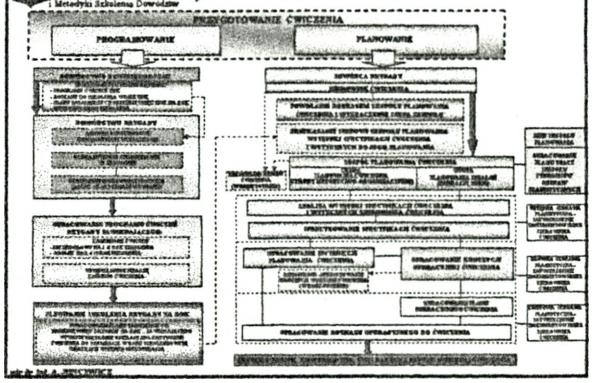
Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

PODSTAWY PROJEKTU PROCEDURY PROWADZENIA, KONTROLI I OCENY ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚCI



Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

PRZYGOTOWANIE ...



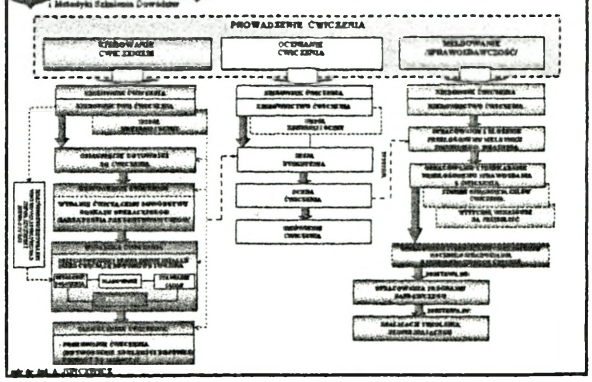
Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

DOKUMENTACJA

NAZWA DOKUMENTU	PROPONOWANA NAZWA DOKUMENTU W ĆWICZENIACH NARODOWYCH WOJSK LĄDOWYCH SZ RP
EXERCISE SPECIFICATION /EXSPEC/	SPECYFIKACJA ĆWICZENIA
EXERCISE PLANNING INSTRUCTION /EXPI/	INSTRUKCJA PLANOWANIA ĆWICZENIA
EXERCISE CONCEPTION OPERATION /EXCONOP/	KONCEPCJA OPERACYJNA ĆWICZENIA /CZĘŚĆ OPERACYJNO-TAKTYCZNA KONCEPCJI METODYCZNO-TAKTYCZNEJ/
EXERCISE OPERATION PLAN /EXOPLAN/	PLAN OPERACYJNY ĆWICZENIA /CZĘŚĆ TAKTYCZNA PLANU PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA/
EXERCISE OPERATIONS ORDER /EXOPORD/	ROZKAZ /OPERACYJNY/ DO PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA /PLAN PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA, ROZKAZ W SPRAWIE PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA/

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

PROWADZENIE ...



Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

OCENA ĆWICZENIA

Na kompleksową, końcową ocenę ćwiczenia składają się:

- **rezultaty osiągnięte w rozgrywanych sytuacjach (zdarzeniach);**
- **efektywność dowodzenia;**
- **stopień wpływania (reagowania) dowódców na skuteczność wzmocnienia i wsparcia;**
- **poniesione straty (szkody) wpływające na możliwości bojowe pozostałych w dyspozycji sił i środków.**

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

MELDUNEK PIERWSZEGO WRAŻENIA

OCENA:

- STOPNIA OSIĄGNIĘCIA CELÓW ĆWICZENIA;
- PRZEBIEGU PROCESU PLANOWANIA ĆWICZENIA;
- SPRAWNOŚCI PRZEMIESZCZENIA SIĘ DOWÓDZTW I WOJSK DO REJONU ĆWICZENIA;
- FUNKCJONOWANIA SYSTEMU DOWODZENIA;
- POSZCZEGÓLNYCH ETAPÓW ĆWICZENIA;
- ZABEZPIECZENIA ADMINISTRACYJNEGO I LOGISTYCZNEGO;
- PROGRAMU OBSERWATORÓW I WIZYT ORAZ OBSŁUGI GOŚCI ĆWICZENIA;
- INNE SPOSTRZEŻENIA.

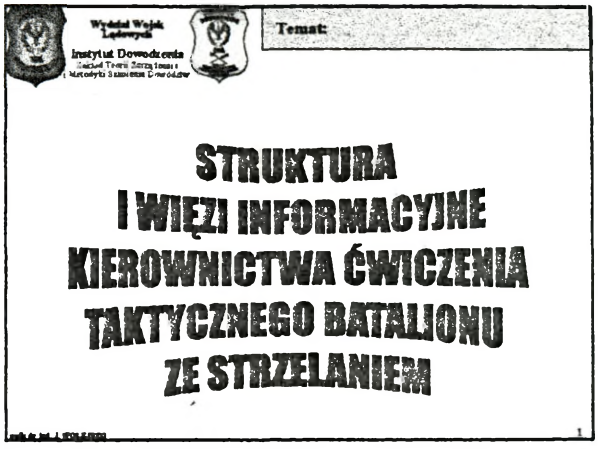
Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowódców

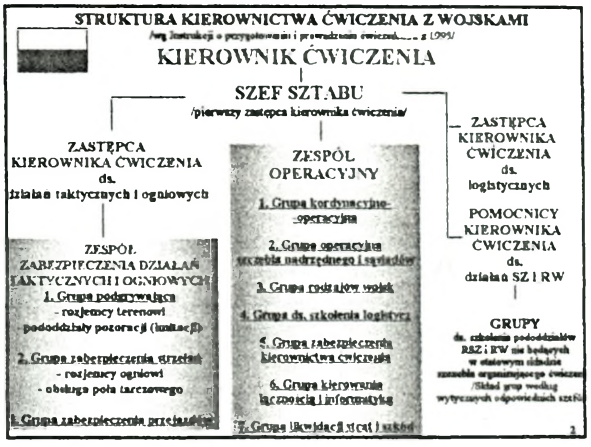
SPRAWOZDANIE Z ĆWICZENIA

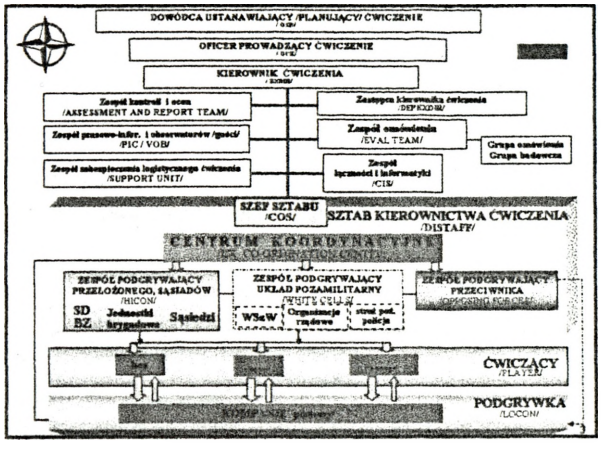
- MYŚL PRZEWODNIA ĆWICZENIA I ZAŁOŻONE CELE;
- OGÓLNĄ OCENĘ ĆWICZENIA I STOPIEŃ OSIĄGNIĘCIA CELÓW;
- WYKAZ UCZESTNIKÓW ĆWICZENIA;
- STRUKTURĘ ORGANIZACYJNĄ ĆWICZENIA;
- HARMONOGRAM PROCESU PLANOWANIA WRAZ Z OPISEM I OCENĄ POSZCZEGÓLNYCH JEGO PRZEDSIĘWZIĘĆ;
- ZBIORCZE ZESTAWIENIE UWAG I OCEN GŁÓWNYCH ASPEKTÓW ORGANIZACYJNYCH ĆWICZENIA
- OCENĘ PRZEBIEGU ĆWICZENIA, W TYM PRZEMIESZCZENIA DOWÓDZTW I WOJSK DO REJONU ĆWICZENIA I ICH DYSLOKACJI, FUNKCJONOWANIA PUNKTÓW KOORDYNACYJNYCH, DOKUMENTACJI ĆWICZENIA, PRZYJĘTYCH ROZWIĄZAŃ OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH, KIEROWANIA ĆWICZENIEM, FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ŁĄCZNOŚCI I DOWODZENIA, STOSOWANIA STANDARDOWYCH PROCEDUR OPERACYJNYCH, ZASADNOŚCI UŻYCIA RODZAJÓW BRONI ;
- OCENĘ FUNKCJONOWANIA LOGISTYKI;
- OCENĘ PRZYDZIELONYCH ŚRODKÓW FINANSOWYCH;
- INNE OCENY WEDŁUG POTRZEB ORAZ UWAGI I KONSTRUKTYWNE WNIOSKI.

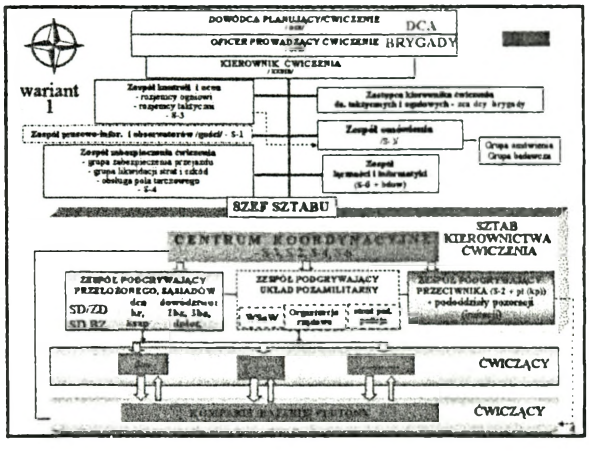


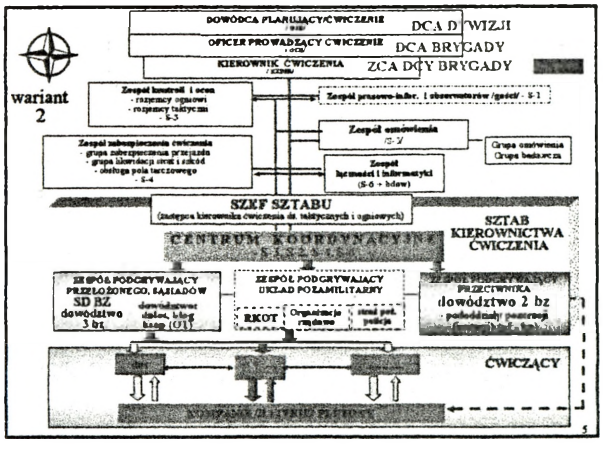
Załącznik 6


Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Temat:
STRUKTURA
I WIĘZI INFORMACYJNE
KIEROWNICTWA ĆWICZENIA
TAKTYCZNEGO BATALIONU
ZE STRZELANIEM


STRUKTURA KIEROWNICTWA ĆWICZENIA Z WOJSKAMI
KIEROWNIK ĆWICZENIA
SZEF SZTABU
/pierwszy zastępca kierownika ćwiczenia/
ZASTĘPCA KIEROWNIKA ĆWICZENIA ds. działań taktycznych i ogniowych
ZESPÓŁ OPERACYJNY
ZASTĘPCA KIEROWNIKA ĆWICZENIA ds. logistycznych
POMOCNICY KIEROWNIKA ĆWICZENIA ds. działań SZ i RW
GRUPY


DOWÓDCA USTANAWIAJĄCY /PLANUJĄCY/ ĆWICZENIE
OFICER PROWADZĄCY ĆWICZENIE
KIEROWNIK ĆWICZENIA
SZEF SZTABU
/COS/
SZTAB KIEROWNICTWA ĆWICZENIA
/DISTAFF/
CENTRUM KOORDYNACYJNE
ĆWICZĄCY
/PLAYER/
PODGRYWKA
/LOCON/


wariant 1
DCA BRYGADY
SZEF SZTABU
SZTAB KIEROWNICTWA ĆWICZENIA
CENTRUM KOORDYNACYJNE
ĆWICZĄCY
ĆWICZĄCY


wariant 2
DCA DYWIZJI
DCA BRYGADY
ZCA DCY BRYGADY
SZEF SZTABU
SZTAB KIEROWNICTWA ĆWICZENIA
CENTRUM KOORDYNACYJNE
ĆWICZĄCY

Załącznik 7

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

Temat: REALIZACJA, KONTROLA I OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH ...

MIEJSCE I ROLA W PROCESIE PROWADZENIA, KONTROLI... OFICERA – SPECJALISTY ŁĄCZNOŚCI I NFORMATYKI

Płk dr inż. K.Konieczny

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

SIECI RADIOWE DLA POTRZEB KIEROWNICTA ĆWICZENIA

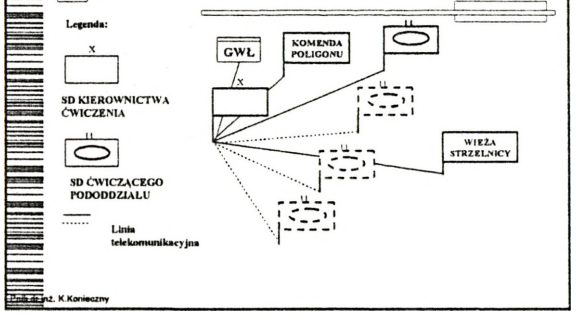
nazwa sieci radiowej / korespondenci	KIEROWNIK ĆWICZENIA	ZESPOŁY					Komenda poligonu
		koordynacyjny	podgrywający	rozjemca taktyczny	rozjemca ogniowy	pozoracji	
SIEĆ KIEROWNIKA ĆWICZENIA	○	○	○	◐	○	○	○

nazwa sieci / korespondenci	Kierownik zespołu	Dowódcy pododdziałów pozoracji pola walki i działań przeciwnika		
SIEĆ KIEROWNIKA ZESPOŁU POZORACJI POLA WALKI I DZIAŁAŃ PRZECIWNIKA	○	○	○	○

Płk dr inż. K.Konieczny

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

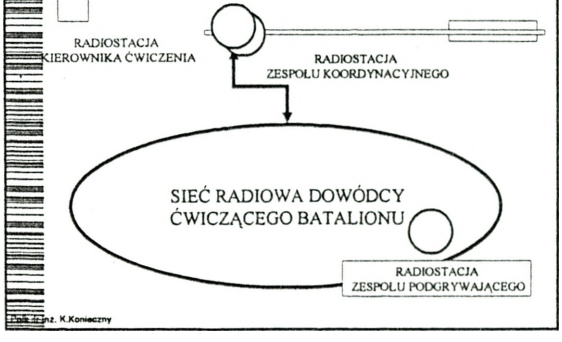
LINIE TELEKOMUNIKACYJNE DLA POTRZEB KIEROWNICTWA ĆWICZENIA



Płk dr inż. K.Konieczny

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

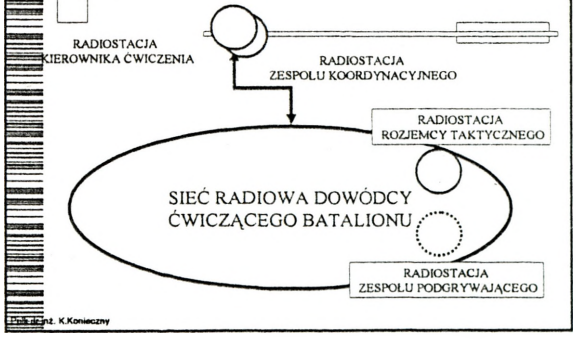
PRACA RADIOSTACJI ZESPOŁU PODGRYWAJACEGO W SIECI RADIOWEJ ĆWICZĄCEGO BATALIONU



Płk dr inż. K.Konieczny

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

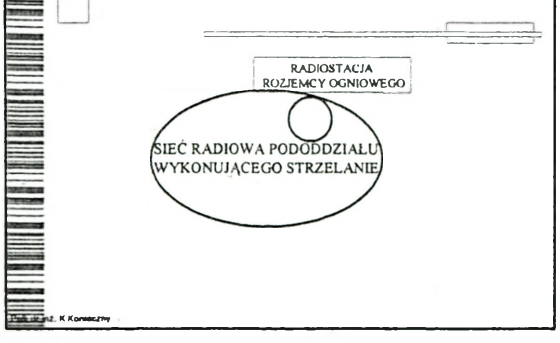
PRACA RADIOSTACJI ROZJEMCY TAKTYCZNEGO W SIECI RADIOWEJ ĆWICZĄCEGO BATALIONU



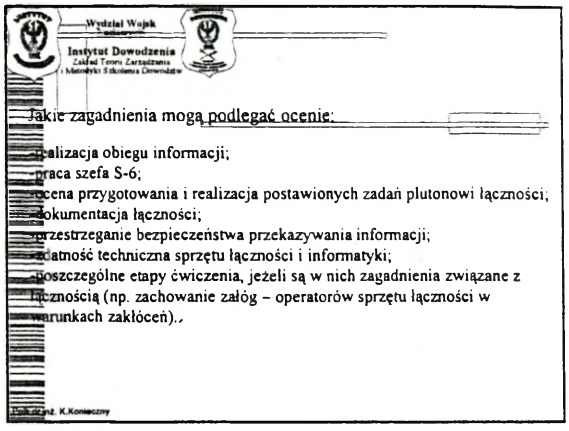
Płk dr inż. K.Konieczny

Wydział Wojsk Lądowych
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania i Metodyki Szkolenia Dowództw

PRACA RADIOSTACJI ROZJEMCY OGNIOWEGO W SIECI RADIOWEJ ĆWICZĄCEGO PODODDZIAŁU



Płk dr inż. K.Konieczny

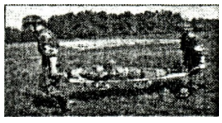

Wydział Wojsk
Instytut Dowodzenia
Zakład Teorii Zarządzania
i Metodyki Szkolenia Dowódców
Jakie zagadnienia mogą podlegać ocenie:
realizacja obiegu informacji;
praca szefa S-6;
ocena przygotowania i realizacja postawionych zadań plutonowi łączności;
dokumentacja łączności;
przestrzeganie bezpieczeństwa przekazywania informacji;
gotowość techniczna sprzętu łączności i informatyki;
poszczególne etapy ćwiczenia, jeżeli są w nich zagadnienia związane z
łącznością (np. zachowanie załóg – operatorów sprzętu łączności w
warunkach zakłóceń).
płk dypl. K.Konieczny

Załącznik 8

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ STRATEGICZNO-OBRONNY
INSTYTUT EKONOMII I LOGISTYKI

MIEJSCE I ROLA KIROWNIKA SEKCJI S4 SZTABU BRYGADY W PROCESIE PROWADZENIA, KONTROLI I OCENY ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚCI W ĆWICZENIACH TAKTYCZNYCH BATALIONU

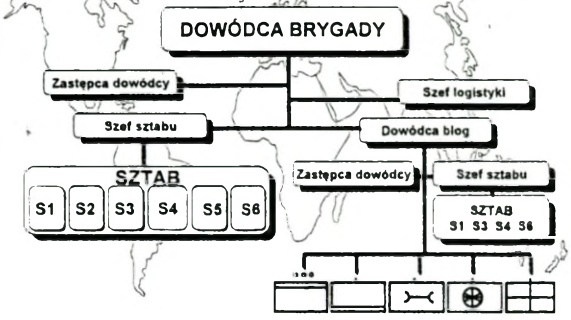




Warszawa 27.02.2003r.

mjr dypl. mgr Maciej KAŹMIERCZAK

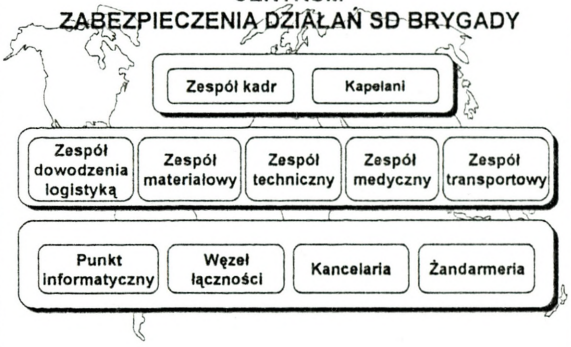
USYTUOWANIE LOGISTYKI PLANOWANIA I LOGISTYKI WYKONAWCZEJ NA SZCZEBLU ODDZIAŁU (BZ, BPanc)



USYTUOWANIE KOMÓRKI S4 NA SD BRYGADY



CENTRUM ZABEZPIECZENIA DZIAŁAŃ SD BRYGADY



KIEROWNICTWO ĆWICZENIA

⇩

Kierownik sekcji S4
Pomocnik kierownika ćwiczenia ds. zabezpieczenia logistycznego

ZESPÓŁ KONTROLI I OCENY

⇩

Szef zespołu dowodzenia logistyką

PRZYGOTOWANIE ĆWICZENIA

Kierownik sekcji S4

- sprawdzenie dokumentacji ćwiczenia dotyczącej zabezpieczenia logistycznego.

Szef zespołu dowodzenia logistyką

- sprawdzenie miejsc pracy ćwiczących (SD ćwiczących jednostek i ich rozmieszczenie (dyslokację);
- sprawdzenie przygotowania się uczestników ćwiczenia (przygotowanie stanowisk miejsc pracy, przygotowanie wzorów dokumentów, sprawdzenie łączności itp.).

Szef logistyki

- złożenie meldunku odnośnie zabezpieczenia ćwiczenia pod względem logistycznym (wyznaczonych miejscach pracy, wydzielonych pojazdów dla kierownictwa ćwiczenia, zabezpieczenia socjalno-bytowego ćwiczących oraz osiągnięcia gotowości „logistycznej" przez ćwiczące wojska - stan UiSW, zapasów ŚBIM itp.);
- określenie czasu i sposobu odtworzenia zdolności bojowej ćwiczących zespołów i wojsk po zakończeniu ćwiczenia.

PROWADZENIE ĆWICZENIA

Kierownik sekcji S4

- nadzorowanie terminów wydania i otrzymania przez ćwiczące zespoły (wojska) dokumentacji ćwiczenia dotyczącej zabezpieczenia logistycznego (sytuacji logistycznej i aneksu Zabezpieczenie Logistyczne;
- wyjaśnianie kierownikowi ćwiczenia wszelkich aspektów logistycznych występujących w ćwiczeniu;
- w miarę potrzeb podaje ćwiczącym dodatkowe dane o sytuacji logistycznej, taktycznej (operacyjnej) oraz wykorzystaniu sił i środków przełożonego.

Szef zespołu dowodzenia logistyką

- sprawdza stopień opanowania, przez ćwiczące zespoły, problemów związanych z zabezpieczeniem logistycznym wojsk; organizację pracy na SD; metody wypracowania koncepcji zabezpieczenia logistycznego batalionu (dywizjonu), sposób jej referowania; sposób i realność przygotowywanych kalkulacji logistycznych; realizm w ocenie potencjału logistycznego; umiejętności planowania i organizowania zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk; konkretność i terminowość formułowania i przekazywania zadań logistycznych wykonawcom; organizację kierowania zabezpieczeniem logistycznym wojsk oraz współdziałania; formę i treść opracowanych dokumentów planistycznych i rozkazodawczych;

PROWADZENIE ĆWICZENIA

Szef zespołu dowodzenia logistyką

- wysłuchuje decyzji (koncepcji) ćwiczących zespołów logistycznych zwracając uwagę na: właściwe zrozumienie decyzji dowódcy; konkretność i ścisłe powiązanie treści meldowanych koncepcji z rozgrywaną sytuacją taktyczną (operacyjną) i logistyczną; zasadność formułowanych zadań logistycznych pod względem czasu i możliwości (potencjału) jednostek i urządzeń logistycznych; uwzględnianie przez ćwiczących wszystkich elementów stworzonej sytuacji taktycznej i logistycznej, poniesionych strat itp.
- sprawdza zrozumienie i sposób wykonania zadań logistycznych przez ćwiczące zespoły logistyczne i pododdziały.

OMÓWIENIE ĆWICZENIA

Kierownik sekcji S4
Szef zespołu dowodzenia logistyką

przygotowują dane do omówienia specjalistycznego w oparciu o własne spostrzeżenia poczynione w trakcie ćwiczenia, dokonując w nich oceny pracy osób funkcyjnych (zespołów logistycznych) biorących udział w ćwiczeniu

OCENA ĆWICZENIA

Kierownik sekcji S4 (ogólna)
Szef zespołu dowodzenia logistyką (szczegółowa)
oceniają:

- umiejętność wypracowania koncepcji zabezpieczenia logistycznego wojsk w planowanych działaniach, organizowania i realizacji tego zabezpieczenia w toku działań oraz sprawowania kontroli i nadzoru nad realizacją zadań logistycznych;
- organizowanie obrony i ochrony jednostek i urządzeń logistycznych;
- sposób realizacji zadań logistycznych przez ćwiczące pododdziały;
- organizowanie i utrzymanie współdziałania wojskowo-cywilnego;
- jakość i terminowość opracowania dokumentacji logistycznej (planistycznej, rozkazodawczej i sprawozdawczej).

Po zakończeniu ćwiczenia kierownik sekcji S4 sporządza sprawozdanie z przeprowadzonego ćwiczenia, w którym ujmuje m.in.:

- ocenę działania ćwiczących zespołów i jednostek logistycznych;
- średnie oceny uzyskane przez ćwiczących;
- wnioski wynikające z ćwiczenia dotyczące dalszego doskonalenia organów logistycznych batalionu (dywizjonu).

WNIOSKI

ISTNIEJE KONIECZNOŚĆ JANEGO I PRECYZYJNEGO OKREŚLENIA MIEJSCA I ROLI KIEROWNIKA SEKCJI S4 ORAZ SZEFA LOGISTYKI BRYGADY PODCZAS PRZYGOTOWYWANIA I REALIZACJI ĆWICZENIA BATALIONOWEGO

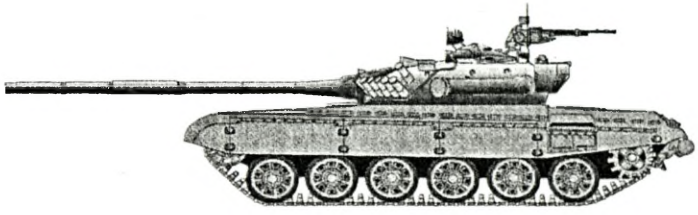


Załącznik 9

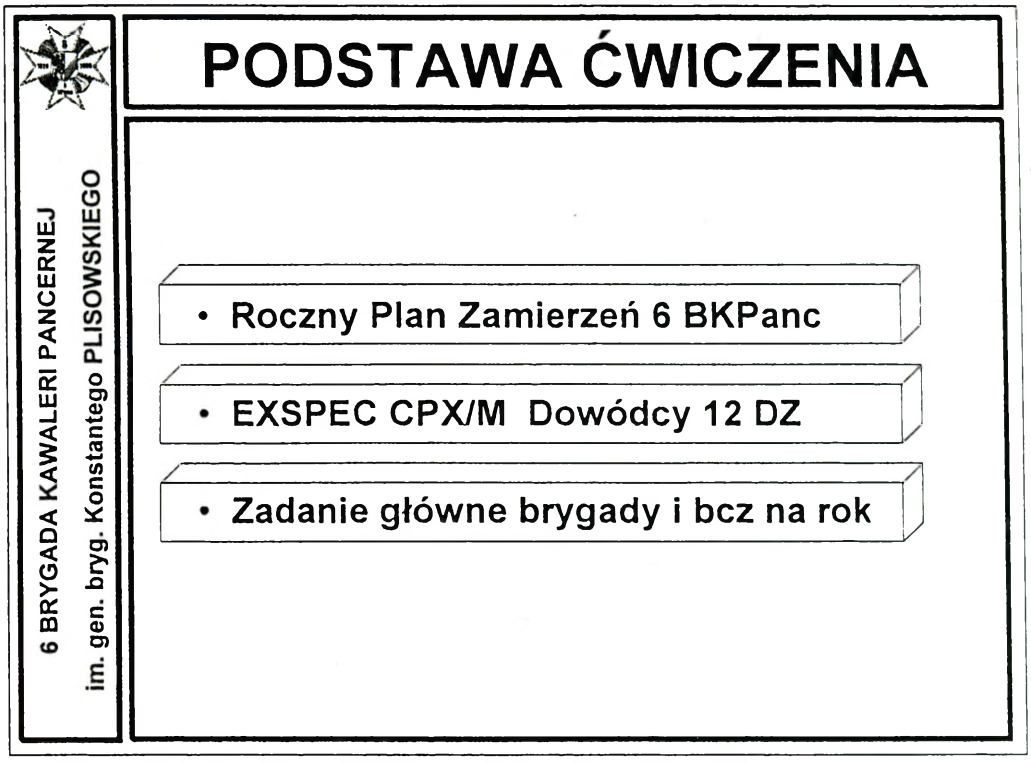
6 BRYGADA KAWALERI PANCERNEJ
im. gen. bryg. Konstantego PLISOWSKIEGO

OPRACOWAŁ płk. dypl. Piotr BUCIOR

PROWADZENIE, KONTROLA, OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ W ĆWICZENIACH TAKTYCZNYCH NA SZCZEBLU BRYGADY (BATALIONU)



Panowie oficerowie. Tematem mojego wystąpienia jest „PROWADZENIE, KONTROLA, OCENA ORAZ SPRAWOZDAWCZOŚĆ W ĆWICZENIACH TAKTYCZNYCH NA SZCZEBLU BRYGADY (BATALIONU)". Celem mojego wystąpienia jest przybliżenie panom metodyki prowadzenia i kontroli ćwiczeń oraz treningów jaki jest przyjęty w 6BKPanc.

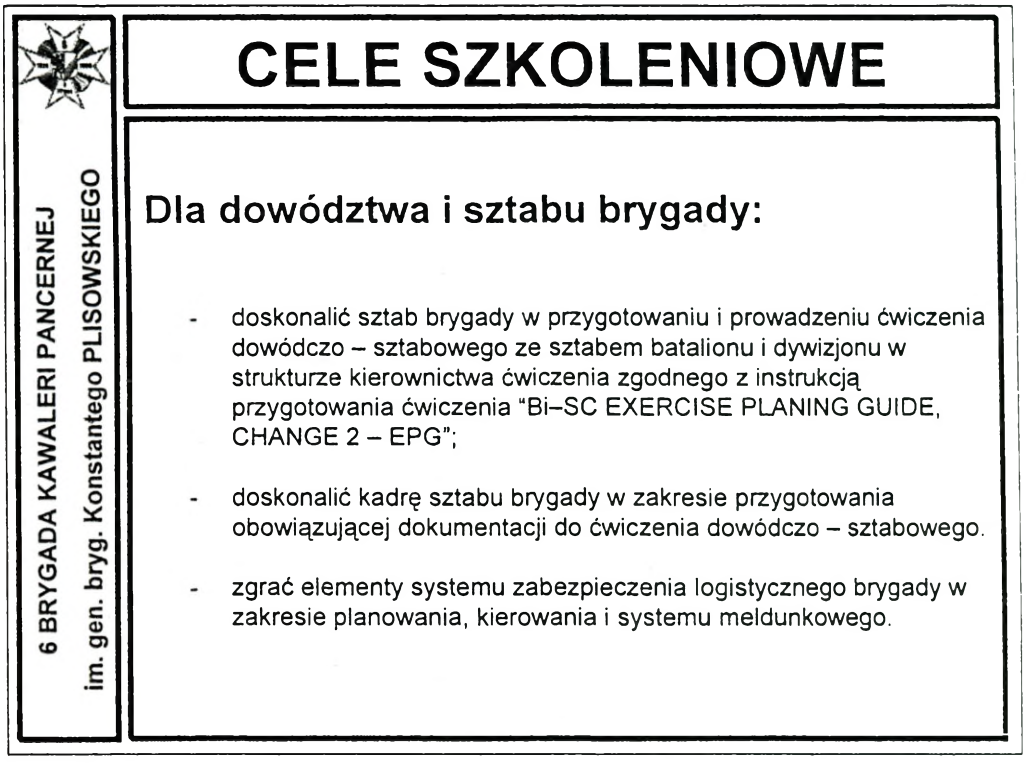


Podstawą do planowania i organizacji ćwiczeń jest:

•Roczny Plan Zamierzeń 6 BKPanc

•EXSPEC CPX/M Dowódcy 12 DZ

•Zadanie główne brygady i w wypadku ćwiczeń dowódczo sztabowych, zadanie ćwiczącego batalionu(dywizjonu) na rok.



Do podstawowych elementów jakie określa kierownik ćwiczenia dla zespołu autorskiego należą cele, które dowódca (kierownik ćwiczenia) chce osiągnąć. Cele dotyczą nie tylko szkolonego pododdziału, ale również zawierają one treści dotyczące dowództwa i sztabu brygady, które będąc w kierownictwie ćwiczenia również podlegają szkoleniu.

Cele przyjęte dla dowództwa i sztabu brygady dotyczą:

- doskonalenia sztabu brygady w przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczenia dowódczo – sztabowego ze sztabem batalionu i dywizjonu w strukturze kierownictwa ćwiczenia zgodnego z instrukcją przygotowania ćwiczenia "Bi–SC EXERCISE PLANING GUIDE, CHANGE 2 – EPG";

- doskonalenia kadry sztabu brygady w zakresie przygotowania obowiązującej dokumentacji do ćwiczenia dowódczo – sztabowego.

- zgrania elementów systemu zabezpieczenia logistycznego brygady w zakresie planowania, kierowania i systemu meldunkowego.

W praktyce cele osiągane są poprzez udział kadry sztabu w procesie planowania i wykonywania dokumentacji ćwiczenia, zmianę treści etapów będącą skutkiem przebiegu ćwiczenia oraz wytycznych kierownika ćwiczenia.

6 BRYGADA KAWALERI PANCERNEJ
im. gen. bryg. Konstantego PLISOWSKIEGO

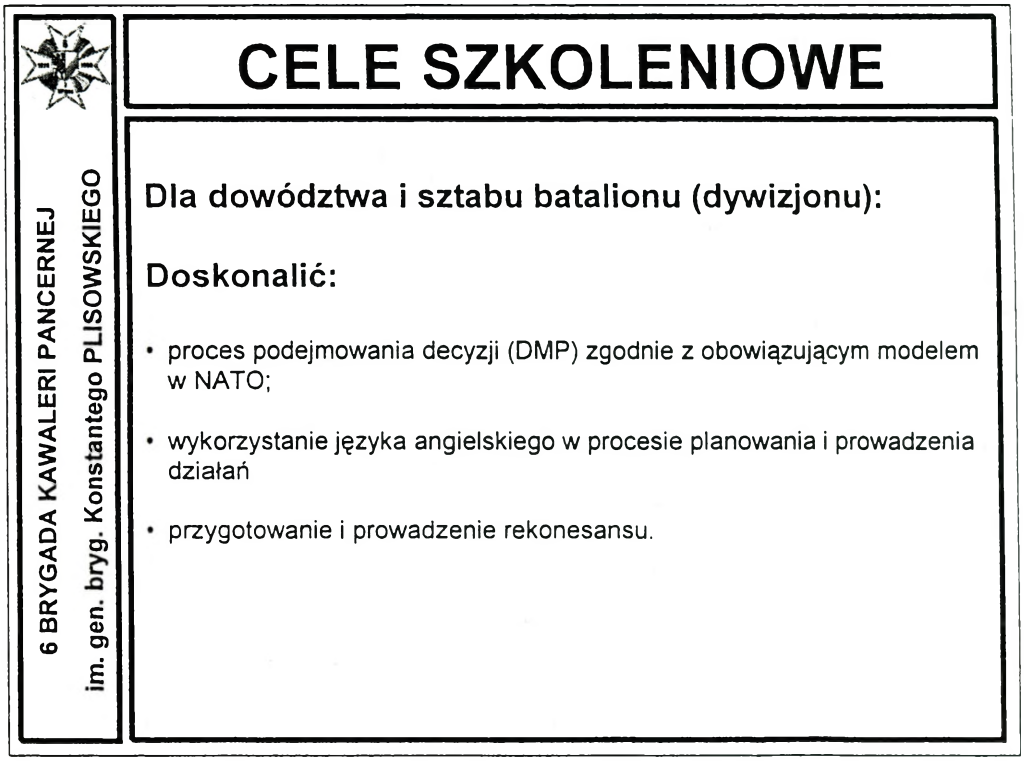
CELE SZKOLENIOWE

Dla dowództwa i sztabu batalionu (dywizjonu):

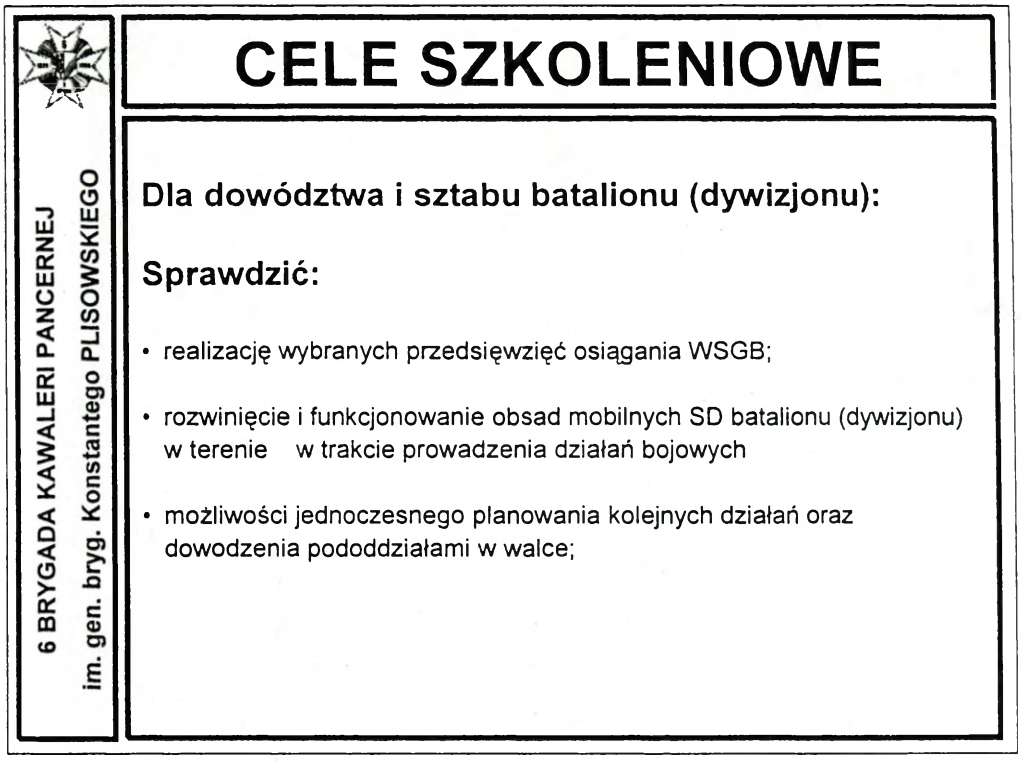
Zgrywać:

- dowództwo i sztab batalionu (dywizjonu) w zakresie przygotowania działań bojowych zgodnie z obowiązującymi procedurami NATO;
- dowództwo i sztab batalionu (dywizjonu) w zakresie organizacji pracy SD wg WSyD podczas prowadzenia działań obronnych i zaczepnych;
- dowództwo i sztab batalionu (dywizjonu) w zakresie planowania i organizowania zabezpieczenia logistycznego działań w ramach zgrywania elementów systemu zabezpieczenia logistycznego brygady.

Dla dowództwa i sztabu batalionu (dywizjonu) dowódca (kierownik ćwiczenia) przyjmuje cele będące pochodną zadania rocznego ćwiczącego batalionu(dywizjonu). Na slajdzie przedstawione są przykładowe cele jakie przyjąłem dla ćwiczącego batalionu w czasie ostatnich ćwiczeń.



Uczestnictwo 12DZ wraz z 6BKPanc i innymi oddziałami tegoż związku taktycznego w strukturach MNC NE skłania nas do przyjęcia jako jeden z priorytetowych celi doskonalenie języka angielskiego na najniższych szczeblach dowodzenia. Ma to odzwierciedlenie w zagadnieniach realizowanych podczas ćwiczenia. W przyjętych wytycznych dowódcy dywizji przynajmniej jedno zagadnienie powinno być zrealizowane w języku angielskim. Ważnym elementem jest wykorzystanie terenu w procesie planowania i organizacji walki. Ma to odzwierciedlenie w praktycznym ćwiczeniu ważniejszych elementów w terenie.



Ważnym elementem składowym każdego ćwiczenia jest dokonanie sprawdzenie wybranych przedsięwzięć osiągania WSGB oraz innych elementów jakie kierownik ćwiczenia chciałby zweryfikować. Przyjęte cele szkoleniowe jakie dowódca (kierownik ćwiczenia) pragnie osiągnąć są szkieletem wokół którego planuje się przebieg całego ćwiczenia. Są one podstawą do opracowania i przyjęcia kryterium oceny ćwiczących pododdziałów.



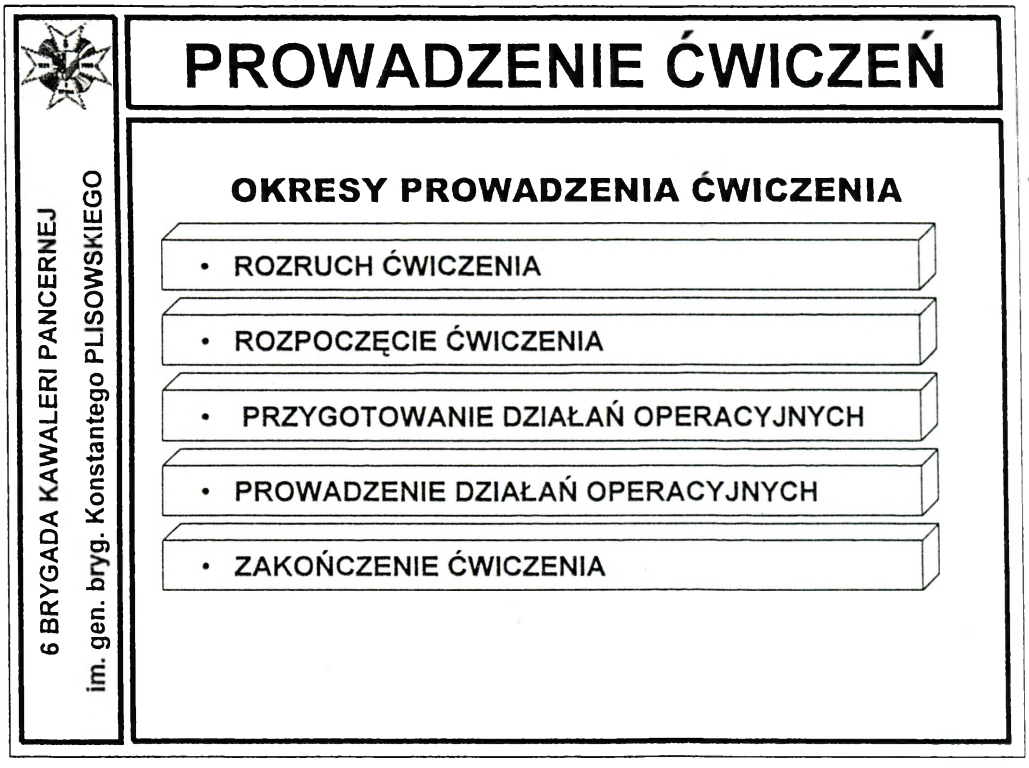
Prowadzenie ćwiczeń obejmuje następujące elementy:

•DOWODZENIE

•KIEROWANIE

•KONTROLĘ

Wszystkie składowe procesu dowodzenia w trakcie ćwiczenia ujęte są w dokumentacji ćwiczenia.



W trakcie prowadzenia ćwiczenia wyróżniamy pięć okresów prowadzenia ćwiczenia

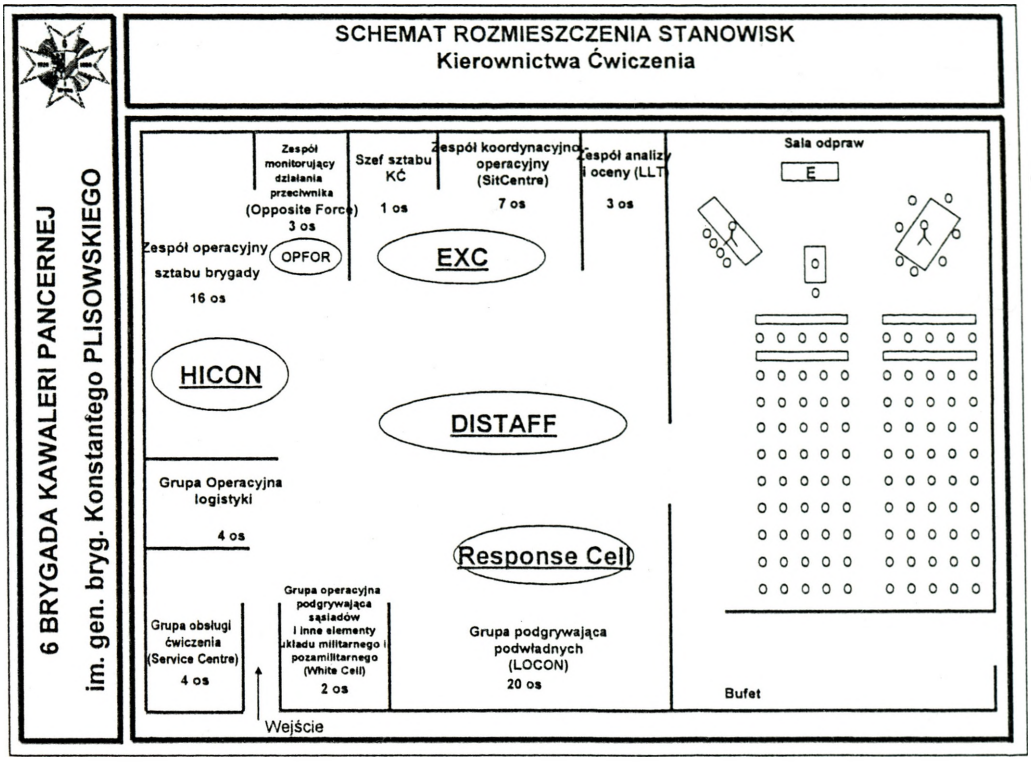
•ROZRUCH ĆWICZENIA

•ROZPOCZĘCIE ĆWICZENIA - poświęcone jest na zapoznanie z sytuacją wyjściową, ponadto rozwiązuje sie wszystkie problemy organizacyjne.

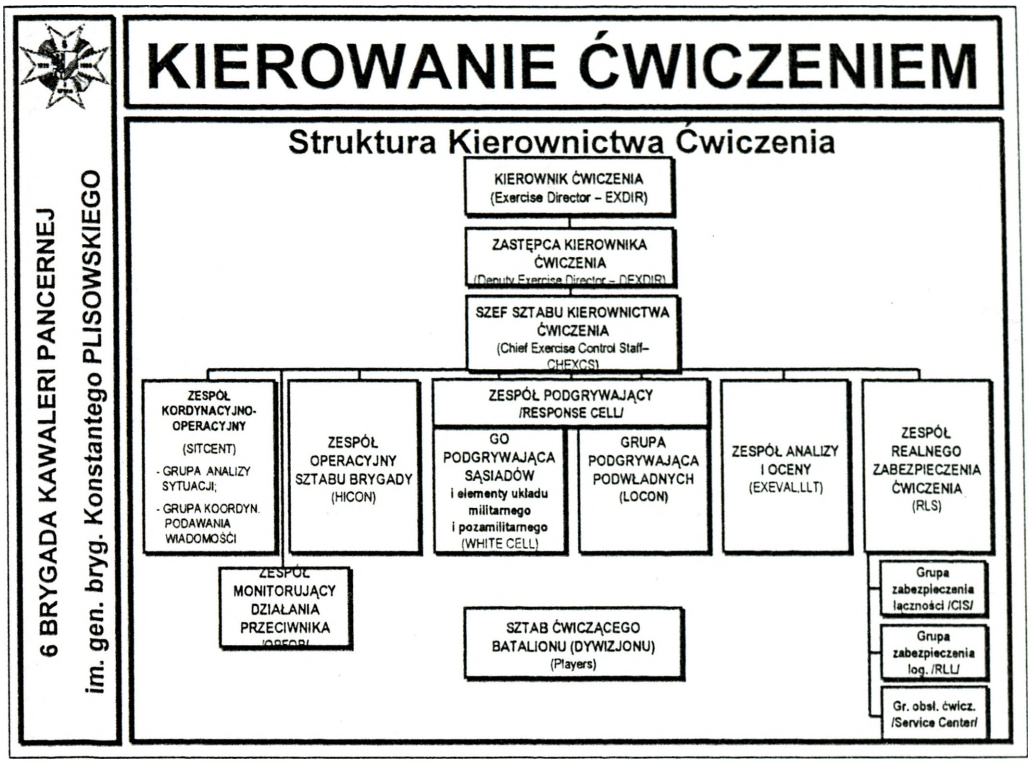
• PRZYGOTOWANIE DZIAŁAŃ - nakierowany jest na realizacje przedsięwzięć związanych z planowaniem działań.

•PROWADZENIE DZIAŁAŃ - jest to realizacja zadań bojowych wynikająca z podjętych decyzji.

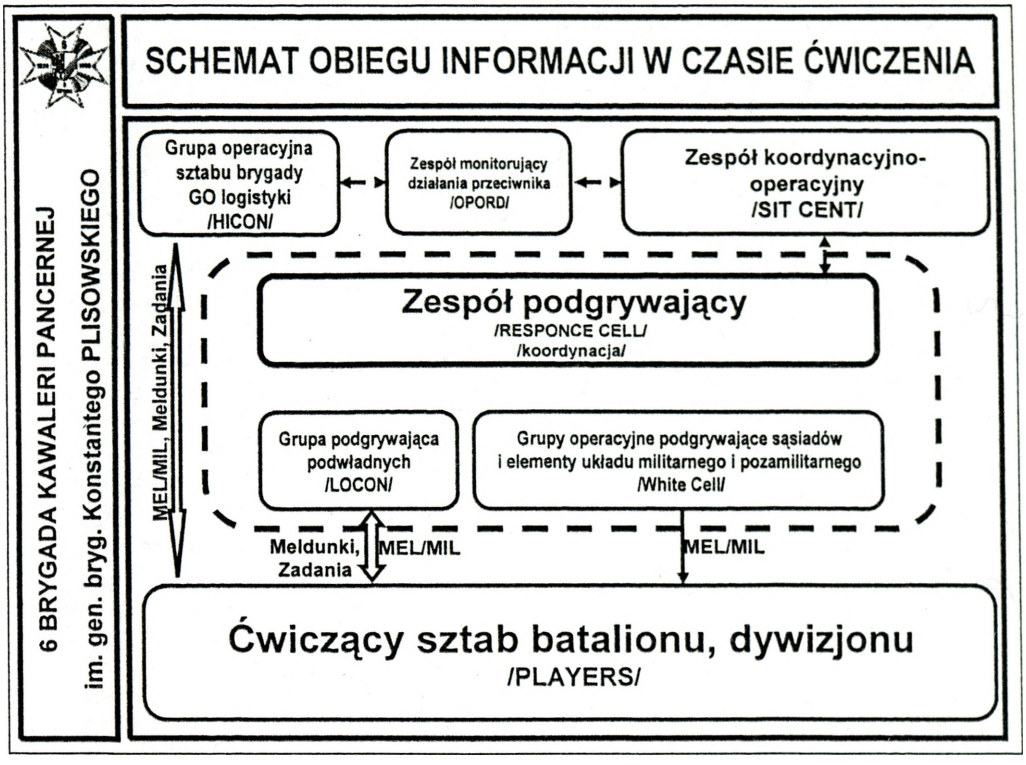
•ZAKOŃCZENIE ĆWICZENIA - obejmuje przerwanie działań ćwiczących i kierownictwa ćwiczenia, ocenę i omówienie ćwiczenia.



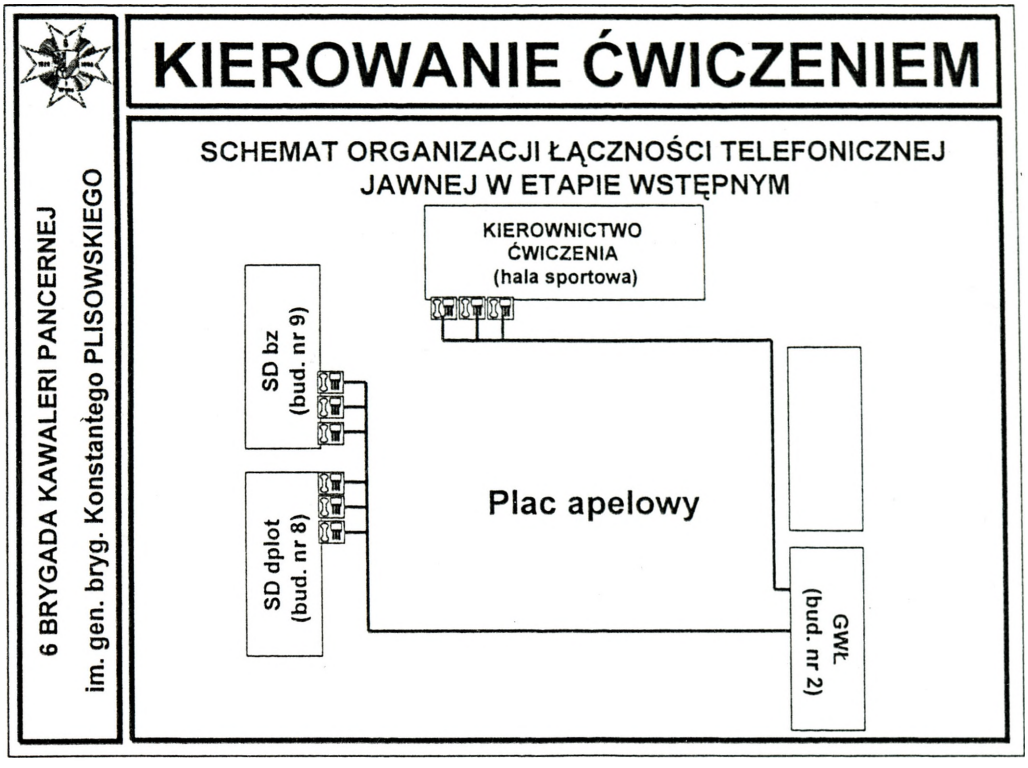
Rozruch ćwiczenia obejmuje wskazanie miejsc pracy, zapoznanie z obowiązkami, sprawdzenie systemów łączności i obiegu informacji. Przedsięwzięcia tego okresu trwają jeden dzień. Przybierają one formę zajęć szkoleniowych w miejscach pracy. Na slajdzie przedstawiony jest sposób organizacji miejsc pracy kierownictwa ćwiczenia z wykorzystaniem hali sportowej. Głównym czynnikiem jaki miał wpływ na organizację stanowisk pracy była informacja, a raczej jej przepływ pomiędzy poszczególnymi komórkami. Przyjęty wariant rozmieszczenia stanowisk pracy zapewnia nam bezproblemową współpracę pomiędzy poszczególnymi komórkami oraz bezkolizyjny przepływ informacji.



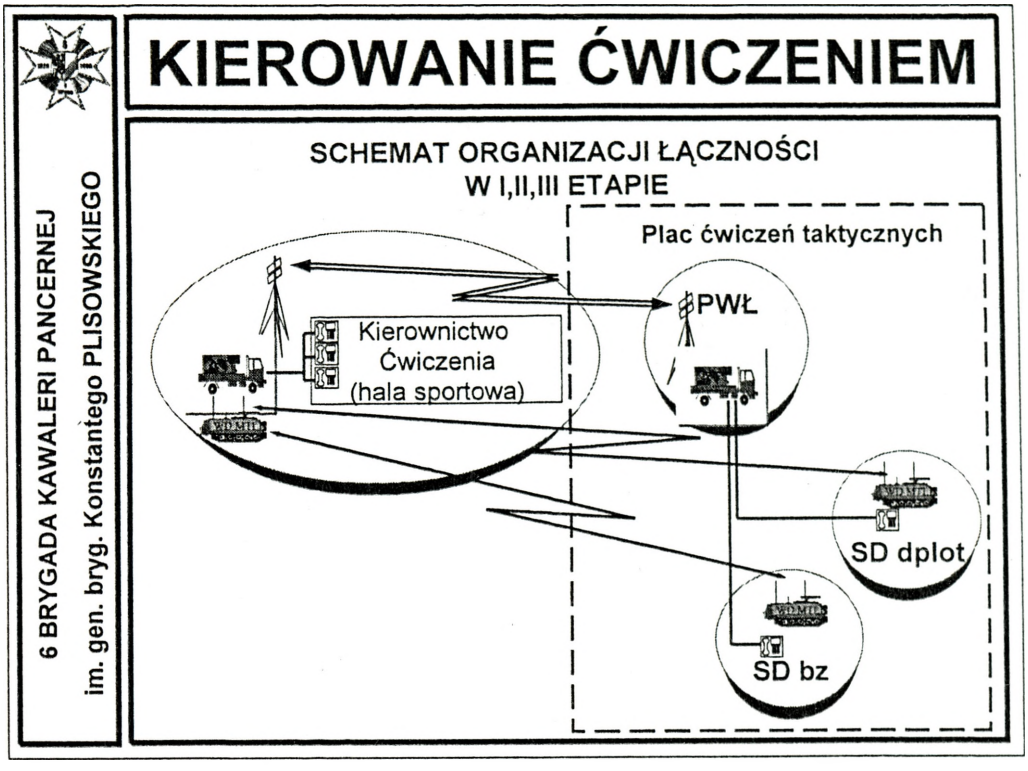
Przyjęta struktura Kierownictwa Ćwiczenia zapewnia w pełni prowadzenie oraz kontrolę nad przebiegiem ćwiczenia a także umożliwia wpływ kierownika ćwiczenia na zmianę sytuacji, będącą pochodną przebiegu ćwiczenia. Skład obsady poszczególnych komórek zależy od zadań oraz miejsca skupienia głównego wysiłku kierownika ćwiczenia na osiągniecie zamierzonych celi.



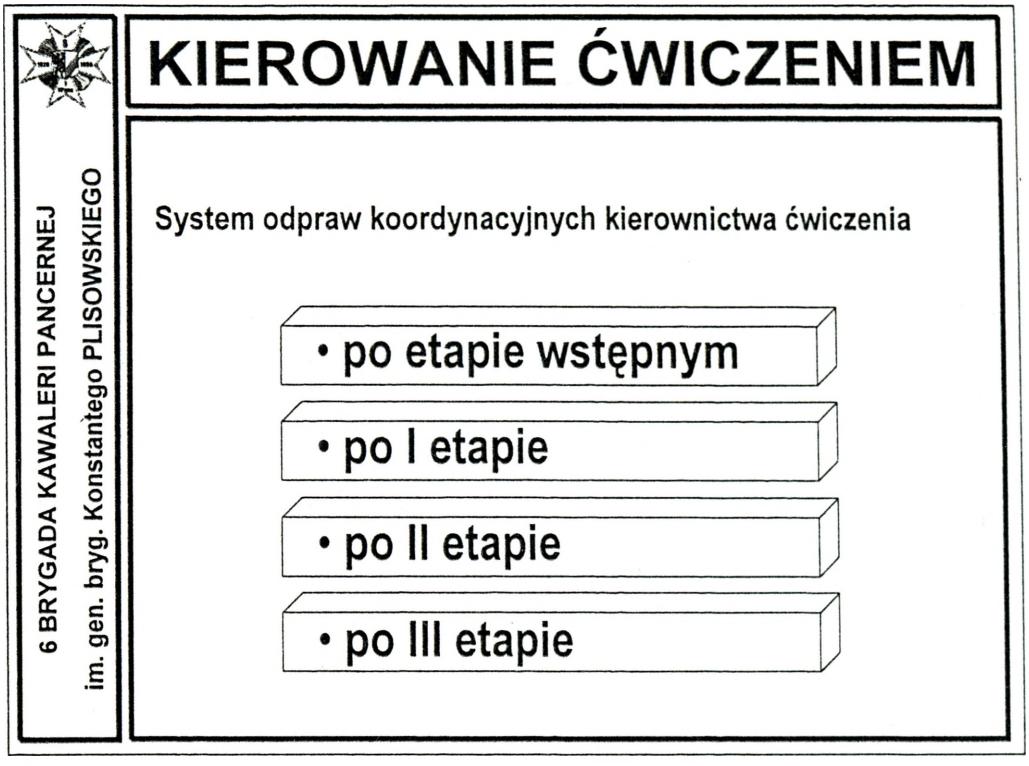
Informacja jest podstawowym czynnikiem warunkującym powodzenie w trakcie ćwiczenia. Jej prawidłowy obieg w strukturze kierownictwa pomiędzy ćwiczącymi oraz pomiędzy kierownictwem i ćwiczącymi zapewnia właściwe kierowanie przebiegiem oraz sprawowanie kontroli nad ćwiczeniem. Przedstawiony schemat przedstawia obieg informacji w przyjętej przez 6BKPanc strukturze organizacyjnej ćwiczenia. Przebieg informacji pomiędzy poszczególnymi zespołami komórkami kierownictwa a ćwiczącymi odbywa się dwustronnie. Do najważniejszych kanałów przepływu informacji zaliczamy wymianę danych pomiędzy Grupą Operacyjną Sztabu Brygady (HICON), Zespołem Podgrywającym (LOCON) a ćwiczącymi.Te dwa strumienie przepływu danych zapewniają wpływ kierownictwa ćwiczenia na jego przebieg.



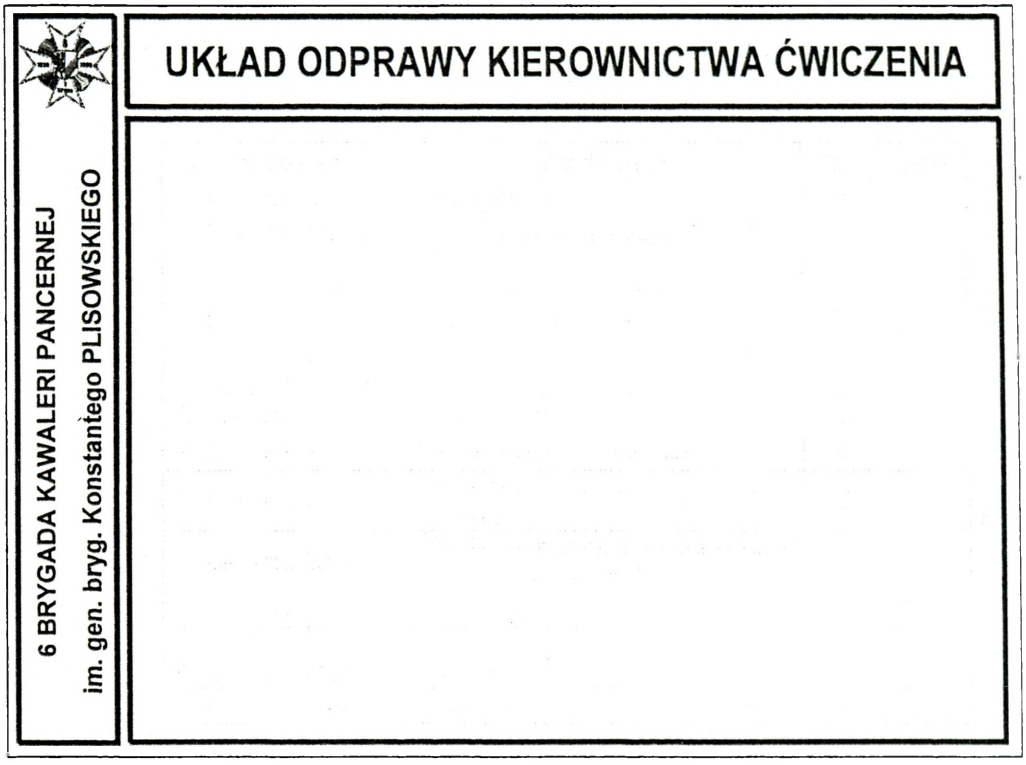
Kierowanie ćwiczeniem nie może odbywać się bez właściwego systemu łączności, zapewniającego bezkolizyjny przepływ meldunków, zarządzeń, rozkazów. Na slajdzie przedstawiony jest system łączności stacjonarnej jaki jest stosowany w 6BKPanc w trakcie ćwiczeń i treningów.



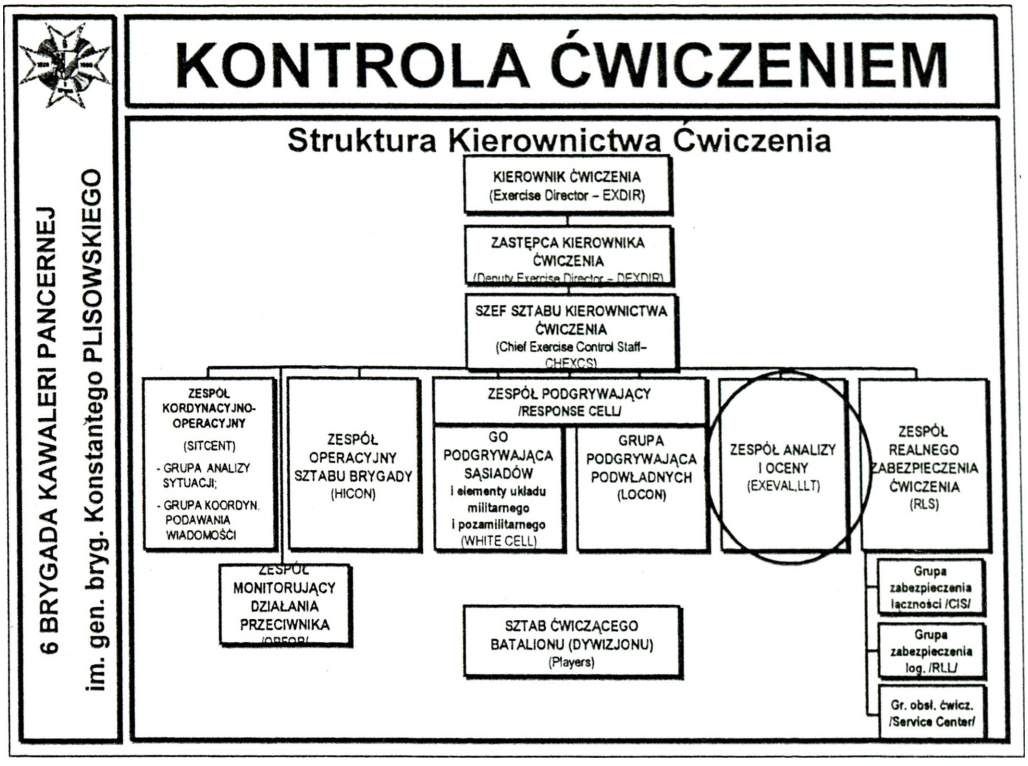
Do głównych celi jakie założyłem do realizacji przyjąłem przygotowanie dowództw i sztabów batalionów do pracy na mobilnych SD. Wyprowadzenie ćwiczących sztabów batalionów (dywizjonów) w teren zapewnia urealnienie warunków prowadzenia ćwiczenia do współczesnego pola walki. Przepływ informacji ulega zmianie i zmusza zarówno kierownictwo ćwiczenia i ćwiczących do korzystania z wielu środków łączności zapewniających jej bezkolizyjny przepływ.



W celu sprawowania kontroli nad przebiegiem ćwiczenia oraz zachowaniem wpływu na jego przebieg stworzony jest system odpraw koordynacyjnych kierownictwa ćwiczenia. Odbywają się one po zakończeniu każdego etapu ćwiczenia.



Odprawa koordynacyjna ma na celu omówienie przebiegu etapu ćwiczenia, ocenę ćwiczących przez poszczególnych szefów zespołów kierownictwa ćwiczenia. Następnie zapoznaje się kierownictwo ćwiczenia z przebiegiem kolejnego etapu oraz ze zmianami jakie zostały dokonane przez kierownika ćwiczenia (aktualizacja planu podawania wiadomości MEL/MIL). Odprawa kończy sie postawieniem zadań do dalszej działalności.



Ocena ćwiczenia ma duże znaczenie szkoleniowe i powinno zawierać rzetelną ocenę dowództw i wojsk oraz określić kierunki dalszego doskonalenia. Oceniając ćwiczenie wszyscy uczestnicy ćwiczenia muszą mieć na uwadze, że scenariusz ćwiczenia jest fikcyjny i pewne sztuczne elementy zostały stworzone, aby osiągnąć cele ćwiczenia.

Ocena powinna dotyczyć działań i procedur realizowanych przez ćwiczący batalion , a nie tła ćwiczenia. Jednakże wyciągane wnioski mogą być wykorzystane przy urealnianiu przebiegu ćwiczenia. Ocena realnego przygotowania i zabezpieczenia ćwiczenia może zostać przeprowadzona przez każdego uczestnika i powinna ona dotyczyć tylko spraw organizacyjnych.

Zespół analizy i oceny (EXEVAL, LLT) jest tworzony na okres trwania ćwiczenia. Do jego zadań należy:

a/ kontrola i ocena przebiegu, elementów planowania , etapów ćwiczenia, rozwój ćwiczenia na poziomie kierownictwa ćwiczenia i we wszystkich obszarach funkcjonalnych;

b/ dostarcza Kierownictwu Ćwiczenia analizy danych w zakresie rozwoju ćwiczenia;

c/ zbiera informacje z Kierownictwa Ćwiczenia do omówienia na gorąco (HOT WASH UP)

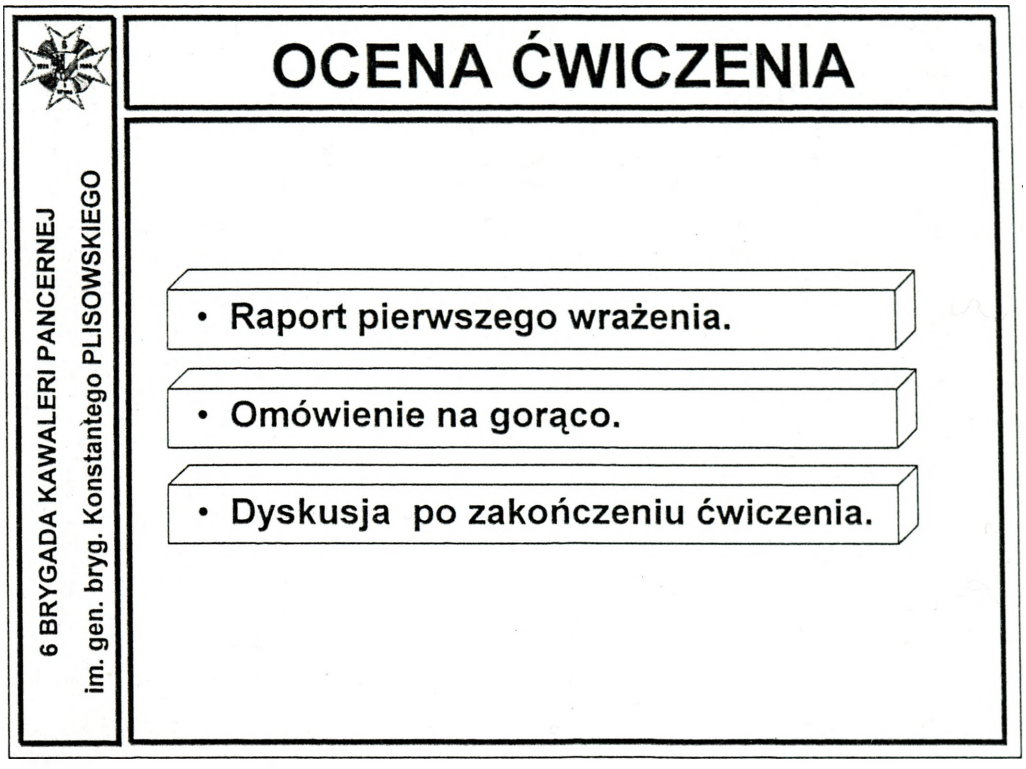
d/ opracowuje końcowe sprawozdanie z przebiegu ćwiczenia wraz z kartą oceny ćwiczenia.



Karta Oceny Ćwiczenia zawiera zagadnienia podlegające kontroli w dwóch działach:

- Działalność Taktyczną Dowództwa Batalionu
- Przygotowanie działań bojowych

Wnioski z oceny każdego etapu przedstawione są przez szefów poszczególnych zespołów.

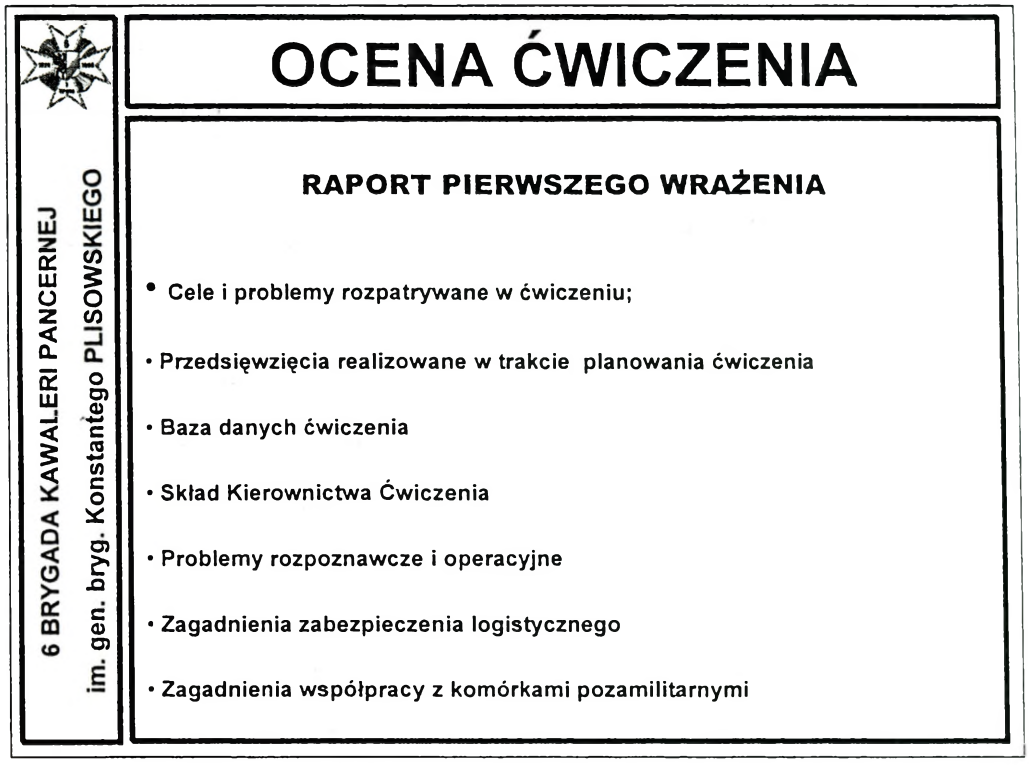


W celu uzyskania wiarygodnych informacji z całego procesu organizacji i prowadzenia ćwiczenia w 6BKPanc przyjęty jest odpowiedni system analityczno - sprawozdawczy, który zawiera następujące elementy.

•Raport pierwszego wrażenia;

•Omówienie na gorąco;

•Dyskusja po zakończeniu ćwiczenia;



Raport Pierwszego Wrażenia jest pierwszym oficjalnym, pisemnym meldunkiem składanym po zakończeniu ćwiczenia. Przesyła się go w terminie do 5 dni od daty zakończenia ćwiczenia do (OSE - officer scheduling Exercise). Jest on sporządzany przez (OCE - officer Conducting Exercise).


6 BRYGADA KAWALERI PANCERNEJ
im. gen. bryg. Konstantego PLISOWSKIEGO

OCENA ĆWICZENIA

ARKUSZ OCENY ĆWICZENIA
"HOT WASH UP"

NAZWISKO OCENIAJĄCEGO

.....DATA.....

FUNKCJA OCENIAJĄCEGO.....

ĆWICZĄCY
PODODDZIAŁ.....MIEJSCE.....

RODZAJ DZIAŁALNOŚCI.....

CEL DZIAŁALNOŚCI

UWAGI / KOMENTARZE

PODSUMOWANIE / OSIĄGNIĘTE CELE

ZALECENIA

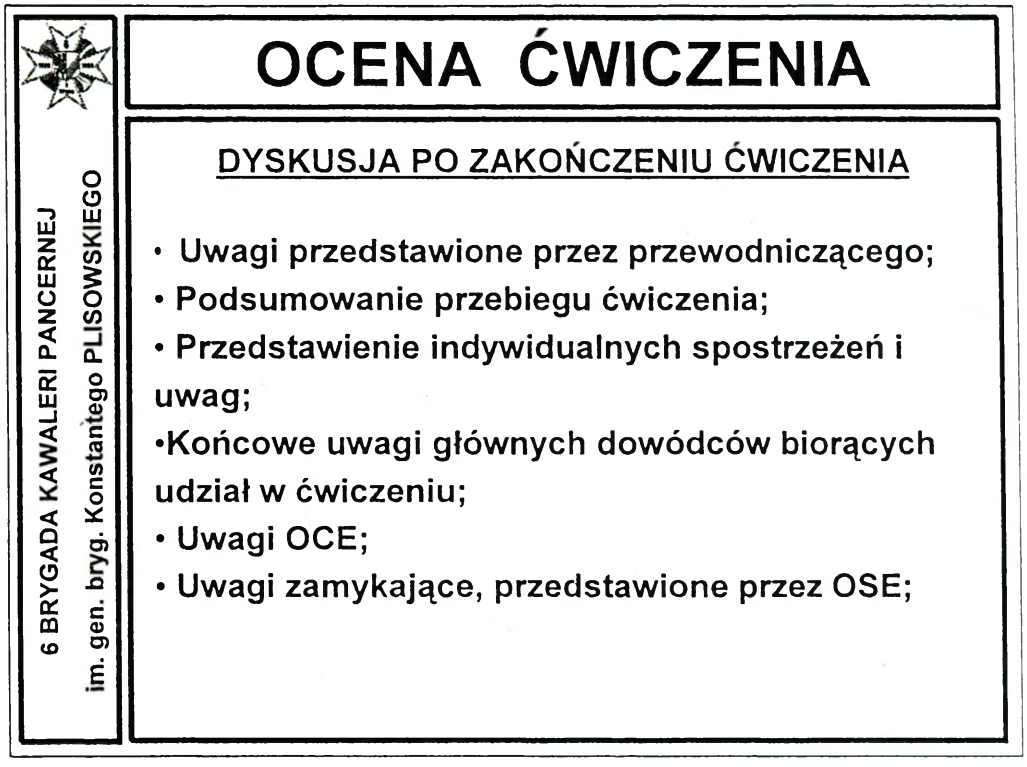
PODPIS
.....

Omówienie na gorąco przeprowadza się do 10 dni po zakończeniu ćwiczenia pomiędzy uczestnikami ćwiczenia.

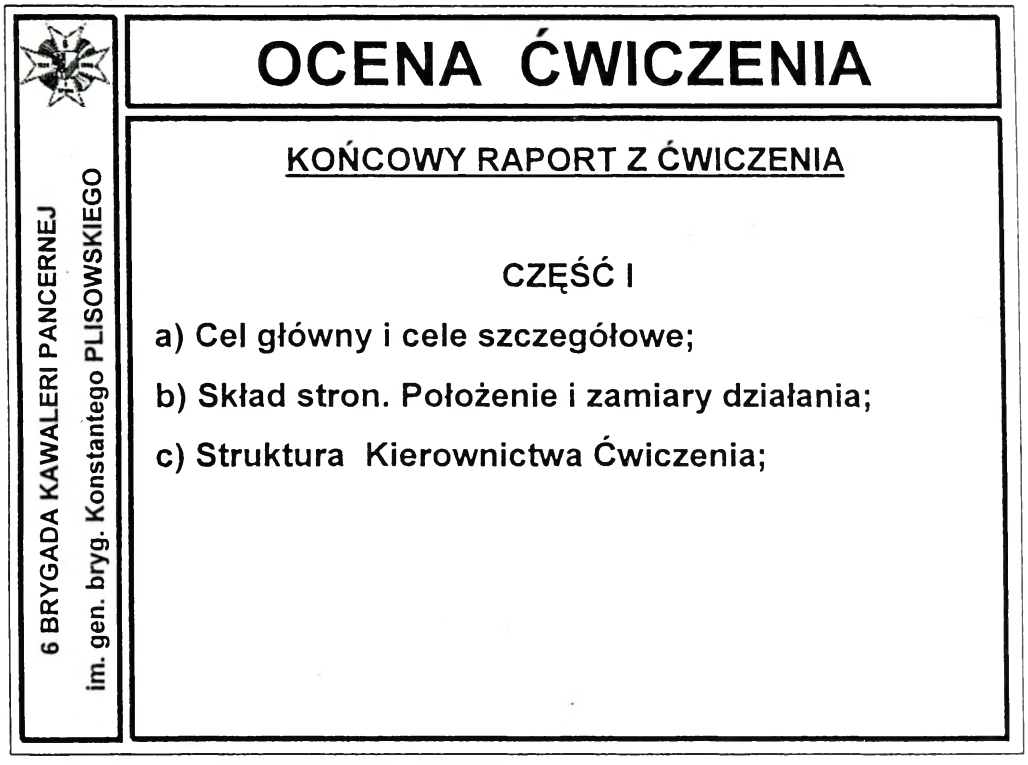
Celem debaty jest

- Wyniesienie korzyści z wymiany poglądów z innymi uczestnikami;
- dyskusja na temat osiągnięcia celi założonych w planie przeprowadzenia ćwiczenia;
- wykorzystanie zebranych doświadczeń;

W celu przedstawienia uczestnikom omówienia wspólnych wniosków do dyskusji, w trakcie ćwiczenia każdy z uczestników wypełnia arkusz oceny ćwiczenia „HOT WASH UP", który jest podstawą do prowadzenia dyskusji.

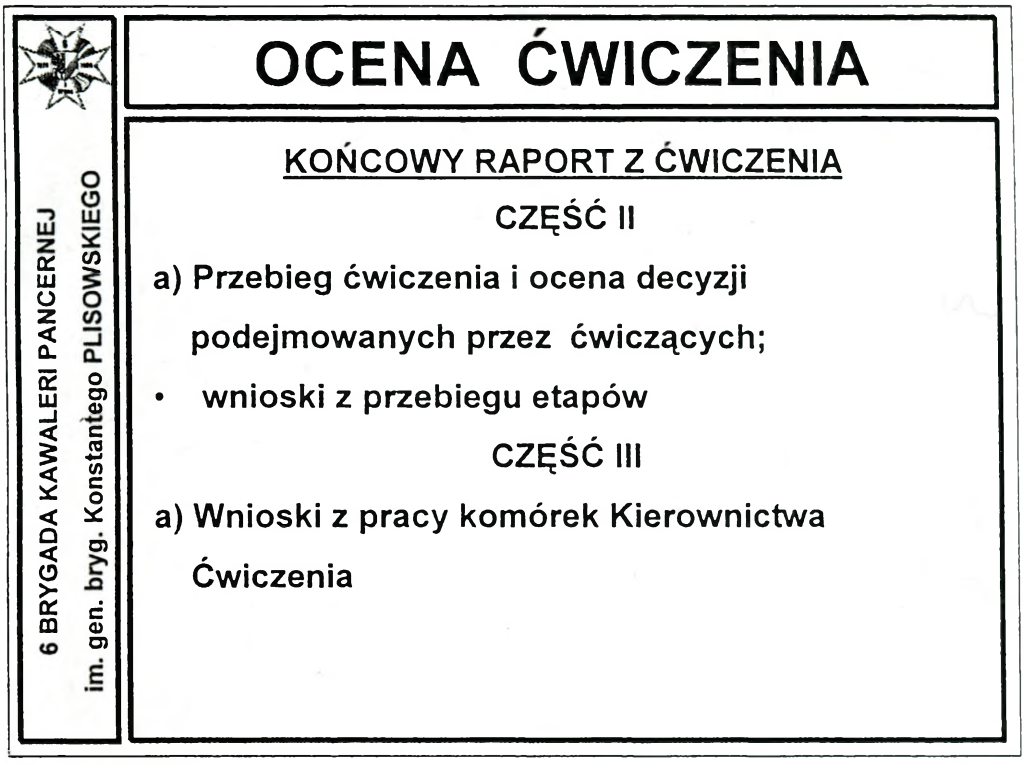


Dyskusja po zakończeniu ćwiczenia jest przedsięwzięciem realizowanympomiędzy10 - 15 dniem od zakończenia ćwiczenia. Ma ona na celu ugruntowanie spostrzeżeń i uwag jakie wnieśli uczestnicy ćwiczenia, a także przedstawione są uwagi dowódców biorących udział w ćwiczeniu oraz uwagi Kierownika Ćwiczenia.



Końcowy Raport (omówienie) ćwiczenia - opracowywany jest przez sztab kierownictwa ćwiczenia i przedstawiany jest (OSE) dowódcy do zatwierdzenia, który przedstawia go dowódcy zarządzającemu ćwiczenie w terminie 30 dni. Raport składa się z trzech części:

W części I przedstawione są cele, skład stroni zamiary działania stron oraz strukturę kierownictwa ćwiczenia.

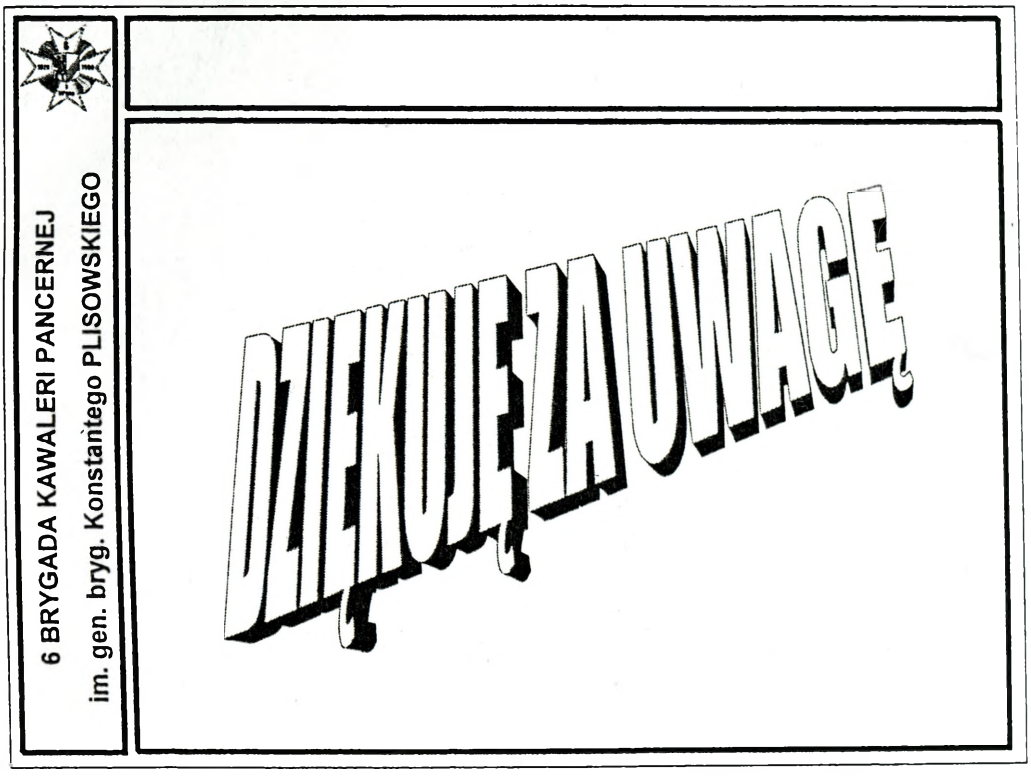


W części II opisuje się przebieg poszczególnych etapów wraz z ocena decyzji podjętych przez ćwiczących wraz z wnioskami dotyczącymi przebiegu kolejnych etapów.

W części III przedstawione są wnioski z pracy poszczególnych zespołów i komórek kierownictwa ćwiczenia.

Format raportu jest określony przez prowadzącego ćwiczenie w Rozkazie Organizacyjnym do ćwiczenia.

System analityczno sprawozdawczy przyjęty w 6BKPanc zapewnia rzetelną ocenę ćwiczących dowództw i wojsk oraz pozwala określić kierunki dalszego doskonalenia.



Panowie oficerowie. Dziękuje za uwagę.

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM
Nr ewid. 56111
Akademii Obrony Narodowej