

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI

DETERMINANTY OCENY PRACY DOWÓDZTWA

pk. „KRYTERIUM-1”

61036

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

~~S/1541~~

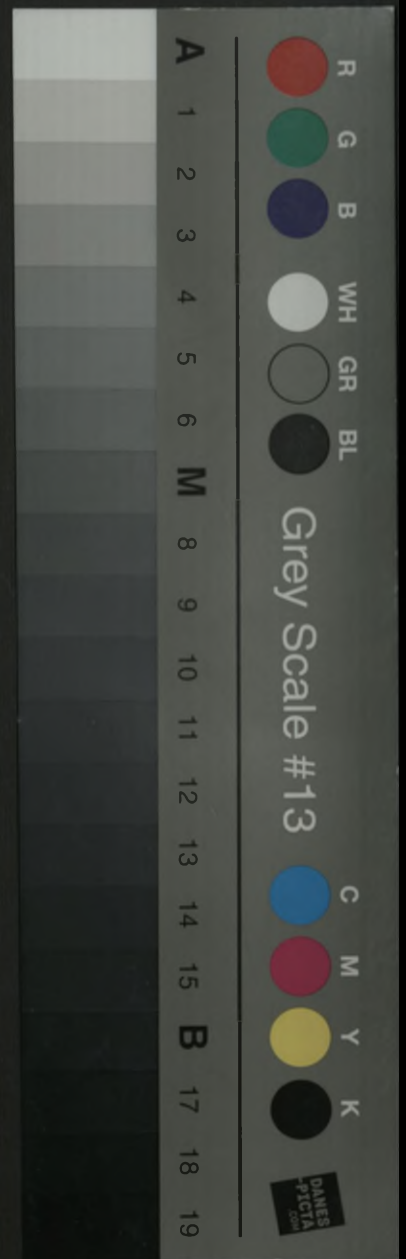


004541-001-0

PNLB

WARSZAWA

2000



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

**WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI**

**DETERMINANTY
OCENY PRACY DOWÓDZTWA
pk. „KRYTERIUM-1”**

61036

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S/541



004541-001-0

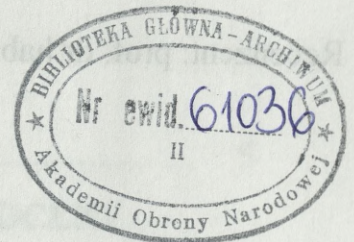
PNB

WARSZAWA

2000

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH KATEDRA DOWODZENIA I ŁĄCZNOŚCI



DETERMINANTY OCENY PRACY DOWÓDZTWA

pk.: „KRYTERIUM - 1”



Recenzent: prof. dr hab. Czesław JARECKI

Zespół autorski

- mjr dr inż. Zbigniew KLAWITTER (kierownik zespołu)- rozdział 1.
- mjr dr inż. Marek STRZODA - rozdział 2.
- kpt. dypl. Norbert PRUSIŃSKI – rozdział 3.

Korekta autorska

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. POTRZEBY STSOSOWANIA DETERMINANTÓW OCENY W OBSZARZE DOWODZENIA	8
1.1. Właściwości ogólne dowodzenia wojskami lądowymi	8
1.2. Czynniki wpływające na przygotowanie i prowadzenie operacji (walki)	27
1.3. Determinanty jako wyznaczniki oceny dowodzenia	32
2. ORGANIZACJA DOWODZENIA SZCZEBLA OPERACYJNO- TAKTYCZNEGO JAKO OBSZAR ZASTOSOWANIA WYZNACZNIKÓW OCENY	36
2.1. Zasady działania dowództw	39
2.2. Organizacja dowództw	42
2.3. Zadania, uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych	49
2.4. Relacje pomiędzy dowództwami w strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej	54
2.5. Podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia	56
2.6. Zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia	63
3. WYBRANE ASPEKTY PROCESU DOWODZENIA WYMAGAJĄCE ZASTOSOWANIA WYZNACZNIKÓW W PROCEDURZE OCENY DOWÓDZTW	69

- 3.1. Ustalenie położenia 73
- 3.2. Planowanie 78
- 3.3. Stawianie zadań 100
- 3.4. Kontrola prowadzenia działań 102
- ZAKOŃCZENIE** 110
- BIBLIOGRAFIA** 111
- ZAŁĄCZNIKI** 113

... wyczerpująco, pogłębiając i oceniając w państwie obywateli
 ... do danego zadania przez różną
 ... w Akademi Obrony Narodowej
 ... metodycznego i historycznego
 ... w czasie prowadzonych ćwiczeń
 ... w celu
 ... w celu
 ... w celu
 ... w celu
 ... w celu

3.1. Ustalenie położenia

- ... w celu ...
- ... w celu ...
- ... w celu ...

Dotyczy to ... w celu ...
 ... w celu ...

WSTĘP

Koncepcyjna praca dowództwa podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki) uruchamia szereg procesów wykonawczych w jednostkach podległych i współdziałających. Prowadzona dotychczas ocena dowództw w zakresie realizacji swoich funkcji, wobec braku dokumentów normatywnych regulujących ten obszar, nosiła znamiona subiektywnych ocen kontrolujących. Brak jednoznacznych determinantów¹ - wyznaczników² postępowania i oceniania wypaczał czasami obraz rzeczywistości oraz powodował różne podejście do danego zagadnienia przez różne osoby lub komisje. Prowadzona w Akademii Obrony Narodowej działalność dydaktyczna wykazała potrzebę ujednoczenia zasad metodycznego i merytorycznego podejścia do kontroli działalności studentów w czasie prowadzonych ćwiczeń dowódczo – sztabowych. Symptomaticznie do rozpoczęcia prac w przedstawionym obszarze jest także zakres uprawnień każdego dowódcy w modelowaniu struktur i procesów zachodzących w jego systemie dowodzenia. Przedstawione uwarunkowania zaowocowały opracowaniem pracy naukowo – badawczej.

Za podstawę do wyżej wymienionych rozważań naukowo – badawczych przyjęto następujące założenia:

- brak jest w chwili obecnej jasnych determinantów (wyznaczników) oceny pracy dowództw;
- przedstawione w formie wyników badań rozwiązania pozwolą na opracowanie instrukcji oceny pracy dowództw podczas ćwiczeń organizowanych w szkolnictwie wojskowym, a w tym i Akademii Obrony Narodowej;
- przyjęte determinanty oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki) pozwolą również na stworzenie bazy danych do obiektywnej oceny pracy dowództw różnych szczebli dowodzenia w

¹ Determinant (łac. Determinas = określający, wyznaczający) to według słownika wyrazów obcych, każdy czynnik, którego funkcja polega na wyznaczaniu (determinowaniu). Słownik wyrazów obcych PWN, wydanie 1, Warszawa 1995, s.228.

² Są to pojęcia pochodne dlatego w dalszej części pracy będą używane zamiennie. Przyp. Aut.

wojskach lądowych.

Celem głównym pracy jest – sformułowanie i opracowanie determinantów oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki) na stanowiskach dowodzenia (SD).

Z kolei celem pierwszego etapu pracy jest - Opracowanie metodycznych założeń programu, określenie obszarów funkcjonalnych podlegających kodyfikacji, zaproponowanie rodzajów determinantów oceny odnośnie przyjętych obszarów, upowszechnienie wyników badań w postaci opracowania.

Tak sformułowany cel pozwala na przyjęcie określonego algorytmu badań, z którego wynika, że przedmiotem badań były by komórki sztabowe stanowisk dowodzenia mające wpływ na proces przygotowania i prowadzenia działań na szczeblu operacyjno – taktycznym (korpus – dywizja – brygada).

Opracowane determinanty pozwolą z dużą dozą obiektywności ocenić pracę dowództwa określonego szczebla dowodzenia w zakresie poszczególnych obszarów ich działalności co zaowocuje np. materiałem normatywnym niezbędnym w procesie kształcenia w AON na tworzenie nowych programów nauczania oraz określenia obszarów wymagających doskonalenia lub zmian.

W obszarze badań znalazły się więc komórki sztabowe rozmieszczone jako zespoły na zasadniczym centrum czyli Centrum Dowodzenia oraz powiązane z nimi strukturalne, hierarchiczne, informacyjne inne zespoły stanowisk dowodzenia szczebla operacyjno – taktycznego, zarówno podwładnych jak i przełożonego.

W czasie prowadzenia badań posługiwano się analizą: elementarną, logiczną i funkcjonalną.

W trakcie prowadzonej analizy rozpatrywano następujące problemy szczegółowe:

1. *Właściwości współczesnego dowodzenia.*
2. *Czynniki wpływające na pracę dowództwa.*
3. *Determinanty jako wyznaczniki oceny obszaru dowodzenia.*
4. *Zadania i struktury zespołów centr stanowisk dowodzenia szczebla operacyjno -taktycznego wraz z możliwością zastosowania wyznaczników ich oceny.*

5. *Procedury oraz treść prac zespołów centrum dowodzenia szczebla operacyjno – taktycznego wraz z możliwością zastosowania wyznaczników ich oceny.*

W I etapie pracy naukowo – badawczej główną uwagę skupiono na przedstawieniu ogólnych założeń dotyczących potrzeb stosowania determinantów oceny w obszarze dowodzenia. W dalszej kolejności określono obszary działalności wybranych osób funkcyjnych na stanowisku dowodzenia. Co z kolei pozwoliło na dokonanie analizy wybranych aspektów procesu dowodzenia wymagających zastosowania determinantów w procedurze oceny dowództw i sztabów. Zakładamy, że tak przyjęty proces badawczy pozwoli w dalszej kolejności na opracowanie determinantów oceny dla wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Co zamierzamy przedstawić w II i III etapie pracy.

operacyjno – taktycznych

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na opracowaniu teoretycznych założeń badań na obszarze dowodzenia. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wyniki badań uzyskanych w trakcie rozwiązywania pierwszego problemu badawczego jakim było: określenie potrzeb stosowania determinantów oceny w obszarze dowodzenia. Potrzeba rozwiązania tego problemu badawczego wynika z stworzenia naukowo umotywowanych podstaw niezbędnych do rozważań w dalszej części pracy. Główne źródło przedstawionych badań stanowi wywiad ekspercki przeprowadzony w formie ankiety (por. zał. 1 i 2).

1.1. *Właściwości ogólnie dowodzenia wojskami lądowymi*

Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim umiejętnego wykorzystania, skorelowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i także nieprzewidywalnych warunkach.

Kolejną ważną właściwością współczesnego dowodzenia jest realizacja jego

1. POTRZEBY STOSOWANIA DETERMINANTÓW OCENY W OBSZARZE DOWODZENIA

Perspektywa oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki) stworzyła naukowo – badawczy problem w zakresie funkcjonowania centrów (zespołów) dowodzenia rozmieszczonych na stanowiskach dowodzenia szczebla operacyjno – taktycznego wojsk lądowych SZ RP. Powyższa problematyka naukowo - badawcza wynika z faktu, że obecnie (dotyczy to głównie ćwiczeń dowódczo – sztabowych organizowanych w Akademii Obrony Narodowej) brak jest dokumentów normatywnych na temat prowadzenia oceny takich ćwiczeń. Jak również brak jest dokumentów, które w zakresie szczegółowym określałyby wyznaczniki pracy dowództw i sztabów szczebla operacyjno – taktycznego w ramach funkcjonowania wyżej wymienionych zespołów w zakresie przygotowania i prowadzenia działań operacyjno – taktycznych.

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na **opracowaniu teoretycznych założeń badań na tle obszaru dowodzenia**. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wyniki badań uzyskanych w trakcie rozwiązywania pierwszego problemu badawczego jakim było: **określenie potrzeb stosowania determinantów oceny w obszarze dowodzenia**. Potrzeba rozwiązania tego problemu badawczego wynika z stworzenia naukowo umotywowanych podstaw niezbędnych do rozważań w dalszej części pracy. Główne źródło przedstawionych badań stanowi wywiad ekspercki przeprowadzony w formie ankiety (por. zał. 1 i 2).

1.1. Właściwości ogólne dowodzenia wojskami lądowymi

Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności organów dowodzenia. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim umiejętnego wykorzystania, skorelowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i jakże nieprzewidywalnych warunkach.

Kolejną ważną właściwością współczesnego dowodzenia jest realizacja jego

funkcji zarówno w systemie narodowym jak też sojuszniczym i międzynarodowym w odniesieniu do zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych i różnych zagrożeń zewnętrznych.

Wywiązywanie się wojsk lądowych z porozumień sojuszniczych oznacza, że ich komponenty mogą brać udział w różnych działaniach. Mogą to być operacje o charakterze demonstracyjnym, świadczące o woli i gotowości do obrony granic lub wymuszania i utrzymania porządku w rejonie odpowiedzialności Sojuszu. W innych przypadkach mogą to być operacje mające na celu likwidację lokalnego konfliktu zbrojnego. Może być to również interwencja w obszarze objętym niepokojami albo zamieszkami. Nie wyklucza się ponadto udziału w operacji obronnej, zaczepnej lub opóźniającej oraz innego charakteru działań zbrojnych, których treścią jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali operacyjnej lub taktycznej. Każda z tych operacji wymaga od organów dowodzenia właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla siebie, wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach organy dowodzenia wojsk lądowych realizować będą swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jaki i zagrożenia oraz wojny. Nieprzewidywalność, a zarazem niepowtarzalność mogących zaistnieć sytuacji, w których działać mogą wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, determinuje efektywne przygotowanie organów dowodzenia wszystkich szczebli do właściwego opracowania planów operacji. Zwłaszcza, że mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność sytuacji determinuje także skuteczne dowodzenie podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji.

Jednym z zasadniczych wniosków jaki otrzymano w toku prac badawczych jest także to, iż w odniesieniu do właściwości dowodzenia jako jedne z zasadniczych wyróżników wymieniano najczęściej skuteczność, sprawność i efektywność dowodzenia. Jednocześnie formułowano je wobec systemu dowodzenia wojsk lądowych, w którym dowodzenie, jako proces informacyjno – decyzyjny zachodzi. Podejście takie owocuje stwierdzeniami, iż jako kolejne determinanty, czy wręcz

właściwości dowodzenia określa się zasady i wymagania dowodzenia identyfikowane wobec wszystkich, materialnych oraz niematerialnych, elementów systemu dowodzenia. Tak więc następnym wnioskiem jest to, że nie sposób przedstawić właściwości dowodzenia bez wykazania roli i znaczenia czynników decydujących o funkcjonowaniu systemu dowodzenia, a zwłaszcza: wzrostu roli i znaczenia informacji; potrzeby ciągłego kontrolowania procesów wykonawczych i sytuacyjnych; dążenie do skracania procesów koncepcyjnych i przekazania ich wyników do realizacji; zwiększenie ilości realizowanych zadań przez poszczególne podzespoły systemu oraz skomplikowanie wzajemnych relacji elementów systemu. Stwierdzono także, że o właściwościach dowodzenia decyduje także cała gama zewnętrznych i wewnętrznych czynników mających wpływ na właściwe funkcjonowanie systemu dowodzenia i realizacji jego zasadniczych funkcji.

Kolejnym ważnym wnioskiem otrzymanym w toku analizy literatury jest stwierdzenie faktu wielokrotnego zamiennego używania w odniesieniu do tych samych elementów systemu dowodzenia terminów „*sprawność*”, „*skuteczność*” i „*efektywność*”.

Otrzymane wyniki badań wskazują także, że terminy „*sprawność*”, „*skuteczność*” i „*efektywności dowodzenia*” używane są zamiennie w wyniku braku ich jednoznacznych mierników, czy wręcz wyznaczników klasyfikacyjnych. Inną przyczyną takiego stanu rzeczy może być również wysoki stopień złożoności tych terminów¹ oraz różnorodność ich definicji. Jak wskazują badania sytuacja taka wynika z zastosowania różnych kryteriów przy definiowaniu tych samych terminów na użytek różnych dziedzin. Warto zatem przystępując do rozważań nad właściwościami dowodzenia przedstawić zasadnicze aspekty terminologiczne przedstawionych powyżej terminów, właściwych dla przyjętego obszaru badań.

W *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* skuteczność jest definiowana jako „pozytywnie oceniana zgodność wysiłku z celem; skuteczność jest sprawnością w znaczeniu uniwersalnym oraz podstawowym składnikiem sprawności w sensie syntetycznym...”². Z kolei profesor Sienkiewicz postrzega skuteczność jako

¹ Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych, Tom 2, AON, Warszawa 1996, s. 58.

² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 219.

zasadnicze determinant operacyjne podczas oceny efektywności systemu „... wyrażone jako zdolność systemu do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy dla działania”³.

Natomiast J. Zieleniewski przedstawia skuteczność jako „działanie, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”⁴.

Pomimo dużej różnorodności definicji sprawności, jest ona zwykle przedstawiana w ujęciu uniwersalnym, syntetycznym i metodologicznym.

O sprawności działania w ujęciu uniwersalnym mówimy wówczas, gdy stopień osiągnięcia celu uznany zostanie za pozytywny przynajmniej co do jednego z następujących kryteriów: skuteczności, ekonomiczności, korzystności. Pozytywny wynik ogółu wymienionych kryteriów decyduje o sprawności działania w rozumieniu syntetycznym. Natomiast w znaczeniu metodologicznym „działanie odznacza się maksymalną, możliwą w danych warunkach sprawnością, jeżeli działający podmiot uczynił wszystko, co (...) mógł uczynić, aby zapewnić działaniu maksymalną pod każdym względem sprawność rzeczywiście”⁵.

Efektywność (łac. *effectus* = skutek) definiuje się natomiast jako dodatnią cechę działań dających wynik oceniany pozytywnie bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie zamierzony⁶. Ponadto efektywność działania *ex post* rozumiana jest jako relacja pomiędzy wynikami i nakładami potrzebnymi, aby te wyniki uzyskać.

Z kolei efektywność *ex ante* postrzega się jako relację pomiędzy celami działania, a przewidywanymi środkami potrzebnymi, aby cele te zrealizować.⁷

Można zatem stwierdzić, że dowodzenie jest wtedy skuteczne, jeżeli dysponując określonym potencjałem osiągnięty zostanie zamierzony cel działania.⁸ Sama zaś skuteczność dowodzenia to zdolność systemu dowodzenia do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego celu, czyli wykonania postawionego zadania.

³ P. Sienkiewicz, Teoria efektywności systemów, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 57-58.

⁴ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, wyd. 6, PWN, Warszawa 1979, s. 223-225.

⁵ J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, wyd. 2, PWN, Warszawa 1965, s. 305.

⁶ Mały słownik cybernetyczny, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973, s. 93.

⁷ T. Pszczołowski, Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, s. 60.

⁸ Por. Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych, Tom 2, s. 61.

Osiągnięcie zakładanych celów w obecnych warunkach funkcjonowania wymaga porównania narodowego i sojuszniczego ujęcia systemu dowodzenia oraz ich elementów składowych. Ma to szczególne znaczenie wobec konieczności osiągnięcia kompatybilności i interoperacyjności pomiędzy tymi systemami.

Narodowe podejście do systemu dowodzenia przedstawiane jest w szeregu opracowaniach. Najczęściej jednak definicje te sprowadzają się do przedstawienia systemu dowodzenia jako uporządkowanej, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całości złożonej z organów i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą informacyjnie i zapewniającej podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Stanowi on integralną część systemu operacji tworzoną przez funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie, proceduralne i materiałowe wzajemnie ze sobą powiązane i uzależnione od siebie.

Interesujących wniosków dostarcza w tym zakresie analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego. Pozwala ona na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, control and information system - C2I system*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO postrzegany jest jako zintegrowany system obejmujący⁹:

- doktrynę;
- procedury;
- struktury organizacyjne;
- stany osobowe;
- wyposażenie;
- środki łączności i połączenia informacyjne.

System ten wspiera dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

Potrzeba osiągnięcia interoperacyjności przez poszczególne państwa sojuszu powoduje iż definicja ta stanowi podstawę do funkcjonowania narodowych ustaleń

⁹ AAP-6, s. 2-C-6.

w tym zakresie. Zawarte są one we właściwych regulaminach i instrukcjach. Warto zatem zapoznać się z założeniami przyjętymi w armiach wiodących państw Sojuszu.

W wojskach lądowych Sił Zbrojnych USA przyjęto, że na system dowodzenia (*Command and control system*) składają się¹⁰:

- **stany osobowe** (*Personnel*), rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;
- **łączność** (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;
- **wyposażenie** (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz zapewniające wsparcie dowodzenia;
- **miejsca pracy** (*Facilities*), to znaczy stanowiska dowodzenia zapewniające bezpieczną pracę dowódcy i sztabu oraz działalność administracyjną i militarną prowadzoną w celu ochrony, zapewnienia funkcjonowania, przemieszczenia i rozmieszczenia dowódców i sztabów;
- **procedury** (*Procedures*), w tym sposób realizacji procesu decyzyjnego, wykorzystania zasad doktrynalnych, taktyki, środków technicznych i Stałych Procedur Operacyjnych.

Jednocześnie w odniesieniu do elementów wymienionych w powyższej definicji regulamin *FM 101-15 Działania korpusu (Corps Operations)* system ten ujmuje jako całość integrującą w sobie¹¹:

- **organizację dowodzenia** (*C2 organization*), oznaczającą zadania dowództw i relacje pomiędzy nimi, ich strukturę organizacyjno-funkcjonalną, w tym także zakres władzy i odpowiedzialności poszczególnych osób i komórek;
- **proces dowodzenia** (*C2 process*), obejmujący proces decyzyjny oraz procedury i techniki działania, stosowane podczas pracy przez dowództwo w celu: oceny sytuacji, podjęcia decyzji, postawienia zadań i nadzorowania ich wykonania. Zawiera on także dokumenty dowodzenia;
- **środki dowodzenia** (*C2 facilities*), pod znaczeniem których rozumie się:
 - stanowiska dowodzenia jako miejsce pracy dowództw;

¹⁰ FM 101-5 Staff Organization and Operations, Washington 1997, s. 1-2.

¹¹ FM 101-15 Corps Operations, Department of the Army, Washington 1989, s. 4-0.

- systemy automatyzacji dowodzenia;
- systemy łączności.

W podobny sposób system dowodzenia postrzegany jest w wojskach lądowych Bundeswehry. W dokumentach normatywnych ujmuje się go jako:

- **organizację dowodzenia**, rozumianą jako podział na szczeble dowodzenia, funkcjonalne obszary działalności osób funkcyjnych, jak również strukturę i rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- **proces dowodzenia**, polegający na stosowaniu odpowiednich procedur w celu podejmowania decyzji i wprowadzania ich w życie. Wspomniane procedury regulują także zasady współpracy w ramach dowództw;
- **środki dowodzenia**, traktowane jako urządzenia mające sprawnie i w sposób ciągły zapewnić przepływ informacji niezbędnych do dowodzenia działaniami podległych sił¹².

Narodowe doświadczenia w zakresie definiowania roli i miejsca systemu dowodzenia i jego elementów składowych oraz wnioski z badań dotyczących rozwiązań sojuszniczych pozwoliły na wypracowanie obowiązującej definicji systemu dowodzenia.

W ujęciu tym system dowodzenia postrzegany jest jako spójna całość obejmująca trzy podstawowe elementy, tak jak przedstawiono to na rys. 1.

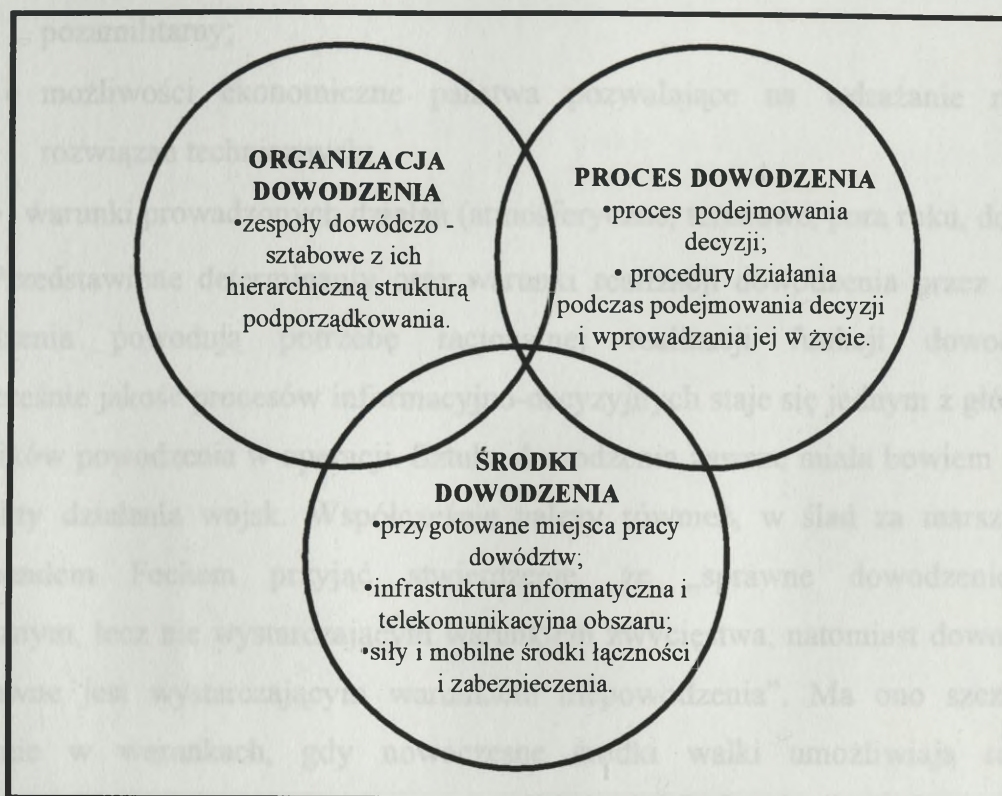
Rozwiązanie takie zapewniło, między innymi, wykorzystanie dorobku teoretycznego WP, a w szczególności Akademii Obrony Narodowej w zakresie problematyki dowodzenia, zgodność merytoryczną rozwiązania z zapisami w ogólnoukładowych dokumentach normatywnych, komunikatywność w kontaktach z oficerami innych armii NATO.

Niezależnie od wieloaspektowego podejścia do skuteczności i efektywności dowodzenia oraz oceny pod tym względem systemów dowodzenia, oraz jego poszczególnych elementów, analiza literatury przedmiotu umożliwia wyróżnienie dwóch grup determinantów rzutujących na taką skuteczność. Są to mianowicie:

- czynniki wewnętrzne;

¹² HDv 100/200 - Führungsunterstützung im Heer (TF/FU), Bonn 1996, par. 301.

- czynniki zewnętrzne.



Rys. 1. Elementy systemu dowodzenia.

Do czynników wewnętrznych zaliczyć można przede wszystkim:

- strukturę systemu dowodzenia i jego charakterystykę;
- zasady funkcjonowania (metody pracy, reguły realizacji funkcji i procesu dowodzenia);
- technologie zastosowane do wspomaganie funkcjonowania systemu;
- żywotność systemu, w tym także stopień odporności systemu dowodzenia na zakłócenia;
- umiejętności (poziom wykszolenia) uczestników procesów informacyjnych zachodzących w poszczególnych elementach systemu.

Natomiast zasadnicze czynniki zewnętrzne to:

- przeciwnik (jego działania, w tym oddziaływanie informacyjne i radioelektroniczne);

- możliwości zasilania systemu dowodzenia przez inne systemy, w tym pozamilitarny;
- możliwości ekonomiczne państwa pozwalające na wdrażanie nowych rozwiązań technicznych;
- warunki prowadzonych działań (atmosferyczne, terenowe, pora roku, doby)¹³.

Przedstawione determinanty oraz warunki realizacji dowodzenia przez system dowodzenia powodują potrzebę racjonalnej realizacji funkcji dowodzenia. Jednocześnie jakość procesów informacyjno-decyzyjnych staje się jednym z głównych składników powodzenia w operacji. Sztuka dowodzenia zawsze miała bowiem wpływ na efekty działania wojsk. Współcześnie należy również, w ślad za marszałkiem Ferdynandem Fochem przyjąć stwierdzenie, że „sprawne dowodzenie jest koniecznym, lecz nie wystarczającym warunkiem zwycięstwa, natomiast dowodzenie niesprawne jest wystarczającym warunkiem niepowodzenia”. Ma ono szczególne znaczenie w warunkach, gdy nowoczesne środki walki umożliwiają rozbitcie przeciwnika w dowolnym czasie i miejscu tylko wtedy gdy wykorzystamy umiejętnie intelekt i zdolności ludzi, którzy te działania przygotowują, a następnie koordynują działania sił i środków w czasie prowadzenia operacji i walki. Działania koncepcyjne organów dowodzenia stają się zatem nie tylko nieodzowne ale i decydujące. „Walka” intelektualna stron i uzyskanie przewagi w tym względzie przez jedną z nich, to jeden z głównych składników decydujących o powodzeniu.

Wyrazem wysokiej jakości dowodzenia jest przede wszystkim optymalna i w terminie sformułowana przez dowódcę koncepcja operacji (walki), racjonalne i w odpowiednim czasie zaplanowanie działań, efektywne i terminowe postawienie zadań do operacji (walki) oraz operatywne i ciągłe dowodzenie w czasie jej prowadzenia. Procesy te i ich rezultaty oraz inne działania dowódców i organów dowodzenia powinny opierać się głównie na rzetelnych kalkulacjach i obliczeniach, obiektywnej ilościowo-jakościowej ocenie możliwości stron oraz racjonalnych przewidywaniach operacyjnych. W tym względzie niezbędna jest również intuicja i doświadczenie dowódcy i oficerów sztabu oraz wkalkulowane ryzyko. Wzrastająca rola obliczeń,

¹³ *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1996 s. 63.

kalkulacji i symulacji operacyjno-taktycznych w procesie planowania, a w tym podejmowania decyzji oraz ciągłego oddziaływania na podwładnych wynika również z dużej różnorodności stosowanych środków walki, ich właściwości taktyczno-technicznych, zmieniających się warunków przygotowania i prowadzenia operacji, posiadanego czasu oraz stale zmieniającego się charakteru operacji i walki.

Efektywność synergicznego działania różnych elementów wojsk lądowych, a zwłaszcza zsynchronizowanie porażenia ogniowego przeciwnika, wykonania uderzeń i manewru musi być poprzedzone wszechstronną analizą i oceną możliwości ogniowych i manewrowych różnorodnych sił i środków. Zastosowanie w operacji (walce) różnych rodzajów rakiet i artylerii naziemnej, przeciwpancernej i przeciwlotniczej, czołgów i BWP oraz samolotów, śmigłowców itp., może być najskuteczniejsze tylko pod warunkiem szczegółowego podziału obiektów (celów) między poszczególne środki rażenia oraz skoordynowania czasu rozpoznania i wykonania uderzeń ogniowych z czasem i kierunkiem działania wojsk własnych.

Stwierdzono także, że współcześnie intelekt ludzi realizujących procesy dowodzenia musi być wspomagany osiągnięciami nauki i techniki informatycznej. Aktualny stan nauki wojennej i innych nauk przez nią wykorzystywanych oraz poziom techniki pozwalają wydajnie wspomagać dowódcę i oficerów sztabu, zwłaszcza w zakresie kontrolowania pola bitwy, przetwarzania informacji sytuacyjnych w decyzyjne oraz wpływania na rozwój sytuacji. Powodować to powinno kształtowanie rozwoju sytuacji według własnej woli. Współcześnie można już z dużą wiarygodnością prognozować przebieg operacji i jej wyniki. Poziom wiedzy i umiejętności ludzi oraz stan urządzeń technicznych stwarza możliwości generowania w bardzo krótkim czasie wielowariantowych możliwości osiągnięcia celu, ze wskazaniem rozwiązania najkorzystniejszego, przy założonych kryteriach. W toku prac koncepcyjnych należy bowiem całość opracowanych wariantów działania, bądź ich fragmenty, poddać sprawdzeniu jakie przyniosą efekty, implikacje oraz jaka może być w takiej sytuacji reakcja przeciwnika. Stwarza to możliwość wprowadzania w życie rozwiązań najkorzystniejszych.

We współczesnych konfliktach zbrojnych potwierdzony został dalszy stały wzrost roli i znaczenia informacji oraz potrzeby stałego kontrolowania pola walki.

Czynniki powodujące złożoność operacji i walki znacznie komplikują procesy informacyjne. Wynika to stąd, że informacja zespala wszystko to co dzieje się i będzie dziać na polu walki w zharmonizowaną całość. Informacja jako czynnik niematerialny stanowi fundament dowodzenia i sterowania środkami walki. Sprawność dowodzenia zatem zależy również od zdobycia i posiadania w odpowiednim czasie stosownych informacji oraz terminowego ich przetworzenia.

Stałe kontrolowanie pola walki przez dowództwo jest jednym z podstawowych elementów zapewniających warunki wykonania zadania przez podległe wojska. Ciągłość tego procesu wynika z dynamicznej i stale zmieniającej się sytuacji. Ponadto pozwala to nie tylko przewidywać jej rozwój, ale również kształtować ją z uwzględnieniem aktualnych i perspektywicznych potrzeb wojsk i dowództw.

W przypadku braku informacji trudne, a nawet wręcz niemożliwe, jest skuteczne użycie środków, np. rażenia oraz efektywne wykonanie uderzenia i manewru, jak też stawianie zdecydowanego oporu. We współczesnej operacji i walce niezależnie od ich formy potrzeba precyzyjnie, nawet bardziej dokładnie niż to miało miejsce w przeszłości, łączyć ogień i manewr różnych środków. Czyni to dowódca i sztab na podstawie posiadanych informacji. Potrzeba znajomości ciągle zmieniającego się położenia obiektów i celów oraz dokonywania podziału zadań dla wykonawców powoduje konieczność posiadania sprawnego systemu pozyskiwania, analizowania, weryfikowania i przesyłania informacji. Powodowane jest to tym, że wykryte cele i obiekty powinny być rażone nadzwyczaj precyzyjnie. Potrzeba taka wynika z dwóch powodów. Po pierwsze – cel nierażony pierwszym pociskiem (pierwszą salwą), zwykle razi środek ogniowy, który usiłował zniszczyć jego. Po drugie - rażenie celu (obiekту) przeciwnika nie powinno pociągać za sobą dużych ujemnych skutków w środowisku.

Doświadczenia i wnioski otrzymane w toku współczesnych konfliktów zbrojnych pozwalają na stwierdzenie, że informacja stała się również obszarem bezpośrednich zmagania stron. Osiągnięte w tej sferze rezultaty, sukcesy bądź porażki, mogą zdecydowanie wpłynąć na przebieg oraz końcowe rezultaty operacji i walki. Efekty rozpoznania, maskowania i walki radioelektronicznej są bowiem tymi dziedzinami,

które nie rzadko decydować mogą o osiągnięciu jej celu oraz wielkości poniesionych strat i kosztów.

Kolejną, jakże ważną właściwością dowodzenia jest stale **zwiększający się zakres zadań i przedsięwzięć związanych z dowodzeniem**. Łączy się to z wieloma zagadnieniami. Obecnie zachodzi potrzeba realizowania wielu nowych, dotychczas nie wykonywanych zadań i przedsięwzięć z zakresu dowodzenia. Jest to rezultatem przede wszystkim innego niż dotychczas podejścia do elementów systemu dowodzenia, realizowanych czynności informacyjno – decyzyjnych oraz wymagań technicznych. Zobowiązania sojusznicze, potrzeba osiągnięcia interoperacyjności to również realizacja szeregu zadań w nowych obszarach funkcjonowania.

Udział wojsk lądowych we współczesnych operacjach wymaga także zaplanowania i skoordynowania działań jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, np. sił powietrznych, marynarki wojennej, lotnictwa wojsk lądowych, grup specjalnych oraz innych jednostek.

Znaczne zwiększenie zakresu zadań i innych przedsięwzięć związanych z dowodzeniem wynika również z zaangażowania w dziedzinie obronności państwa szeregu obszarów społeczeństwa. Oprócz sił zbrojnych zadania te będą realizować zatem organy administracji państwowej i samorządowej, organizacje paramilitarne, różnego rodzaju organizacje społeczne i inne o zasięgu krajowym, regionalnym itp.

Cechą szczególną współczesnego dowodzenia jest także to, że system dowodzenia jest w doktrynach działania sił zbrojnych wielu państw **obiektom pierwszej kolejności rażenia** zarówno w skali strategicznej oraz operacyjnej i taktycznej.

Ujęcie elementów realizujących dowodzenie w takich kategoriach podyktowane jest olbrzymią rolą i decydującym ich znaczeniem we współczesnej wojnie, operacji i walce. W skład tych systemów wchodzi bowiem dowódcy, sztaby, a więc zespoły ludzkie decydujące o użyciu oraz działaniu sił i środków.

Zniszczenie bądź obezwładnienie albo nawet zakłócenie pracy elementów systemu dowodzenia, względnie któregoś z ich komponentów, może naruszyć ciągłość

i operatywność dowodzenia. Może to również spowodować wiele innych ujemnych następstw, łącznie z przegraniem bitwy lub walki.

Analiza cech szczególnych dowodzenia we współczesnej operacji i walce stawia przed nim kolejne wymagania. Można do nich zaliczyć między innymi:

- elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia;
- zachowanie stałej gotowości bojowej systemów dowodzenia i kierowania środkami walki;
- zwiększenie wymagań w zakresie operatywności i ciągłości dowodzenia;
- zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania;
- konieczność posiadania przez dowództwo, sztab i każdy inny organ dowodzenia odpowiedniej i ciągle uaktualnianej bazy danych;
- przyjęcie procedur postępowania umożliwiających osiągnięcie najlepszych efektów działania.

Elastyczne stosowanie metod i technik dowodzenia jest jednym z czynników warunkujących powodzenie. Współcześnie w warunkach dynamicznie zmieniającej się na polu walki sytuacji operacyjnej, jak też warunków przygotowania oraz prowadzenia operacji i walki, stosować należy różnorodne metody i techniki zarówno dla jej zaplanowania, postawienia zadań oraz w czasie jej prowadzenia. Ponadto perspektywiczne planowanie operacji i walki powinno się cechować znaczną ogólnością. Zasadniczym celem tych przedsięwzięć na szczeblu operacyjnym powinno być bowiem poszukiwanie i ustalenie sił i środków zapewniających osiągnięcie celu operacji. Na szczeblach taktycznych zaś zwykle optymalizuje się zadania dla podległych sił i środków. Dla podwładnych należałoby więc na szczeblu operacyjnym określać cel operacji, zaś na szczeblach taktycznych - zadania bojowe zawierające cel końcowy. Należy preferować te metody i techniki dowodzenia, które zapewniają podwładnemu swobodę w planowaniu i podejmowaniu decyzji w pełnym zakresie. To podwładny określać powinien samodzielnie jak ma osiągnąć cel lub wykonać zadania. Wyzwała to w pełni inicjatywę wykonawcy i jego zaangażowanie w wykonaniu

zadania. Wymagana jest jednak w niezbędnym stopniu odpowiednia wiedza i umiejętności podwładnych.

Aby procesy informacyjno - decyzyjne przebiegały sprawnie należy odpowiednio wcześniej wykonać szereg przedsięwzięć, które umożliwiają przede wszystkim szybkie przystąpienie sztabu do działania w wypadku otrzymania nowego zadania lub zmiany sytuacji. Osiągnąć to można poprzez operatywne i ciągle dowodzenie, kolejne właściwości dowodzenia. Zasadniczymi kryteriami ich oceny jest czas reakcji i realizacji przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, czas reagowania wojsk, jakość realizacji zadań w zakresie dowodzenia, zdolność systemu dowodzenia do stałego dowodzenia wojskami i wpływania na rozwój sytuacji. Operatywność dowodzenia wyraża się głównie poprzez przygotowanie operacji w czasie umożliwiającym zorganizowane odparcie uderzenia przeciwnika lub zapewniającym wyprzedzenie go w wykonaniu uderzenia oraz reagowanie wojsk na polu walki w odpowiednim czasie. Wymogi te spełni się wówczas gdy zapewni się także efektywne wykorzystanie możliwości bojowych wojsk własnych. Aby to osiągnąć należy między innymi zorganizować zdobywanie, przesyłanie i przetwarzanie informacji umożliwiających stałe kontrolowanie rozwoju sytuacji, jak też wpływanie na zapewnienie sprawnego przygotowania operacji i nieprzerwane dowodzenie w czasie jej prowadzenia. W tym celu niezbędnym jest również skrócenie czasu realizacji procedur dowodzenia. Chodzi głównie o to, aby w terminie, szybko i na bardzo wysokim poziomie realizować takie przedsięwzięcia, jak: zdobywanie, zbieranie, analizowanie i ocenianie danych o sytuacji; określenie koncepcji i zaplanowanie operacji i walki oraz przekazanie zadań wykonawcom. Z uwagi na potrzebę zachowania operatywności dowodzenia preferować należy określanie podwładnemu tylko celu lub zadania bez wskazywania sposobu jego wykonania.

Ciągłość dowodzenia osiąga się przede wszystkim poprzez zorganizowanie na każdym szczeblu dowodzenia odpowiedniej ilości stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia i wysookodpornego na zakłócenia podsystemu łączności oraz zapewnienie im wysokiego stopnia żywotności. System dowodzenia powinien również mieć zdolność szybkiego przystosowania się do powstałych zmian. Poszczególne jego elementy powinny charakteryzować się także umiejętnością uchylania się spod

uderzeń przeciwnika i łatwością odtwarzania. Zwłaszcza w wypadku naruszenia jego zdolności bojowej. Dla zachowania ciągłości dowodzenia potrzeba również stosować odpowiednie metody i techniki dowodzenia, a organa dowodzenia muszą znać aktualną sytuację i umieć oddziaływać na wojska, aby zapobiegać powstawaniu sytuacji krytycznych. Kolejnym, bardzo ważnym, wymaganiem w stosunku do dowodzenia jest **zapewnienie wojskom i organom dowodzenia dogodnych warunków do wykonania zadania**. Istota tego działania wyraża się między innymi w zapewnieniu podwładnym dogodnych warunków terenowych i innych, w jakich będą przygotowywać i prowadzić operacje, a przede wszystkim czasu pozwalającego im na zaplanowanie i zorganizowanie tych działań oraz przygotowanie miejsca, rubieży, pozycji, rejonu i wojsk do wykonania zadania. Należy także zapewnić podwładnym odpowiednie, stosownie do przewidywanego dla nich zadania, oraz zgodnie z potrzebami i czasem, zabezpieczenie logistyczne.

Aby to osiągnąć dowództwo, stosownie do szczebla dowodzenia, powinno przede wszystkim znać stale aktualną sytuację operacyjną lub taktyczną oraz wpływać na jej rozwój. Ponadto należy umiejętnie prognozować rozwój sytuacji i stosownie do tego ukierunkowywać działanie podległych dowództw i wojsk. W planowaniu zadań przełożony powinien uwzględniać nie tylko możliwości bojowe podwładnych, ale również ich stan, położenie itp. czynniki w momencie otrzymania nowego zadania.

Jak określa się w wielu publikacjach dowodzenie jest także sztuką twórczą bazującą na charakterze, możliwościach i sile duchowej dowódcy. Jako najważniejsze zadanie dowodzenia podczas działań podaje się złamanie woli walki i siły bojowej przeciwnika oraz narzucenie mu swojej woli. Następuje to zazwyczaj poprzez umiejętne wykorzystanie zasad działania, które scharakteryzowane być także mogą jako zbiór wyznaczników dotyczących właściwości procesów koncepcyjno – wykonawczych.

Analiza literatury przedmiotu, w tym dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego oraz publikacji w czasopiśmie fachowych wykazała, że wyodrębniane są w nich **dwie zasadnicze zasady dowodzenia**, Traktowane wręcz jako prawa lub właściwości dowodzenia. Zasadami tymi są: **jednoosobowości i jedności dowodzenia**. W praktyce wzajemnie się one uzupełniają i przenikają.

Istota jednoosobowości dowodzenia wyraża się w sposobie podejmowania decyzji, a zarazem ponoszenia odpowiedzialności przez dowódców za powzięte decyzje. „Stanowi ona zaprzeczenie kolegalności i mieści się w obszarze zakresu kompetencji osób funkcyjnych organów dowodzenia. Wiąże się ona zatem z zagadnieniami organizacji dowodzenia.”¹⁴ Odgrywa szczególną rolę w warunkach równorzędnego traktowania wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

Wartym podkreślenia jest fakt, punktem wyjścia do sformułowania zasady jedności dowodzenia jest uznanie za prawdziwe twierdzenia, że złożone działania bojowe różnych rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk), które planuje się realizować w jednym rejonie (obszarze), i które połączone są jednym, wspólnym celem będą bardziej skuteczne i efektywne wówczas, gdy będą przebiegały w myśl **jednej koncepcji (jednego zamiaru)**. W praktyce zasada jedności dowodzenia sprowadza się do tego, że określony obszar działań może znajdować się w gestii tylko jednego dowódcy. Oznacza to, że realizacja tej zasady w praktyce sprowadza się do wyznaczenia głównodowodzącego, który sprawuje dowodzenie nad całością sił przeznaczonych do użycia w operacji. W stosunku do tych sił głównodowodzący sprawuje zwykle tzw. dowodzenie operacyjne (ang. Operational Command). Natomiast pozostałe siły różnych rodzajów wojsk, które znajdują się w obszarze operacyjnym przeznaczonym do prowadzenia operacji odlegają się od dowódcy i podlegają **głównodowodzącemu na zasadzie tzw. kontroli operacyjnej (*Operational Control*)**.¹⁵

Jedność dowodzenia jest fundamentalną właściwością dowodzenia na operacyjnym i taktycznym poziomie wojny. Jest ona nieodzowna do skutecznego i ekonomicznego użycia sił i środków. Osiąga się ją poprzez przekazanie uprawnień do dowodzenia i koordynowania działań wszystkich wojsk jednemu dowódcy. Na wszystkich szczeblach jedność dowodzenia zapewnia niezbędną spójność planowania i wykonania zadania. W koalicyjnych bądź sojuszniczych operacjach połączonych mogą być wprowadzane pewne ograniczenia w zakresie podporządkowania narodowych komponentów jednemu dowódcy. Jako minimum zachowania jedności

¹⁴ S. Sadowski, Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej, AON, Warszawa 1997, s. 26.

¹⁵ Tamże, s. 27-29.

dowodzenia przyjmuje się przez dowódcę koalicyjnych połączonych sił sprawowanie kontroli operacyjnej nad wszystkimi siłami.

Przedstawiana już uprzednio **ciągłość dowodzenia** determinuje realizację przedsięwzięć w szeregu obszarach, których wspólnym mianownikiem jest zapewnienie utrzymania więzi pomiędzy przełożonym, a podwładnymi przez cały czas trwania operacji. Aby to osiągnąć, dowódca powinien ustalić w pierwszej kolejności zastępców oraz zapasowe stanowiska dowodzenia. Regułą jest także to, iż ten kto planuje, powinien ten plan realizować, okoliczności mogą zmuszać jednak do zmian.

Przedstawiając współczesne właściwości dowodzenia koniecznym jest szersze zaprezentowanie **dowodzenia przez cele**. Zwłaszcza, że zapisy w dokumentach normatywnych wskazują, że jest ono najważniejszym priorytetem wojsk lądowych zarówno w czasie wojny jak i pokoju. Zapewnia ono podwładnemu swobodę działania podczas realizacji zadania. Stopień tej swobody uzależniony jest jednak od wielu czynników, w tym od rodzaju wykonywanego zadania. Dowódca informuje podwładnych o swoim zamiarze, określa jasne i osiągalne cele oraz daje do dyspozycji wykonawcy konieczne siły i środki. Nie określa natomiast sposobu osiągnięcia celu. Szczegóły wykonania podaje tylko wtedy, gdy zachodzi konieczność skoordynowania przedsięwzięć służących osiągnięciu wspólnego celu przez różnych wykonawców lub gdy wymagają tego ograniczenia polityczne albo wojskowe. Swoboda działania podwładnych w realizacji zadania jest warunkiem szybkiego, zdecydowanego działania i służy zwiększeniu ich poczucia odpowiedzialności. Dowodzenie przez cele oznacza też godzenie się przełożonych na ewentualne błędy podwładnych. Ma to, oczywiście swoje granice, zwłaszcza gdy grozi niewykonaniem zadania lub niepotrzebnie naraża zdrowie i życie żołnierzy. Opiera się na ono wzajemnym zaufaniu przełożonego do podwładnego i odwrotnie. Wymaga od wszystkich nie tylko należytego wypełniania obowiązków i woli osiągnięcia nakazanych celów, lecz także gotowości do przejęcia odpowiedzialności, współpracy oraz samodzielnego, twórczego działania. Podstawą dowodzenia przez zadania i warunkiem sukcesu jest zgodność działań koncepcyjnych i wykonawczych.

Pomimo hierarchicznej **struktury systemu dowodzenia** wskazać należy na sytuacje, w których rozkazy dla podwładnych mogą zawierać zadania dla konkretnych

sił lub elementów struktury, ograniczenia narodowe lub dodatkowe zadania. Sytuacja taka będzie miała zazwyczaj miejsce w przypadku organizowania nieetatowych zgrupowań wojsk przewidzianych do realizacji określonych zadań. Najlepsze wykorzystanie zdolności poszczególnych komponentów rodzajów wojsk do wspólnego osiągnięcia celu walki zapewnić powinna wtedy właściwa **integracja dowodzenia**. Wyraża się ona między innymi w tym, że jeżeli wymagane jest oddzielne stanowisko dowodzenia określonego komponentu sił połączonych, to powinno ono być zorganizowane. Nie może jednak ono dezorganizować funkcjonowania dotychczasowego systemu, a być efektywnym elementem wszechstronnej wymiany informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Przyjęta hierarchiczna struktura dowodzenia wymaga jednak czasami **decentralizacji**. Może to jednak nastąpić tylko w wyjątkowych sytuacjach. Zwłaszcza wtedy gdy rozkazy dla kolejnych podwładnych zawierają zadania do wybranego elementu ich sił. Zasadą jest przekazywanie podwładnym uprawnień i odpowiedzialności za realizację zadań wynikających z zamiaru wyższego przełożonego. Poprzez przekazanie uprawnień dowódcy zapewniają podwładnym swobodę działania, umożliwiając im wykazanie inicjatywy i wykorzystania nadarzających się okazji na polu walki.

Przyjmuje się, że skuteczna decentralizacja wymaga w tych warunkach spełnienia dwóch wymogów:

- podwładny dowódca musi w pełni zrozumieć zamiar wyższego przełożonego (np. dowódca batalionu działa wg zamiaru dowódcy dywizji np. jako dowódca oddziału wydzielonego);
- wyższy przełożony musi znać w każdym momencie operacji sytuację w swoim obszarze odpowiedzialności w odniesieniu do elementów którym postawił zadania).

Współdziałanie i szacunek, bazujący na wzajemnym zrozumieniu mocnych i słabych punktów poszczególnych komponentów rodzajów sił zbrojnych i wojsk jest w wielu przypadkach podstawą sukcesu. Dlatego niezbędna staje się znajomość procedur stosowanych przez inne komponenty.

Stosowanie przedstawionych zasad nie jest kateryczne, dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia w każdym z państw członkowskich mogą kłaść większy nacisk na niektóre z nich. Ujęcie takie daje im jednak możliwość elastycznego dowodzenia na polu walki.

Oprócz przedstawionych właściwości dowodzenia przy opisie poszczególnych generalnych, czy też szczegółowych zasad prowadzenia operacji wymienia się wielokrotnie także inne właściwości mające wpływ na osiągnięcie powodzenia. Za najważniejsze można wskazać: **elastyczność** określającą, że opracowane plany powinny być na tyle elastyczne, aby w sytuacjach nie przewidzianych umożliwić dowódcy podjęcie decyzji stosownej do zmienionych warunków prowadzonej operacji. Realizacja tej właściwości dowodzenia wymaga właściwego zrozumienia celu działania przełożonego, elastycznego myślenia, szybkiego podejmowania decyzji, właściwej organizacji dowodzenia oraz funkcjonowania systemu łączności.¹⁶

Właściwie opracowane, **proste plany i jasne rozkazy** zmniejszają w znacznym stopniu prawdopodobieństwo niezrozumienia i popełnienia błędu oraz prowadzą do prostoty działania.

Analiza teoretycznych aspektów czynników określających właściwości dowodzenia w operacjach sojuszniczych pozwala stwierdzić, że postrzega się je jako fundament współczesnego dowodzenia i osiągnięcia celów działania. Ich wyartykułowanie w dokumentach normatywnych jest jedynie drogowskazem wskazującym kierunki i sposoby osiągnięcia sprawnego dowodzenia. Należy także podkreślić, że przytoczone właściwości wielokrotnie postrzegane są także jako ogólne zasady i wymagania dowodzenia. Czasami bowiem potrzeba stosowania lub respektowania określonej zasady stanowi w istocie spełnienie ogólnego wymagania. Odnosi się to zwłaszcza do konieczności spełnienia szeregu wymagań cząstkowych dotyczących wielu dziedzin, nawet nie związanych bezpośrednio z dowodzeniem, odnoszących się do poszczególnych zasad.

Dowodzenie w układzie koalicyjnym stanowi specyficzny przypadek, w którym pod jednolitym dowództwem znajdują się komponenty narodowe pochodzące z różnych państw. Analiza doświadczeń historycznych w tym zakresie wskazuje na

¹⁶ AJP - 01 ..., s. 2-5.

szereg uwarunkowań powodujących trudności w sprawowaniu dowodzenia w takich sytuacjach.

Analiza treści zawartych w sojuszniczych dokumentach normatywnych wskazuje, że w obszarze dowodzenia dokonane zostały ustalenia w zakresie: przebiegu procesu planowania działań wraz z opisem poszczególnych etapów pracy dowództw¹⁷; struktury dowództw w działaniach połączonych wraz z charakterystyką zadań ich poszczególnych komórek funkcjonalnych¹⁸; treści podstawowego dokumentu dowodzenia - rozkazu dowódcy sił połączonych¹⁹; zasad dowodzenia; relacji dowodzenia; specyfiki funkcjonowania narodowych komponentów w połączonym systemie dowodzenia²⁰.

Charakterystyka właściwości dowodzenia wojskami lądowymi wykazała jak złożone procesy zachodzą w skomplikowanej strukturze systemu dowodzenia. Dotyczyła ona właściwości ogólnych, zwłaszcza operacyjnych odnoszących się do elementów organizacyjnych, proceduralnych i technicznych. Pominięto natomiast całą sferę technicznych parametrów sprzętu wykorzystywanego podczas dowodzenia wojskami będącą poza obszarem niniejszych badań.

Analiza właściwości dowodzenia wskazuje także, iż ich znajomość daje dowódcy całą gamę możliwości modelowania systemu dowodzenia w trakcie przygotowania i prowadzenia operacji oraz wpływania na procesy w nim zachodzące.

1.2. Czynniki wpływające na przygotowanie i prowadzenie operacji (walki)

Na podstawie dotychczasowych wyników z przeprowadzonych badań i ćwiczeń można wnioskować, że czynnikami mającymi decydujący wpływ na pracę dowództwa w operacji (walce) między innymi są: *czas wydzielony na organizację operacji (walki), położenie wojsk własnych w stosunku do przeciwnika i charakter jego działań, treść otrzymanego zadania, warunki terenowe, atmosferyczne, pora dnia oraz*

¹⁷ AJP-1(A), s. 3-1 - 3-5.

¹⁸ Tamże, s. 4A1-1 - 4A1-3.

¹⁹ Tamże, s. 4-8.

²⁰ Tamże, s. 4-5.

doświadczenie bojowe dowódców szczebla operacyjno – taktycznego oraz wyszkolenie oficerów sztabu.

Oczywiście istnieją również czynniki spełniające rolę swoistych „katalizatorów”. Zaliczyć do nich można między innymi: łatwość kontaktu w relacji przełożony podwładny, stała znajomość sytuacji i stanu pododdziałów oraz możliwość podejmowania decyzji bezpośrednio w terenie. Istotne jest również to, że rodzaj i skala tych czynników będzie inna w przypadku operacji (walki) obronnej i zaczepnej.

Przeprowadzone badania potwierdziły, że z wielu względów, a głównie z uwagi na złożoność pola walki i olbrzymi wzrost roli informacji, czasu jej przetworzenia duże znaczenie we współczesnym dowodzeniu posiada **czynnik czasu**. Wynika to przede wszystkim ze stale wzrastającej szybkości i zasięgu skutecznego działania współczesnych środków walki, dużej ruchliwości wojsk, ich zdolności osiągnięcia w krótkim czasie gotowości do działań bojowych oraz możliwości szybkiego wykonania manewru i niespodziewanego uderzenia.

W toku prowadzenia operacji i walki ilość czasu przeznaczanego na realizację przedsięwzięć związanych z dowodzeniem będzie zwykle ograniczona lub nawet skrajnie ograniczona. Odnosi się to szczególnie w zakresie opracowania i postawienia zadań.

Kolejny czynnik wywierający istotny wpływ na organizację operacji (walki) przez dowództwo, to **aktualne położenie wojsk własnych w stosunku do przeciwnika**. Jest to rozmieszczenie sił i środków w terenie przed prowadzeniem walki, dlatego można wysunąć tezę, że wywiera ono znaczny wpływ na pracę dowództw.

Wnioski z analizy przeprowadzonych ćwiczeń potwierdzają, że podczas organizacji operacji (walki), w znacznym stopniu o stylu pracy dowództw decydować będzie bezpośrednio oddziaływanie przeciwnika lub jego brak²¹. Ponadto na układ organizacji operacji (walki) w bezpośredniej styczności z przeciwnikiem decydujący wpływ będzie odgrywała jego aktywność oraz częstotliwość otrzymywania przez brygadę nowych zadań.

²¹ Wniosek oparto na podstawie ćwiczeń opracowanych w AON w 1995-2000. Por. zbiory działów niejawnych AON.

Każda zmiana w ugrupowaniu przeciwnika (czy to w przypadku obrony, czy też natarcia) może wpłynąć na zmianę pracy dowództw. We wszystkich sytuacjach pola walki proces przygotowania do realizacji nowego zadania będzie przebiegał równoległe z kierowaniem walką. Taka specyfika dowodzenia spowoduje, że dowódca danego szczebla operacyjno - taktycznego będzie miał ograniczoną styczność osobistą z swoimi podwładnymi, a przekazywanie dla nich zadań będzie się z reguły odbywało przez techniczne środki łączności. Analiza powyższych rozważań wskazuje, że charakter i sposób działania przeciwnika oraz położenie wojsk własnych będą wywierały duży wpływ na pracę dowództwa podczas organizacji walki. Dotyczy to przede wszystkim takich przedsięwzięć jak: ustalenie położenia, planowanie, stawianie zadań i kontrola.

Istotny wpływ na pracę dowództwa podczas organizacji i prowadzenia operacji (walki) będą miały też **warunki terenowe, atmosferyczne, pora doby oraz sytuacja skażeń**. Są to kolejne czynniki, które jak wskazują badania, w liczącym się stopniu determinują procesy organizacji i prowadzenia operacji (walki).

W prowadzeniu działań wyróżnić należy teren, który odgrywa niebagatelną rolę. W ujęciu wojskowym rozumiany jest jako środowisko geograficzne, na którym prowadzone jest starcie zbrojne z przeciwnikiem w skali taktycznej²². Umiejętnie przygotowany i wykorzystany przez walczące wojska teren jest ich sojusznikiem lub stanowi utrudnienie, gdy jest nie rozpoznany i nie przygotowany, a szczególnie podczas prowadzenia działań zaczepnych. Uwzględnienie walorów taktycznych terenu zwiększa skuteczność środków ogniowych, zmniejsza straty własnych wojsk, niweluje występujące różnice w potencjale bojowym walczących stron²³. Trwałość obrony i zdolność odparcia uderzeń lądowo-powietrznych i radioelektronicznych przeciwnika oraz sprawne przejście wojsk do obrony jest możliwe przy pełnym wykorzystaniu walorów obronnych i ochronnych terenu oraz jego rozbudowy inżynieryjnej.

Dlatego też, warunki terenowe będą miały bezpośredni wpływ na kolejność pracy, jak również i na zakres (skalę) rozwiązywanych przez dowództwo zagadnień.

²² Por. S. Koziej, W. Łaski, R. Sznajder, *Teren i taktyka*, Warszawa 1980, s. 17.

²³ Z. Ścibiorek, *Rozważania o . . .*, op. cit., s. 56,57.

²⁴ *San Trz. Saska wojny, Przegląd*, Warszawa 1995, t. 11.

Teren otwarty ułatwia przeciwnikowi wykrycie i zniszczenie np.: grup rekonesansowych oraz innych środków walki. Natomiast w terenie zakrytym, zamaskowanym przed oddziaływaniem przeciwnika, istnieje możliwość bardziej swobodnego działania dla dowództwa w czasie organizacji operacji (walki).

Wpływ na pracę dowództwa podczas organizacji operacji (walki) będą miały także warunki meteorologiczne, w szczególności dotyczy to takich zjawisk atmosferycznych jak: opady deszczu, mgły i burze, a więc te zdarzenia, które utrudniają pracę dowódcy i sztabu, zwłaszcza w terenie, oraz obniżają efekty ich działań.

Wymienione warunki atmosferyczne mają podobny wpływ na organizację działań jak warunki nocne. Występuje tu pewnego rodzaju analogia, której wspólną cechą jest ograniczenie widoczności, co znacznie utrudnia (ogranicza) lub całkowicie uniemożliwia wgląd w teren.

Zasadne w tym miejscu stają się słowa chińskiego filozofa i doradcy wojskowego Sun Tzu, który w VI w. p.n.e. pisał: „ Sprowadzając zagadnienie wojny do pięciu zasadniczych czynników-szybko możesz dojść do sedna sprawy. Pierwszym z tych czynników jest czynnik moralny, następnym pogoda, trzecim-teren, czwartym-dowodzenie i piątym teoria czyli taktyka wojenna”²⁴.

Natomiast zastosowanie przez przeciwnika bojowych środków trujących, powodujących skażenie terenu będzie zawsze znacznie utrudniało, a często wręcz uniemożliwiało realizację prac związanych z organizacją walki. Dlatego też i ten czynnik zdaje się być bardzo ważnym. W każdym bądź razie musi się go uwzględniać przy organizacji oraz prowadzeniu walki.

Stwierdzono także, że współcześnie intelekt ludzi realizujących procesy dowodzenia musi być wspomagany osiągnięciami nauki i techniki informatycznej. Aktualny stan nauki wojennej i innych nauk przez nią wykorzystywanych oraz poziom techniki pozwalają wydajnie wspomagać dowódcę i oficerów sztabu, zwłaszcza w zakresie kontrolowania pola bitwy, przetwarzania informacji sytuacyjnych w decyzyjne oraz wpływania na rozwój sytuacji. Powodować to powinno kształtowanie rozwoju sytuacji według własnej woli. Współcześnie można już z dużą wiarygodno-

²⁴ Sun Tzu, Sztuka wojny, Przedświt, Warszawa 1995 s. 13.

cią prognozować przebieg operacji i jej wyniki. Poziom wiedzy i umiejętności ludzi oraz stan urządzeń technicznych stwarza możliwości generowania w bardzo krótkim czasie wielowariantowych możliwości osiągnięcia celu, ze wskazaniem rozwiązania najkorzystniejszego, przy założonych kryteriach. W toku prac koncepcyjnych należy bowiem całość opracowanych wariantów działania, bądź ich fragmenty, poddać sprawdzeniu jakie przyniosą efekty, implikacje oraz jaka może być w takiej sytuacji reakcja przeciwnika. Stwarza to możliwość wprowadzania w życie rozwiązań najkorzystniejszych.

W teorii dowodzenia dokonują się znaczne przemiany zmierzające do usprawnienia dowodzenia²⁵. Polegają one przede wszystkim na utechniczeniu procesów dowodzenia poprzez wprowadzenie komputerowego wspomaganie. Przyczynia się to do znacznego wzrostu efektywności pracy dowództw wszystkich szczebli.

Jednakże dotychczasowe wnioski z analizy przeprowadzonych ćwiczeń wskazują, że na szczeblu operacyjno - taktycznym w tym zakresie niewiele dotychczas zdołano zrobić, a przewidywane na tym szczeblu utechniczenie procesów dowodzenia nie w pełni odpowiada współczesnym potrzebom. Szczególnie pomocne w procesie usprawnienia dowodzenia będzie wprowadzenie komputerów wyposażonych w odpowiednie bazy danych współpracujących w jednej sieci ze wszystkimi elementami struktury stanowiska dowodzenia. To z kolei pozwoli określić precyzyjnie (szczególnie w etapie podjęcia decyzji) zakres zadań dla podwładnych oraz potrzebne do jego realizacji siły i środki.

W perspektywie systemy i procesy dowodzenia oraz kierowania środkami operacji (walki) powinny wyróżniać się:

- dużą mobilnością związaną z wykorzystaniem nowych środków transportowych, aeromobilnych, które pozwolą w przyszłości na szybkie przemieszczanie i rozmieszczanie dowództwa i sztabu szczebla operacyjno - taktycznego oraz dowodzenie w każdych warunkach prowadzenia działań bojowych;

²⁵ B. Tarasiuk, System dowodzenia związku taktycznego. Stan obecny i perspektywy rozwoju, Rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1993, s. 82 .

- odpornością na uderzenia przeciwnika oraz zdolnością do szybkiego wyjścia z zagrożonych rejonów;
- uniwersalnością, która przejawiać się będzie w powstawaniu aeromobilnych wielofunkcyjnych stanowisk dowodzenia;
- możliwością podziału stanowisk dowodzenia, których obsada i wyposażenie pozwoli natychmiast przejąć dowodzenie.

Reasumując automatyzacja stanowisk i procesów dowodzenia w dużej mierze usprawni obieg informacji między: przełożonym, podwładnym i sąsiadem.

1.3. Determinanty jako wyznaczniki oceny dowodzenia

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że pojęcie determinant definiowane jest najczęściej jako czynnik, którego funkcja polega na wyznaczaniu (determinowaniu) czegoś. Innymi słowy, przez pojęcie determinant - w ogólnym ujęciu - należy rozumieć obiektywną miarę określającą i wyznaczającą dane zjawisko. W cyklu zorganizowanym będzie to ściśle ustalona wielkość, charakteryzująca zjawiska zachodzące w tym procesie.

Determinanty oceny działania powinny być odniesione do podstawowych celów, którym to działanie ma służyć. Dlatego też, bardzo często w literaturze przedmiotu zamiast określenia „determinant oceny” można spotkać pojęcie „funkcja celu”. Ponieważ w działaniu zorganizowanym „cel” jest z reguły określany szeroko, to i wyznacznik powinien dotyczyć szerokiego kontekstu zagadnienia. Znalezienie jednak determinantów oceny do skomplikowanego działania nie jest wcale takie proste, a w niektórych sytuacjach wręcz niemożliwe. W tak zaistniałej sytuacji można ustalić pewną grupę determinantów, z których każdy będzie się odnosił do pojedynczych aspektów zagadnienia, uzupełniając się niejako wzajemnie, bądź też częściowo pokrywając ten sam obszar, w pewnym stopniu się dublując.

Na podstawie przeprowadzonych badań uważamy, iż rozwiązując dowolny problem taktyczno - operacyjny lub ogniowy, należy pracę rozpocząć od określenia wyznaczników, według których dokonywana jest ocena wariantów działania, a następnie przyjąć determinant wyboru najlepszego rozwiązania. Zazwyczaj istnieje możliwość przyjęcia wielu determinantów oceny.

Dla ułatwienia analizy i oceny poszczególnych alternatywnych rozwiązań proponuję zaszeregować wyznaczniki według następujących grup:

- grupa pierwsza: **wyznaczniki główne**, wyrażające podstawowe wymagania podejmującego decyzję, decydujące o przyjęciu do dalszej analizy, lub odrzuceniu danego wariantu rozwiązania;
- grupa druga: **wyznaczniki ocenowe**, według których dokonujemy porównania poszczególnych alternatywnych rozwiązań;
- grupa trzecia: **wyznaczniki warunkowe**, wyrażające określone warunki, jakie powinny być spełnione przy realizacji danej alternatywy;
- grupa czwarta **wyznaczniki wyboru**, które pozwalają na dokonanie racjonalnego (optymalnego) wyboru.

Zaliczenie danego wyznacznika do jednej z wymienionych grup powinno wynikać z konkretnych celów, jakie mają zostać osiągnięte. Na przykład, jeżeli celem naszego działania ma być zachowanie określonego poziomu sił, to do grupy wyznaczników głównych zaliczyć należy przede wszystkim wskaźnik ukończenia wojsk i potencjał bojowy. Natomiast, gdy celem działania będzie utrzymanie określonego obszaru, wówczas do wskaźników głównych włączymy wskaźnik wyrażający korzyści (straty) terenowe²⁶.

Analiza i ocena alternatywnych rozwiązań dokonywana w procesie podejmowania decyzji powinna objąć:

- porównanie celów, jakie można osiągnąć realizując daną alternatywę z celami założonymi;
- ocenę alternatywnych rozwiązań według przyjętych kryteriów oraz ustalenie pozytywnych i negatywnych skutków każdego rozwiązania;
- porównanie wyników oceny poszczególnych alternatyw i wybór rozwiązania do realizacji.

Na wstępie, alternatywne rozwiązania poddaje się sprawdzeniu zarówno pod względem zgodności poszczególnych alternatyw z przyjętymi celami i

²⁶ W.Filar, Symulacja komputerowa w procesie taktyczno - operacyjnego przygotowania kadr dowódczo - sztabowych, ASG, Warszawa 1988.

ograniczeniami, oraz pod względem ich realizacji. W wyniku takiego postępowania niektóre warianty rozwiązań mogą być wyłączone z dalszych rozważań.

Prowadzone w obszarze dowodzenia badania wykazały również potrzebę stosowania determinantów (wskaźników) oceny szczególnie w zakresie pracy dowództw. Dotychczasowe wyniki badań (por. zał. nr.1 i 2) w zakresie struktury funkcjonalnej systemu dowodzenia pozwalają na sformułowanie wniosku, że niezależnie od organizowania narodowego systemu dowodzenia wojskami lądowymi wyznaczniki oceny niezależnie od stopnia ich szczegółowości dotyczyć powinny elementów:

- *normatywno – prawnych;*
- *strukturalnych;*
- *proceduralnych;*
- *materiałowych (technicznych).*

Zawsze jednak podczas oceny dowodzenia uwzględnić należy specyfikę danej jednostki, jej miejsce i rolę w systemie przełożonego. Wszystkie determinanty oceny stanowić powinny wyznaczniki klasyfikacyjne będące dążeniem do obiektywnej oceny jednostek różnych rodzajów wojsk i służb. Warty podkreślenia jest także fakt wartościowania roli i znaczenia poszczególnych determinantów w odniesieniu do specyfiki ocenianych jednostek. Konsekwencją takiego podejścia jest potrzeba opracowania współczynników jakościowych dotyczących poszczególnych elementów oceny.

Stwierdzono także, że dążąc każdorazowo do oceny danego systemu dowodzenia (lub jego elementu) należy każdorazowo określić cel jaki ma być osiągnięty w jej wyniku. W odniesieniu do tego celu można, lub w uwzględniając okoliczności należy określić **wagę (znaczenie) poszczególnych determinantów oceny.**

W zależności od zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych kształtować można odpowiadające im wskaźniki oceny. Pamiętać należy iż proces oceny powinien być ciągle weryfikowany i udoskonalany, tak aby spełniać aktualne wymagania operacyjne, proceduralne i techniczne.

ORGANIZACJA DOWODZENIA * SZCZEBLA OPERACYJNO-
TAKTYCZNEGO JAKO OBSZAR ZAŁOŻENIA WYZNACZNIKÓW OCENY.

Analiza prowadzonych badań wskazuje że, za determinanty (wyznaczniki) oceny pracy dowództw w czasie przygotowania i prowadzenia operacji (walki) należy przyjąć obiektywną miarę służącą do dokonywania pomiaru procesu dowodzenia. Musi ona umożliwiać pomiar wszystkich rodzajów sprawdzanej efektywności i na różnych szczeblach dowodzenia. Oznacza to, że dla każdego rodzaju ocenianej efektywności muszą być ustalone odrębne determinanty oceny.

Przedstawione w niniejszym rozdziale wnioski stanowią punkt wyjścia do dalszych badań, w których określone mogą być one szczegółowo wraz z określeniem kategorii determinantów, poszczególnych wyznaczników cząstkowych, przyjęciem właściwej dla nich terminów i ich zdefiniowaniu, określeniem ich znaczenia w odniesieniu do różnych jednostek. Wszystkie te przedsięwzięcia zmierzać powinny do racjonalizacji oceny różnych jakościowo elementów systemu dowodzenia.

Wymienione wcześniej materialne i niematerialne elementy systemu dowodzenia grupowane są i klasyfikowane w trzech zasadniczych komponentach:

- organizacji dowodzenia;
- procesie (procedurach) dowodzenia;
- środkach dowodzenia.

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na organizacji dowodzenia, która stanowiła obszar badań teoretycznych i praktycznych. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wyniki badań uzyskanych w trakcie rozwiązywania kolejnego problemu badawczego jakim było: określenie determinantów (wyznaczników) stanowiących podstawę oceny dowództw realizujących funkcje na stanowiskach dowodzenia. Potrzebą rozwiązania tego problemu badawczego wynika w pierwszym rzędzie z konieczności

2. ORGANIZACJA DOWODZENIA SZCZEBLA OPERACYJNO - TAKTYCZNEGO JAKO OBSZAR ZASTOSOWANIA WYZNACZNIKÓW OCENY.

Wyniki wielu badań prowadzonych w obszarze dowodzenia oraz doświadczenia otrzymane w toku konfliktów zbrojnych jednoznacznie wskazują, że o powodzeniu we współczesnych operacjach w znacznej mierze decydują materialne elementy systemu dowodzenia oraz przygotowanie personelu realizującego w nim zadania. Można także stwierdzić, że dowodzenie jako proces, aby mogło sprawnie przebiegać musi mieć jako bazę elementy personalne, techniczne i organizacyjne odpowiednio zaprojektowane oraz zorganizowane w system dowodzenia. Celowe i skoordynowane działanie tych elementów umożliwia realizację funkcji dowodzenia, które jako technologiczne procesy koncepcyjne uruchamiają procesy wykonawcze. O efektywności systemu dowodzenia decyduje wiele czynników, jednak jako podstawowe jego wyznaczniki przyjmuje się właściwy dobór celów, identyfikację zadań, dobór elementów wykonawczych, określenie relacji pomiędzy tymi elementami, przyjęcie procedury funkcjonowania oraz narzędzi jej realizacji. Na podstawie sformułowanych założeń projektowane są natomiast struktury wraz z ich zadaniami, przewidziane do osiągnięcia określonych celów. Systemu dowodzenia można rozpatrywać w różnym ujęciu. Jednak najczęściej dostrzegany jest jego informacyjno-decyzyjny charakter oraz materialne elementy zabezpieczające jego funkcjonowanie.

Wymienione wcześniej materialne i niematerialne elementy systemu dowodzenia systemu dowodzenia grupowane są i klasyfikowane w trzech zasadniczych komponentach:

- organizacji dowodzenia;
- procesie (procedurach) dowodzenia;
- środkach dowodzenia.

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na **organizacji dowodzenia**, która stanowiła obszar badań teoretycznych i praktycznych. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną wyniki badań uzyskanych w trakcie rozwiązywania kolejnego problemu badawczego jakim było: **określenie determinantów (wyznaczników) stanowiących podstawę oceny dowództw realizujących funkcje na stanowiskach dowodzenia**. Potrzeba rozwiązania tego problemu badawczego wynika w pierwszym rzędzie z konieczności

obiektywnej i rzeczowej oceny dowództw w trakcie ćwiczeń oraz wykonywania innych zadań.

W odniesieniu do przyjętego celu tej części prac badawczych zasadniczymi dokumentami normatywnym poddanymi szczegółowej analizie była *Instrukcja organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD) Siłami Zbrojnymi RP*.¹ Wprowadzono ją do użytku służbowego 2 października 1995 roku i stanowiła ona rozszerzenie postanowień *Dyrektywy o gotowości bojowej i mobilizacyjnej Sił Zbrojnych RP 001/Oper.* z dnia 1 grudnia 1994 roku. Pomimo zmiany wielu aspektów funkcjonowania sił zbrojnych dotychczas nie wprowadzono do użytku nowej odpowiadającej współczesnym warunkom instrukcji.

Kolejnym analizowanym dokumentem był natomiast wprowadzony do użytku 2 września 1996 roku *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*². Oba dokumenty normują strukturę oraz zasady organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia wszystkich szczebli.

W przeprowadzonym procesie badawczym analizą objęto także treści Biuletynu Informacyjnego Sztabu Generalnego WP, które w myśl jego wydawców „należy traktować jako oficjalne poglądy Kierownictwa Sztabu Generalnego WP (dowództw OW i RSZ), obowiązujące w działalności służbowej”, a dotyczące również systemu dowodzenia brygady.³

Ważne miejsce w trakcie prac badawczych zajęły nowe dokumenty normatywne jakimi są Polskie Normy Obronne (PNO) stanowiące znaczący element przystosowania naszych sił zbrojnych do standardów NATO oraz *Regulamin Działania Wojsk Lądowych*⁴ będący pierwszym dokumentem zawierającym unormowania funkcjonowania w warunkach prowadzenia działań koalicyjnych.

Otrzymane wnioski jednoznacznie wykazały, że obowiązujące dokumenty normatywne wielokrotnie zawierają treści nie odpowiadające rzeczywistości w której funkcjonuje system dowodzenia. Odnosi się to zwłaszcza do wymagań osiągnięcia interoperacyjności.

¹ Instrukcja organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD) Siłami Zbrojnymi RP, Szt. Gen. WP, Warszawa 1995.

² Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP, Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.

³ Biuletyn Informacyjny nr 1 (163), Szt. Gen. WP, Warszawa 1996.

⁴ Regulamin działania Wojsk Lądowych, DWLąd, Warszawa 1999.

Wartym podkreślenia jest fakt, że oprócz wymienianych już PNO oraz regulaminu działań Wład opracowano szereg publikacji, między innymi w Akademii Obrony Narodowej, innych ośrodkach dydaktycznych, wybranych jednostkach wojskowych oraz periodykach wojskowych dotyczących konieczności, możliwości oraz zakresu dostosowania poszczególnych komponentów systemu dowodzenia do wymagań interoperacyjności.

Do dalszych rozważań, w odniesieniu do zdefiniowanego problemu badawczego, przyjęto następującą definicję **organizacja dowodzenia** jest to element systemu dowodzenia obejmujący materialne i niematerialne elementy stanowiące bazę funkcjonowania systemu. Na organizację dowodzenia składają się:

- zasady działania dowództw;
- sposób ich zorganizowania;
- uprawnienia, odpowiedzialność i zadania poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych;
- relacje pomiędzy dowództwami w przyjętej strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej;
- podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia;
- zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

Wnioski otrzymane w wyniku analizy literatury przedmiotu wskazują na wielokrotnie formułowano wobec systemu dowodzenia oraz jego poszczególnych elementów wymagania. Powinny być one spełnione aby osiągnąć pożądany wynik realizowanych zadań. Najczęściej określanymi wymaganiami jest między innymi: potrzeba zachowania dużej żywotności obiektów i środków dowodzenia; zdolność systemu do współdziałania (synchronizacji) i koordynowania działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, różnymi rodzajami wojsk oraz komponentami sił zbrojnych państw sojusznicznych, administracją w kraju lub kraju państwa – gospodarza; duża zdolność reagowania i dostosowania do potrzeb dowodzenia w zależności od rodzaju i intensywności prowadzonej operacji; warunków ich prowadzenia, w tym zwłaszcza przy intensywnym oddziaływaniu przeciwnika.

Wymienione wymagania oraz współczesne warunki funkcjonowania wojsk lądowych pozwalają na wyciągnięcie wniosku, iż swoje zadania system dowodzenia wojsk lądowych realizował będzie w warunkach działań narodowych i koalicyjnych. Organizacja dowodzenia jako składowa wielu przedstawionych powyżej czynników jest podstawowym kompo-

mentem wobec którego kreowane są współczesne założenia narodowego systemu dowodzenia. Jednocześnie w odniesieniu do jego poszczególnych czynników warunkiem podstawowym kreowanych założeń i wymagań było osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompatybilności i interoperacyjności z jednostkami wojsk lądowych innych państw NATO umożliwiające funkcjonowanie w systemie koalicyjnym.

2.1. Zasady działania dowództw.

Każda struktura (organizacja) powołana do realizacji określonych funkcji powinna mieć określone **zasady działania**. Regulować one powinny wszystkie aspekty funkcjonowania danej struktury.

Analiza literatury pozwoliła na wyciągnięcie wniosku, że zasady działania dowództw określone być powinny w dokumentach normatywnych dotyczących dowodzenia, prowadzenia działań na szczeblu operacyjnym i taktycznym oraz instrukcjach dotyczących funkcjonowania danych jednostek.

Ciekawych wniosków dostarczył proces badawczy prowadzony w odniesieniu do dokumentów dotyczących funkcjonowania dowództw w innych państwach NATO. Wykazał on, że w wojskach lądowych Bundeswehry zarówno w czasie pokoju jak i wojny dokumentem określającym działanie danego dowództwa jest tzw. **Regulamin Pracy Sztabu** (niem. *Stabsdienstordnung*). W rzeczywistości są to dwa dokumenty, które osobno dla okresu pokoju oraz na czas kryzysu i wojny, opracowywane są pod kierownictwem komórki **S6 (wsparcia dowodzenia) przez cały sztab (dowództwo)**. Dokumenty te zatwierdza szef sztabu.⁵

Ważnym wnioskiem jest także to, że Regulamin Pracy Sztabu opracowywany jest dla każdej jednostki **oddzielnie**, uwzględniając jej specyfikę oraz przyjęte metody pracy. Każdorazowo jednak musi on być zgodny z obowiązującymi dokumentami normatywnymi w zasadniczych kwestiach, zwłaszcza tych, które określają korelację danej jednostki z innymi (jako przykład można wskazać rozkaz operacyjny, który zawsze musi mieć taki sam układ).

⁵ M. Szymański, Organizacja i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia dywizji zmechanizowanej Bundeswehry, AON, Warszawa 1998, s. 29-30.

Przejście z pokojowego trybu pracy na wojenny odbywa się na rozkaz dowódcy jednostki, przed lub w trakcie przechodzenia do działań bojowych, i wiąże się z rozwinięciem mobilizacyjnym, uzupełnieniem sztabu personelem rezerwy oraz organizowaniem stanowisk dowodzenia w miejscu stałej dyslokacji lub ich przemieszczaniem i rozwinięciem w rejonie działania. W jednostkach NATO zasady funkcjonowania dowództw opracowywane są w formie Stałych Procedur Operacyjnych, określanych akronimem SOP (ang. *Standing Operation Procedures – SOP*).

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w toku analizy dokumentów normatywnych obowiązujących w naszych siłach zbrojnych wykazała, że w okresie pokoju w każdej jednostce opracowywane są różne dokumenty dotyczące jej funkcjonowania. **Brak jednak jednego dokumentu regulującego jego funkcjonowanie.**

Natomiast na czas zagrożenia i wojny na szczeblu operacyjnym każde dowództwo powinno opracować „**Plan organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia (WSyD)**” oraz „**Plan organizacji i rozwijania stanowiska dowodzenia**”.

Plan organizacji i funkcjonowania WSyD składać się powinien z dwóch części: graficznej i pisemnej. W swojej istocie plan regulować powinien kwestie związane z rozwijaniem, dyslokacją i funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia, obiegiem informacji wewnątrz i pomiędzy stanowiskami dowodzenia, ustalenia w zakresie organizacji pracy oraz ogólne zasady odtwarzania systemu dowodzenia.

Plan organizacji i rozwijania stanowiska dowodzenia zawierać powinien rozdziały dotyczące przeznaczenia i zadań stanowiska dowodzenia, struktury organizacyjnej, zasad jego rozwijania i funkcjonowania, przemieszczania oraz organizacji służby porządkowo – ochronnej.

Natomiast na szczeblu taktycznym każde dowództwo jednostki ma obowiązek opracować „**Instrukcję organizacji pracy na stanowisku dowodzenia**”, która włączana być powinna do planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej.⁶ Ten planistyczny dokument ma w zamyśle autorów powyższej publikacji usystematyzować zagadnienia organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia. Jego treści, według podanego w instrukcji wzoru, powinny obejmować:

⁶ Instrukcja organizacji i funkcjonowania ..., s. 29.

- I. Zasady funkcjonowania stanowiska dowodzenia.
- II. Przeznaczenie i podstawowe zadania komórek organizacyjnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia.
- III. Zasady przemieszczania, rozwijania stanowiska dowodzenia.
- IV. Zasady korzystania z technicznych środków łączności.
- V. Metody pracy dowódcy.
- VI. Kolejność i treść pracy dowódcy oraz udział kierowniczych osób funkcyjnych dowództwa w przygotowaniu walki.
- VII. Obieg informacji.
- VIII. Rodzaje zabezpieczenia stanowiska dowodzenia.⁷

Dokonując uogólnienia wniosków badań teoretycznych w obszarze normatywnych zasad dotyczących funkcjonowania dowództw stwierdzono konieczność opracowania odpowiedniej instrukcji (regulaminu) pracy (funkcjonowania) dowództw. Dotyczyć ona powinna wszystkich strukturalnych, proceduralnych i technicznych aspektów funkcjonowania dowództw zarówno w okresie pokoju jak też zagrożenia i wojny. Instrukcja ta powinna być także podstawą opracowania w każdej jednostce oddzielnej instrukcji funkcjonowania jej dowództwa. Powinna ona między innymi: zwracać uwagę na specyfikę (zadania) danej jednostki; szczegółowo regulować ogólne zagadnienia zawarte w dokumentach normatywnych, oraz określać zasady funkcjonowania w tych wszystkich dziedzinach, których nie ujęto w instrukcjach ogólnych.

Przedstawione powyżej uwarunkowania zdeterminowały wnioski formułowane w odniesieniu do przyjętego problemu badawczego. Pierwszy element organizacji dowodzenia – zasady działania dowództw, jako obszar identyfikowania wyznaczników oceny powinien dotyczyć zarówno kwestii ogólnych jak i szczegółowych danej jednostki.

Przystępując zatem do oceny danego dowództwa określić należy prawne i normatywne warunki prowadzenia oceny. Powinny być one podstawą formułowania pozostałych ocen dotyczących funkcjonowania danego dowództwa. Określone one mogą zostać

⁷ Tamże, s. 47-48.

w odniesieniu do zasad ogólnych oraz szczegółowych reguł specyficznych dla danej jednostki. Pamiętać bowiem należy, że dowódca jednostki ma prawo modelowania własnego systemu dowodzenia stosownie do potrzeb, wymagań oraz zdobytych doświadczeń. Egzemplifikacją powyższych działań powinna być **Instrukcja Funkcjonowania Dowództwa**.

Determinanty oceny tak określonych zasad funkcjonowania dowództw dotyczyć powinny:

- *tego czy instrukcja funkcjonowania jednostki została opracowana;*
- *czy zapisy instrukcji nie wypaczają zasad zawartych w instrukcji ogólnej (dotyczącej całości sił zbrojnych lub danego rodzaju sił zbrojnych);*
- *czy reguluje ona poszczególne obszary funkcjonowania dowództwa;*
- *czy dotyczy działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny;*
- *czy przyjęte zasady umożliwiają funkcjonowanie w systemie narodowym i koalicyjnym;*
- *czy zasady te zapewniają realizację zadań danej jednostki;*
- *czy umożliwią one pełną współpracę z innymi jednostkami.*

Przedstawione wyznaczniki przyjąć należy jako ogólne kierunki dalszych prac badawczych zmierzających do opracowania arkusza oceny funkcjonowania dowództwa w poszczególnych komponentach jego systemu dowodzenia. Jako podstawowy wyznacznik przyjąć należy obiektywizm oraz dążenie do jednakowej płaszczyzny oceny dowództw różnych jednostek z uwzględnieniem ich specyfiki.

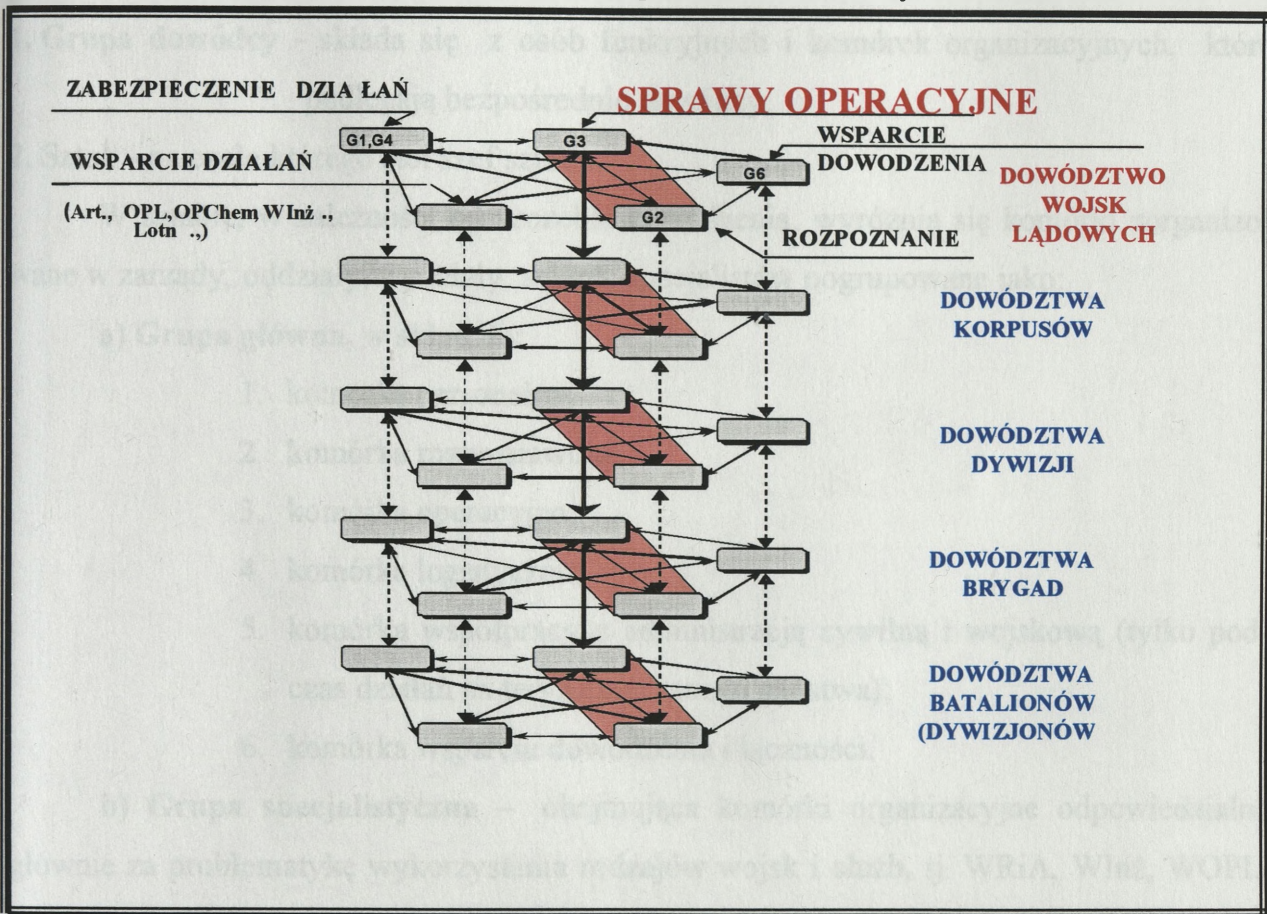
2.2. Organizacja dowództw

W odniesieniu do przedstawionych uprzednio wymagań oraz w wyniku analizy funkcji systemu dowodzenia stwierdzono, że zasadniczym uwarunkowaniem powodzenia w przyszłych działaniach wojennych będzie w pierwszej kolejności koordynacja i synchronizacja działalności dowództw różnych szczebli, rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk. Jednocześnie określono, że warunek ten spełniony w obecnych warunkach może być tylko w przypadku, gdy:

- struktura poszczególnych szczebli dowodzenia, tzn. dowództw będzie dostosowana do roli, jaką one mają spełniać w walce i operacji;

- działalność dowództw zgrupowana zostanie w pewne obszary, czy nawet pionory funkcjonalne, odpowiadające zasadniczym dziedzinom funkcjonowania jednostek wojsk lądowych.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wykazały także, że jako obszary funkcjonowania dowództw przyjmuje się: działalność operacyjną, rozpoznanie; zabezpieczenie działań, wsparcie działań, i wsparcie dowodzenia. Podział ten traktowany jest obecnie jako podstawa kreowania fundamentów materialnych elementów systemów dowodzenia oraz określania relacji pomiędzy jego elementami. Ideowy schemat struktury elementów wymienionych obszarów oraz relacji pomiędzy nimi przedstawiono na rysunku 2.1.



Rys.2.1. Obszary (piony) funkcjonalne uwzględniane w pracy dowództw oraz powiązania pomiędzy nimi w wymiarze hierarchicznym i funkcjonalnym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Michniak⁸.

Struktura organizacyjna dowództw traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz

⁸ J. Michniak⁸ Dowodzenie na szczeblu operacyjnym, Myśl Wojskowa nr 5, Warszawa 1998.

uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. Ponadto w zakres problematyki wchodzi również transformacja dowództwa na stanowiska dowodzenia, a w tym podział stanowisk dowodzenia na komórki organizacyjno-funkcjonalne oraz powiązania informacyjne pomiędzy nimi.

Uwzględniając powyższe przyjęto, że w narodowym systemie dowodzenia ogólna struktura dowództwa od szczebla batalionu (równorzędnego) wzwyż powinna być taka sama, a różnić się tylko odpowiednio rozbudowanymi komórkami specjalistycznymi.

Ogólna organizacja dowództwa opiera się zatem na następującej konstrukcji szkieletowej:

1. Grupa dowódcy - składa się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, które podlegają bezpośrednio dowódcy.

2. Sztab - na czele którego stoi szef sztabu.

W sztabie, w zależności od szczebla dowodzenia, wyróżnia się komórki zorganizowane w zarządy, oddziały, wydziały, sekcje, specjalistów pogrupowane jako:

a) Grupa główna, w składzie:

1. komórka personalna;
2. komórka rozpoznawcza;
3. komórka operacyjna;
4. komórka logistyczna;
5. komórka współpracy z administracją cywilną i wojskową (tylko podczas działań na terytorium innego państwa);
6. komórka wsparcia dowodzenia i łączności.

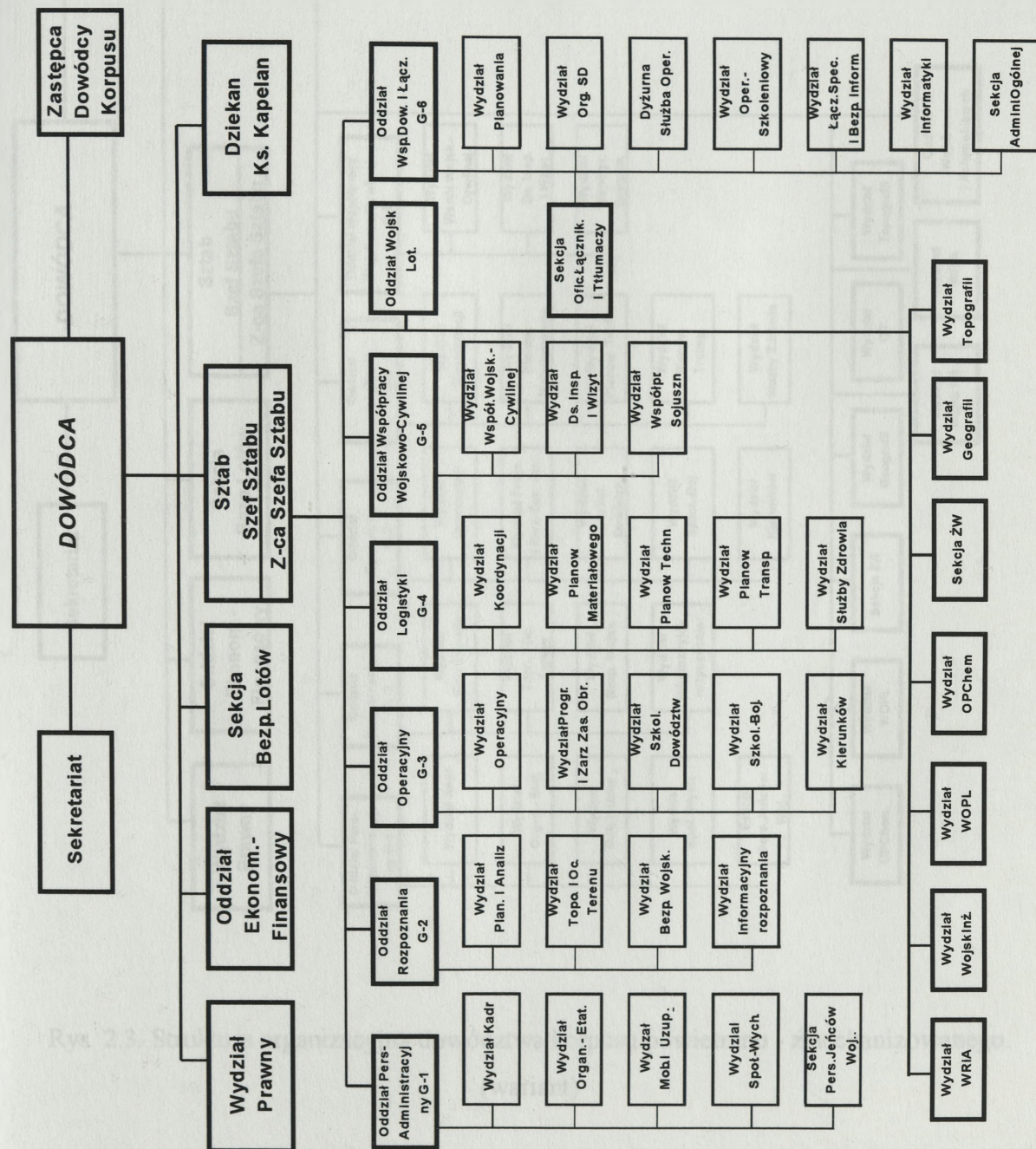
b) Grupa specjalistyczna – obejmująca komórki organizacyjne odpowiedzialne głównie za problematykę wykorzystania rodzajów wojsk i służb, tj. WRiA, WInż, WOPL, WOPChem, LWLąd. itp.

c) Grupa oficerów łącznikowych – do nich zalicza się: oficerów łącznikowych, grupy operacyjne RSZ, łączników, kurierów, itp.

Nowe podejście do zagadnień kształtowania wewnętrznych elementów systemu dowodzenia zaowocowało wykorzystaniem w trakcie realizacji funkcji dowodzenia oficerów specjalistów, którzy nie należą etatowo do danego sztabu. Są to zazwyczaj dowódcy jednostek wsparcia i zabezpieczenia, (artylerii, obrony przeciwlotniczej, saperów, lotnictwa

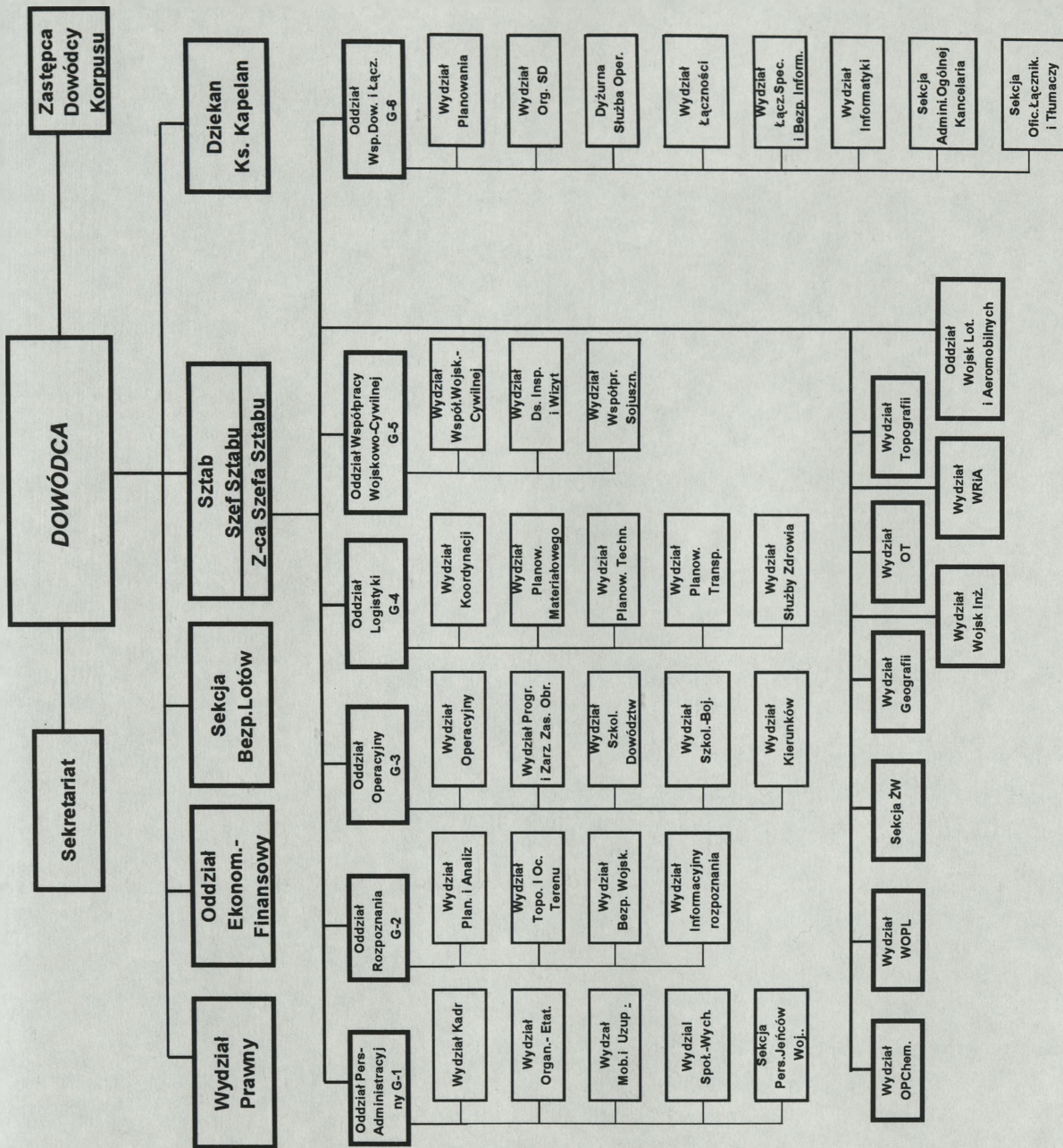
wojsk lądowych, łączności, logistyki) odpowiedzialni za problematykę swego obszaru specjalistycznego. Podlegają dowódcy danego szczebla dowodzenia, a współpracują z odpowiednimi wg zadań komórkami sztabu.

Przykładowe struktury organizacyjne dowództw zbudowane na bazie przedstawionego wcześniej układu przedstawiono na kolejnych rysunkach 2.2. – 2.5.

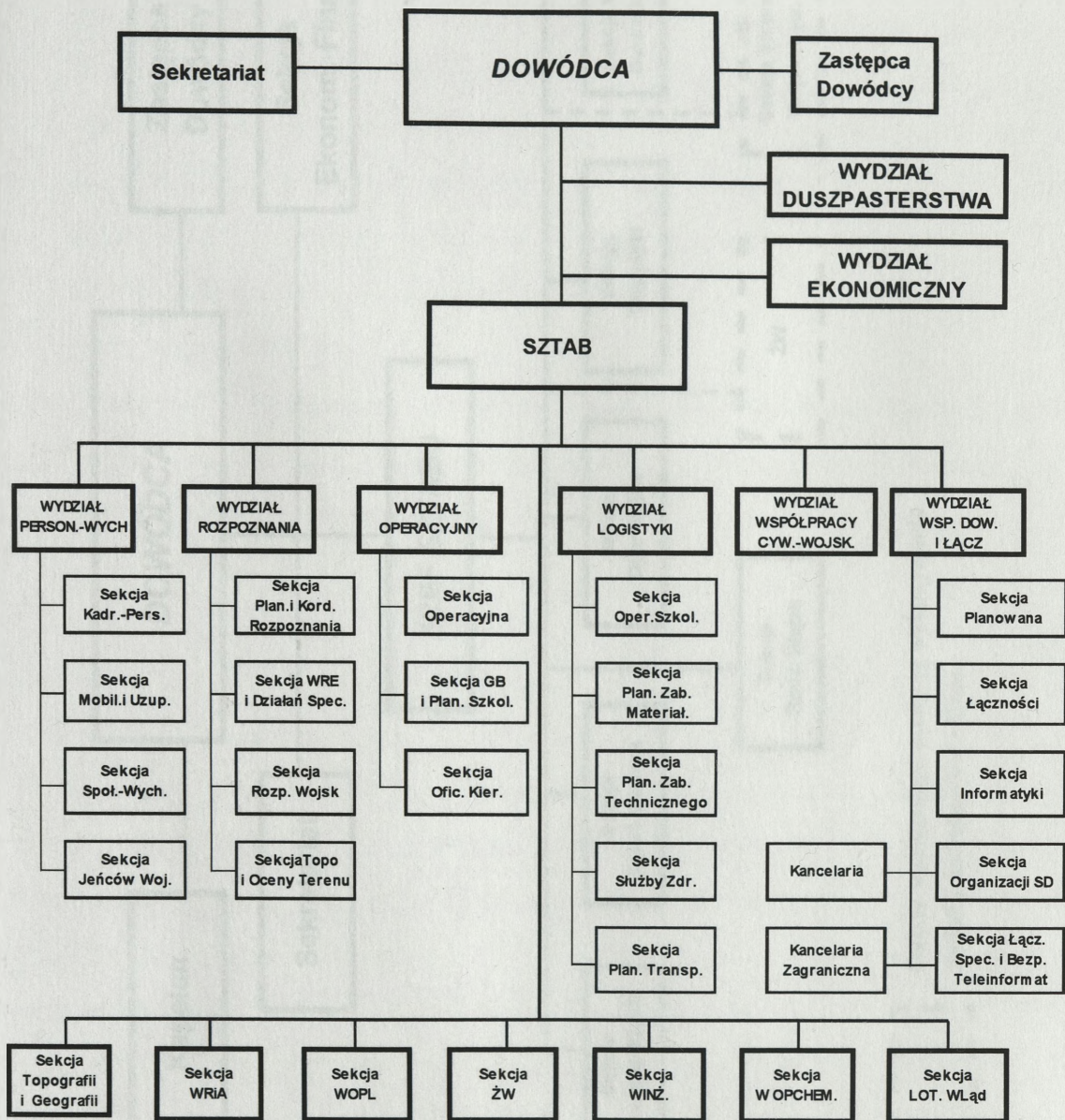


Rys. 2.2. Struktura organizacyjna dowództwa korpusu zmechanizowanego.⁹ (wariant)

⁹ Rysunki od 3.2 do 3.5. opracowano na podstawie Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych, AON, Warszawa 2000.

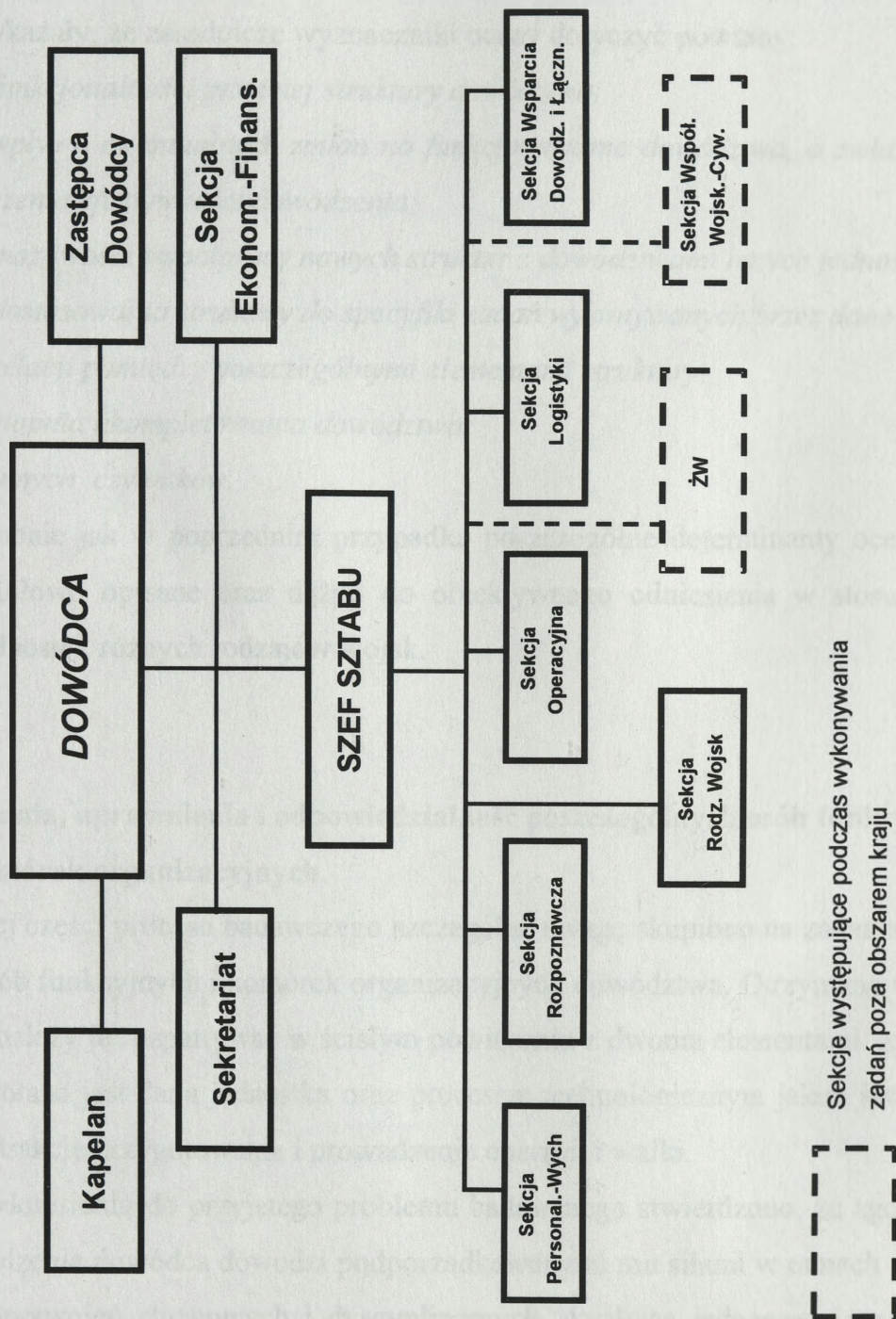


Rys. 2.3. Struktura organizacyjna dowództwa korpusu powietrzno - zmechanizowanego. (wariant)



Rys. 2.4. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji (DZ, DKPanc).

(Wariant)



Rys. 2.5. Struktura organizacyjna dowództwa brygady (BZ, BK Panc).

(Wariant)

Dążąc do identyfikacji determinantów oceny dowództw stwierdzić należy, że ich strukturę określa etat. W odniesieniu do którego dowódca ma także możliwości wprowadzenia zmian.

dzania zmian (modelowania) funkcjonowania własnego systemu dowodzenia. Otrzymane wnioski wykazały, że zasadnicze wyznaczniki oceny dotyczyć powinny:

- *funkcjonalności przyjętej struktury dowództwa;*
- *wpływu ewentualnych zmian na funkcjonowanie dowództwa, a zwłaszcza zwiększenia efektywności dowodzenia;*
- *możliwości współpracy nowych struktur z dowództwami innych jednostek;*
- *dostosowania struktury do specyfiki zadań wykonywanych przez dane dowództwo;*
- *relacji pomiędzy poszczególnymi elementami struktury;*
- *stopnia ukończenia dowództwa;*
- *innych czynników.*

Podobnie jak w poprzednim przypadku poszczególne determinanty oceny powinny być szczegółowo opisane oraz dążyć do obiektywnego odniesienia w stosunku do dowództw jednostek różnych rodzajów wojsk.

2.3. Zadania, uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych.

W tej części procesu badawczego szczególną uwagę skupiono na zadaniach poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych dowództwa. Otrzymane wnioski wykazały, że należy je rozpatrywać w ścisłym powiązaniu z dwoma elementami: zadaniami do jakich powołana jest dana jednostka oraz procesem technologicznym jakim jest proces decyzyjny w trakcie przygotowania i prowadzenia operacji i walki.

W odniesieniu do przyjętego problemu badawczego stwierdzono, że zgodnie z definicją dowodzenia dowódca dowodzi podporządkowanymi mu siłami w ramach przysługujących mu uprawnień służbowych i dyscyplinarnych, działając jednocześnie według zasad dowodzenia i obowiązujących przepisów prawa i zapisów normatywnych. Podejmuje on podstawowe decyzje w swoim zakresie odpowiedzialności.

Dowódca powinien mieć tylko jednego zastępcę, który ma prawo podejmowania wszelkich decyzji, gdy dowódca zginie lub jest nieosiągalny. Na rozkaz dowódcy może przejąć część uprawnień dowodzenia.

Dowódcy od szczebla batalionu wzwyż dysponują sztabami, w których zgromadzony jest personel niezbędny do realizacji zadań dowodzenia. Personel sztabu zobowiązany jest do udzielania rad dowódcy, który powinien wysłuchać opinii przed podjęciem decyzji. Oficerowie sztabu mają obowiązek lojalnie realizować decyzję dowódcy, a w razie potrzeby żądać podjęcia decyzji przez dowódcę.

Zadaniem sztabu jest wspieranie dowódcy we wszystkich obszarach działalności służbowej. Sztab informuje dowódcę, przygotowuje dane do jego decyzji, opracowuje plany i rozkazy oraz nadzoruje ich wykonanie. Oficerowie sztabu nie mają żadnych uprawnień dowódczych wobec podległych wojsk. Zadania mogą stawiać tylko z upoważnienia dowódcy.

W tak skonstruowanych dowództwach, każda z komórek organizacyjnych sztabu spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje określone zadania. Jako zadania podstawowe poszczególnych komórek grupy głównej sztabu przyjęto:

a) komórka 1 - personalna:

- zarządzanie zasobami ludzkimi;
- uzupełnianie stanów osobowych;
- dbałość o poziom dyscypliny, morale;
- przestrzeganie prawa, porządku i przepisów bezpieczeństwa oraz zapobieganie wypadkom;
- wykorzystanie personelu cywilnego;
- organizacja pomocy dla jeńców wojennych, internowanych, itp.

b) komórka 2 - rozpoznania i przeciwdziałania rozpoznaniu:

- przygotowanie i koordynację przedsięwzięć rozpoznania i wywiadu oraz kontrwywiadu;
- planowanie i koordynację szkolenia dowództw i wojsk w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z komórką operacyjną;

c) komórka 3 - operacyjna:

- zapewnienie sprawnego i terminowego przebiegu procesu przygotowania i prowadzenia operacji (walki);
- planowanie, organizowanie, realizację i kontrolę procesu szkolenia wojsk i dowództw;
- analizę, planowanie i wprowadzanie:
 - nowych struktur organizacyjnych wojsk;
 - nowych wzorów wyposażenia;
 - zmian w dyslokacji jednostek;

d) komórka 4 - zabezpieczenia logistycznego:

- planowanie i koordynację wszelkich przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia logistycznego, to znaczy:
 - transportu;
 - zaopatrzenia materiałowego;
 - remontu;
 - pomocy medycznej;

e) komórka 5 - współpracy z administracją cywilno-wojskową:

- organizowanie wykorzystania środków należących do państwa, na terenie którego prowadzone są działania wojenne, np. środków materiałowych, ruchomości, nieruchomości itp. na rzecz wykonania zadania;

f) komórka 6 - wsparcia dowodzenia i łączności:

- planowanie i nadzór nad: siecią łączności dowodzenia i działalnością komórki łączności wewnętrznej stanowiska dowodzenia;
- zapewnienie bezpieczeństwa informacji;
- reprodukcja i dystrybucja dokumentów wewnątrz SD;
- zarządzanie informacją wychodzącą i wychodzącą z SD;
- planowanie i nadzór nad systemami automatyzacji;

- planowanie i nadzór nad przedsięwzięciami obrony radioelektronicznej systemu dowodzenia i łączności;
- planowanie, organizowanie i kontroli systemu dowodzenia.

Osoby funkcyjne **grupy specjalistycznej sztabu** wspomagają dowódcę i grupę główną sztabu w zawodowych, technicznych i innych funkcjonalnych obszarach działalności. Zorganizowane są w zależności od szczebla w wydziały, sekcje itp., zgodnie z ich zawodowym przygotowaniem. Ich szczegółowe zadania uzależnione są przede wszystkim od:

- szczebla dowodzenia;
- przyjętych dokumentów normatywnych;
- ustaleń i decyzji dowódcy oraz szefa sztabu.

Do zadań tej grupy należy między innymi:

- pomoc grupie głównej sztabu w przygotowaniu planów, rozkazów i meldunków;
- kreowania koncepcji użycia danego rodzaju wojsk lub służb;
- planowanie i nadzór szkolenia ich własnych komórek oraz realizacji nadzoru z ramienia sztabu w ich obszarach odpowiedzialności;
- konsultacja i koordynowanie działań z innymi oficerami (komórkami) w dziedzinach ich specjalności.

Realizacja tych zadań wymaga ciągłej współpracy z różnymi komórkami grupy głównej. Np. oficer żandarmerii wojskowej sztabu koordynuje między innymi:

- problemy dyscypliny, prawa i porządku z komórką personalną (1);
- realizację ochrony tajemnicy z komórką rozpoznania (2);
- realizację ochrony obszaru tyłowego z komórką operacyjną (3);
- ochronę transportów z komórką logistyczną (4);
- ochronę stanowiska dowodzenia w rejonie rozmieszczenia i w trakcie przemieszczania z komórką wsparcia dowodzenia (6).

Ważne miejsce w strukturze dowództwa zajmują także **grupy łącznikowe**. Ich personel reprezentuje dowódcę na stanowiskach dowodzenia innych jednostek. Poprzez kontakt osobisty zapewniają współdziałanie z innymi jednostkami oraz wzajemną wymianę in-

formacji. Utrzymują ciągłą wymianę informacji między dowódcami i sztabami. Pracą ich kieruje szef sztabu, szef komórki 3 lub inny wyznaczony oficer. W zależności od szczebla organizacyjnego oraz realizowanych zadań mogą to być:

Grupy łącznikowe - mogą być wysyłane w razie potrzeby i mogą wykonywać takie same zadania jak oficerowie łącznikowi.

Łącznicy i kurierzy - doręczają rozkazy i meldunki, które innymi drogami nie mogą być doręczone.

Łącznicy – oficerowie - doręczają na polecenie swych dowódców szczególnie ważne rozkazy i meldunki.

Otrzymane w toku prac badawczych wnioski wykazały, że w odniesieniu do zadań, uprawnień i obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa wyznaczniki dotyczyć powinny okresu pokoju, zagrożenia i wojny. Odnosić się także powinny do spraw związanych z: utrzymaniem odpowiedniego stopnia gotowości bojowej; sprawami operacyjnymi; dyscypliną i morale; szkoleniem; zabezpieczeniem logistycznym; sprawami personalnymi; utrzymaniem infrastruktury oraz współpracy z administracją państwową, samorządową i mediami.

Zadania i kompetencje poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych zapisane być powinny we wspomnianej już **Instrukcji Funkcjonowania Dowództwa**.

Możliwe do zastosowania determinanty oceny mogłyby dotyczyć między innymi:

- *korelacji pomiędzy przyjętą strukturą i zadaniami określonymi dla jej poszczególnych elementów;*
- *relacjami pomiędzy poszczególnymi elementami struktury;*
- *efektywnością tak przyjętej konfiguracji;*
- *możliwościami realizacji zadań przez dowództwo;*
- *stopnia współdziałania z innymi jednostkami;*
- *umiejętności przejścia od realizacji zadań okresu pokoju do realizacji zadań okresu zagrożenia i wojny;*
- *umiejętności stosowania zasad sprawnego dowodzenia (np. delegowania uprawnień, określania zadań dla poszczególnych elementów, grupowania zadań, łączenia elementów podobnych, koncentracji wysiłku itp.);*

- *jak ujęto zakres zadań i obowiązków poszczególnych elementów struktury na okres pokoju, kryzysu i wojny;*
- *jak technicznie i materialnie zabezpieczono funkcjonowanie dowództwa.*

2.4. Relacje pomiędzy dowództwami w strukturze hierarchicznej oraz funkcjonalnej.

Analiza zgromadzonego materiału badawczego oraz dokonana następnie synteza i uogólnienia wykazały, że w odniesieniu do przyjętego przedmiotu badań w tym etapie prac badawczych należy zwrócić uwagę na korelację pomiędzy dowództwami w strukturze hierarchicznej i funkcjonalnej.

W odniesieniu do struktury hierarchicznej miejsce danego dowództwa zależy od miejsca i roli jednostki w strukturze etatowej. Natomiast w ujęciu funkcjonalnym miejsce to zależy od roli jaką ma odegrać dana jednostka w systemie operacji i walki przełożonego.

Relacje pomiędzy jednostkami zarówno w układzie hierarchicznym jak i funkcjonalnym determinują przede wszystkim:

- uprawnienia w wydawaniu rozkazów podwładnym;
- uprawnienia w dokonywaniu zmiany podporządkowania;
- określenia więzi współdziałania;
- nadawania uprawnień koordynacyjnych;
- zarządzania zasobami.

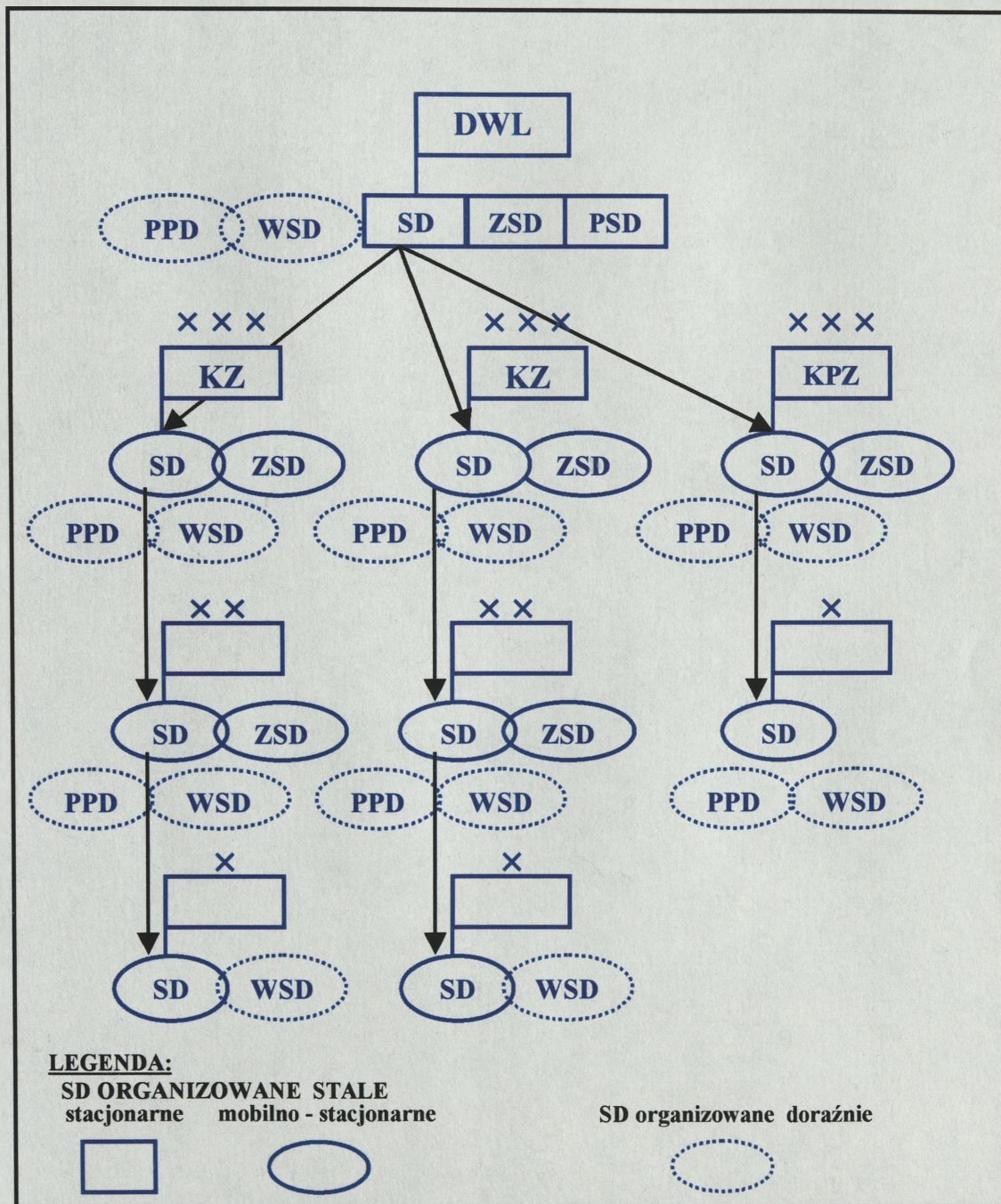
Powyższe uwarunkowania powodują, że dowódcy wszystkich szczebli mogą mieć podporządkowane jednostki z poza etatowej struktury, mogą współdziałać z innymi jednostkami, mogą wykonywać zadania na rzecz innych jednostek lub mogą wspierać działania innych jednostek. Natomiast w relacjach sojusznicznych dowódca może posiadać uprawnienia w zakresie:

- dowodzenia pełnego;
- dowodzenia operacyjnego;
- kontroli operacyjnej;
- dowodzenia taktycznego;
- kontroli taktycznej;

- uprawnień koordynacyjnych.

W każdym przypadku zakres kompetencji nad poszczególnymi elementami funkcjonalnymi określone powinny być w rozkazie operacyjnym przełożonego.

Przedstawiony poniżej rysunek 2.6. przedstawia fragment hierarchicznego podporządkowania jednostek wojsk lądowych w wojennym systemie dowodzenia.



Rys. 2.6. Hierarchiczne podporządkowanie dowództw systemu dowodzenia Wojsk Lądowych.

Źródło: Instrukcja organizacji i funkcjonowania WSyD ...

Identyfikując wyznaczniki oceny dotyczące tego fragmentu organizacji dowodzenia stwierdzić należy, że dotyczyć one powinny w pierwszej kolejności podporządkowania w układzie funkcjonalnym. Mogą one między innymi oceniać:

- *uzasadnienie wydzielenia elementów funkcjonalnych oraz trafności ich podporządkowania;*
- *określenie relacji dowodzenia i współdziałania pomiędzy elementami struktury;*
- *przejrzystość przyjętej struktury;*
- *dostosowaniem struktury do realizowanego zadania.*

2.5. Podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia.

Kolejnym ważnym elementem organizacji dowodzenia są stanowiska dowodzenia. Stanowią one ośrodki integrujące materialne i niematerialne, ludzkie i techniczne elementy systemu dowodzenia realizujące koncepcyjne i wykonawcze funkcje dowodzenia. Z uwagi na swoje znaczenie są one narażone na ciągłe, destrukcyjne oddziaływanie przeciwnika.

Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. W Siłach Zbrojnych RP przewiduje się organizowanie następujących rodzajów stanowisk dowodzenia: stanowisko dowodzenia, zapasowe stanowisko dowodzenia, wysunięte stanowisko dowodzenia, powietrzny punkt dowodzenia, punkt dowódczo-obszerny. Natomiast po 2001 roku na szczeblu korpusu i dywizji powinny być organizowane także tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD), jeżeli zostaną wprowadzone zautomatyzowane systemy dowodzenia.

Przyjmuje się, że w operacji na poszczególnych szczeblach dowodzenia będą organizowane rodzaje stanowisk przedstawione w tabeli 2.1.

Stanowiska dowodzenia (SD) (główne) – na wszystkich szczeblach dowodzenia przeznaczone są do planowania działań operacyjnych (taktycznych) oraz bezpośredniego dowodzenia wojskami. Stanowią one zasadnicze miejsce pracy dowództwa danego szczebla. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

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

Tabela 2.1.

SZCZEBEL DOWODZENIA	RODZAJ STANOWISKA DOWODZENIA					
	SD	ZSD	TSD	WSD	PPD	PDO
KZ/KPZ	X	X	X	X	X	
Dywizja	X	X	X [*]	X ^{**}		X
Brygada	X					X
Batalion	X					X

* po 2001 r. ** alternatywnie z PDO

- łączność z przełożonym i sąsiadami;
- ciągle przygotowywanie informacji potrzebnych dowódcy do oceny sytuacji i podejmowania decyzji;
- przygotowywanie planów i rozkazów;
- koordynację prowadzenia rozpoznania i analizę informacji rozpoznawczych ze wszelkich dostępnych źródeł;
- organizację i koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku operacji (walki);
- nadzór nad realizacją zadań;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych (operacyjnych).

Zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD) – organizowane są w celu zapewnienia ciągłości i trwałości dowodzenia wojskami oraz przejęcia dowodzenia w wypadku obywatelnictwa głównego SD. Zapasowe stanowiska dowodzenia nie ujawniają swojej działalności, gdy dowodzenie odbywa się z SD. Zajmują się głównie monitoringiem rozwoju sytuacji, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym SD. Struktura organizacyjna ZSD jest taka sama jak SD. O wielkości obsady decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

Wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD) – rozwija się okresowo, stosownie do potrzeb w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi wojskami w decydujących fazach operacji (walki). Obsada operacyjna tych stanowisk wydzielana jest z głównego SD. Bazę obsady WSD stanowi Zespół Dowodzenia Centrum Dowodzenia SD uzupełniony elementami mobilnymi łączności. WSD rozwija się zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia. Powinny one zapewnić:

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

Punkt dowódczo - obserwacyjny (PDO) organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygada, pułk, batalion w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego dowodzenia podległymi pododdziałami.

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

W wojskach lądowych SZ RP występują następujące typy stanowisk dowodzenia:

- stacjonarne;
- stacjonarno - mobilne;
- mobilno - stacjonarne;
- mobilne.

Stanowisko dowodzenia stacjonarne rozmieszczane być powinno w obiektach w pełni przygotowanych i dostosowanych do potrzeb realizowanych zadań. Zazwyczaj w dotychczasowych miejscach postoju lub innych obiektach wojskowych – specjalnych.

Stacjonarno - mobilne stanowisko dowodzenia rozmieszcza się w wybranych i przygotowanych wcześniej obiektach, a środki mobilne łączności uzupełniają tylko docelowe potrzeby w zakresie łączności i informatyki.

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

Stanowisko dowodzenia mobilne będzie przygotowane do rozmieszczenia w każdych warunkach i rejonach, z wykorzystaniem i bez, obiektów stacjonarnych, a praca prowadzona na środkach autonomicznych łączności i informatyki.

W organizowanych stanowiskach dowodzenia wyróżniamy zawsze:

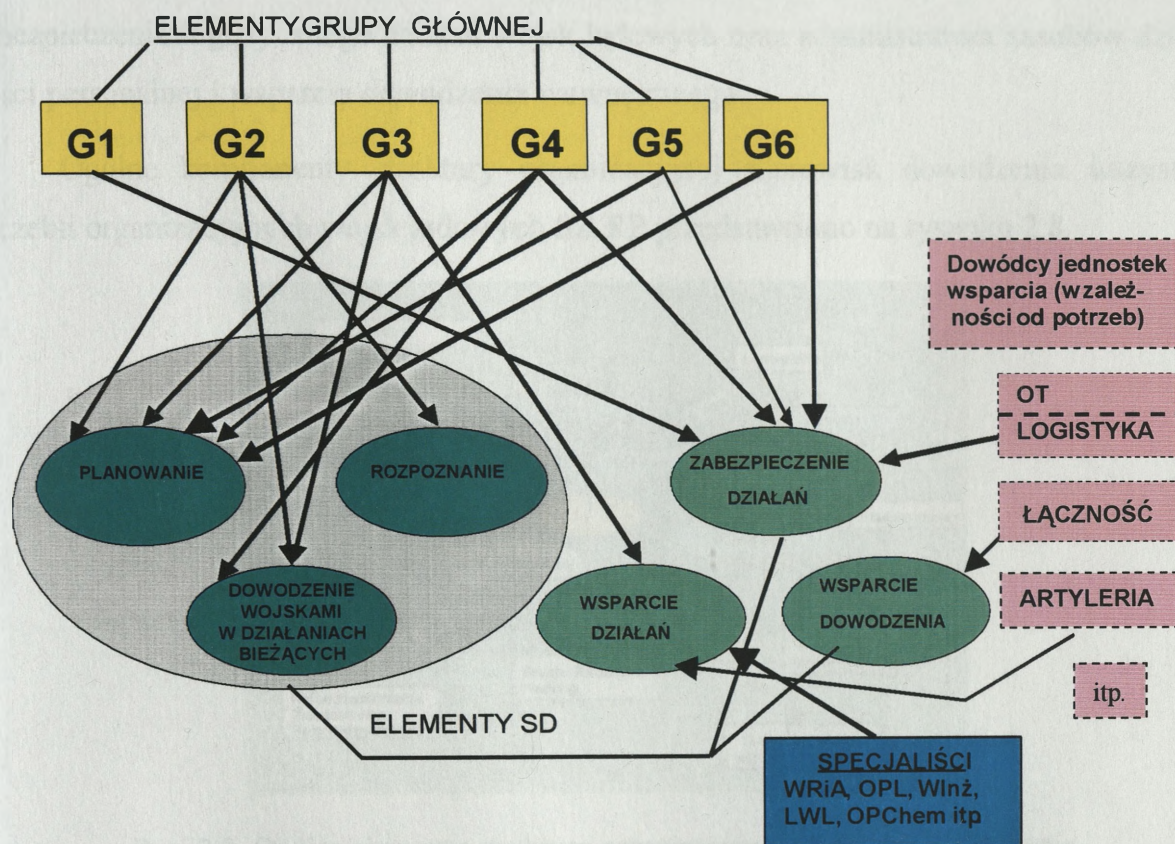
- **organa dowodzenia** (grupę operacyjną) – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia. Są głównym elementem stanowisk przeznaczonych do realizacji funkcji dowodzenia;
- **węzeł łączności** – zapewnia przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności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

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szereblu, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD.

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

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

W zależności od szerebła i przeznaczenia stanowiska dowodzenia, jego strukturę wewnętrzną tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa (rys. 2.7.) tworząc zespoły, grupy połączone w odpowiednie centra jako zasadnicze komponenty stanowisk dowodzenia, tj.:



Rys. 2.7. Schemat transformacji sztabu dowództwa na stanowisko dowodzenia.

Źródło: *Metody i treść pracy...*, s. 25.

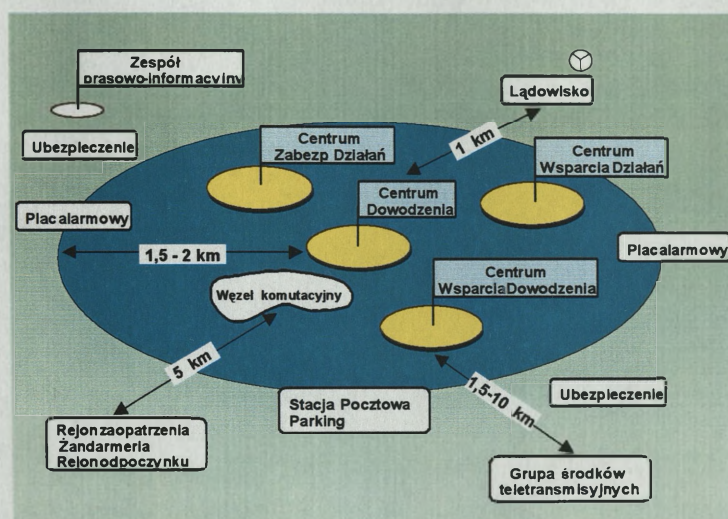
centrum dowodzenia – spełniające funkcję planistyczną w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania powstałych komponentów SD, określa potrzeby na informacje lub dane potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;

centrum wsparcia dowodzenia – spełniające funkcje wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komponentami SD i na zewnątrz;

centrum wsparcia działań – spełniające funkcję koordynatora wsparcia lotniczego i ogniowego. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym. Koordynuje wysiłek działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych;

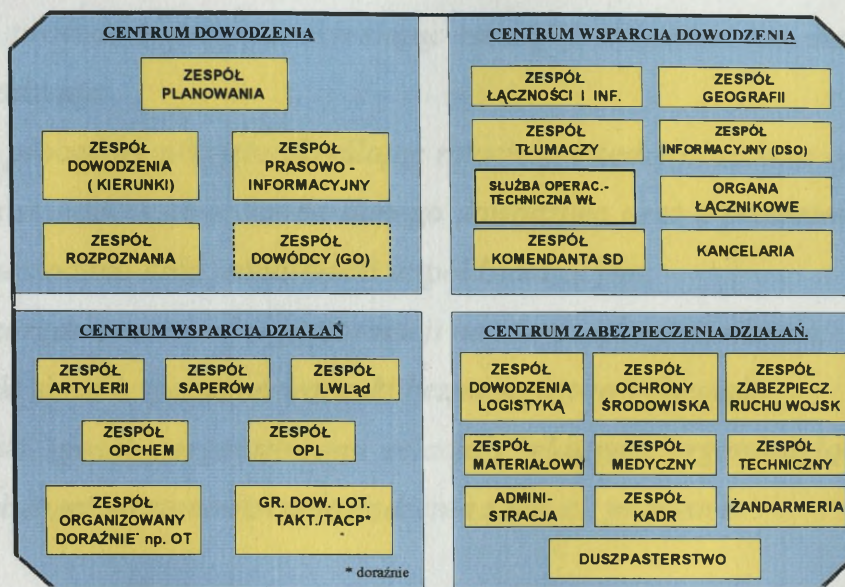
centrum zabezpieczenia działań – realizujące funkcje planistyczno-koordynujące zabezpieczenia logistycznego działań wojsk lądowych oraz administratora zasobów działalności personalnej i wsparcia dowodzenia wewnętrznego.

Ogólne komponenty struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia wszystkich szczebli organizacyjnych wojsk lądowych SZ RP przedstawiono na rysunku 2.8.



Rys. 2.8. Ogólne elementy struktury organizacyjnej stanowisk dowodzenia.
 Źródło: *Metody i treść pracy ...*, s 26.

Szczegółową strukturę organizacyjną stanowisk dowodzenia określają dowódcy w odniesieniu do podległych dowództw, uwzględniając specyfikę działań, sytuację operacyjno-taktyczną i możliwości współdziałania w systemie sojuszniczym. Taką przykładową strukturę szczegółową poszczególnych centr stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych przedstawiono na rysunku 2.9.



Rys. 2.9. Szczegółowa struktura centr SD szczebla taktycznego wojsk lądowych (wariant).
 Źródło: *Metody i treść pracy...*, s 26.

Przeprowadzony proces badawczy wykazał, że w odniesieniu do podziału dowództwa na stanowiska dowodzenia można formułować strukturalne, proceduralne i techniczne determinanty oceny. Mogą one dotyczyć takich dziedzin (obszarów) jak:

Determinanty strukturalne:

- podział danego dowództwa na stanowiska dowodzenia (SD, ZSD, WSD, inne);
- podział obsady operacyjnej na poszczególne elementy struktury funkcjonalnej;
- jak następuje transformacja dowództwa ze struktury okresu P na okres zagrożenia i wojny;
- jakie elementy funkcjonalne zorganizowane są w ramach obsady operacyjnej;
- jakie elementy zorganizowano w ramach grupy zabezpieczenia i węzła łączności;
- w jaki sposób zorganizowano odpoczynki, przekazanie dowodzenia oraz zamienność funkcji;
- jak zorganizowano służbę łącznikową.

Determinanty proceduralne:

- jaki są relacje pomiędzy poszczególnymi elementami struktury obsady operacyjnej i grupy zabezpieczenia na danym stanowisku dowodzenia;

- jaką procedurę przyjęto określając zasady funkcjonowania danego stanowiska dowodzenia;
- jaką procedurę przyjęto określając relacje pomiędzy obsadami operacyjnymi różnych stanowisk dowodzenia danego dowództwa oraz z przełożonym, podwładnymi, sąsiadami oraz jednostkami współdziałającymi;
- jak zorganizowano obieg informacji na stanowisku dowodzenia;
- w jaki sposób spełniono warunki bezpieczeństwa informacji;
- w jaki sposób zorganizowano relacje z własnymi organami łącznikowymi oraz przybyłymi na stanowisku dowodzenia z innych jednostek.

Determinanty techniczne:

- jakie siły i środki przewidziano do zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia;
- jakie jest wyposażenie miejsc pracy poszczególnych elementów funkcjonalnych.

2.6. Zasady organizacji i funkcjonowania stanowisk dowodzenia.

W analizowanych dokumentach normatywnych jako fundamentalną zasadę przyjmowano, że dowódca jest osobą odpowiedzialną za całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwo oraz podległe mu oddziały (pododdziały). Jako kolejny kanon działania formułowano zasadę odpowiedzialności szefa sztabu za przygotowanie i funkcjonowanie całego systemu dowodzenia, w tym stanowisk dowodzenia. Zakres kompetencji poszczególnych osób funkcyjnych oraz zespołów dowództwa przedstawiony w regulaminie pracy organów dowodzenia określa, że szef sztabu odpowiedzialny jest za „... organizację i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia, koordynowanie działalności zespołów funkcjonalnych (komórek organizacyjnych) stanowiska dowodzenia oraz kierowanie ich pracą ...” Jednocześnie zespół operacyjny (planowania) w zakresie swoich obowiązków ma „... organizowanie systemu dowodzenia ... i służby porządkowo - ochronnej ...”¹⁰

¹⁰ Regulamin pracy organów dowodzenia ..., s. 10-13.

Bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia funkcjonowania stanowiska dowodzenia jest komendant stanowiska dowodzenia, który podlega dowódcy lub jego zastępcy¹¹. Instrukcja Wojennego Systemu Dowodzenia określa, że jest to dowódca pododdziału dowodzenia danej jednostki¹².

Do zasadniczych zadań komendanta SD dokumenty normatywne zaliczają: terminowe przygotowanie stanowiska dowodzenia do pracy, a w tym urządzenie miejsc pracy i odpoczynku obsady operacyjnej, utrzymanie ustalonego porządku, organizację regulacji ruchu, kierowanie wszystkimi przedsięwzięciami związanymi z rozwijaniem, zwijaniem, przemieszczaniem i maskowaniem oraz jego ochroną i obroną. Komendant opracowuje także plan ochrony i obrony stanowiska dowodzenia.¹³

Ciekawe wnioski w zakresie kompetencji osób funkcyjnych w brygadzie dostarczyła także analiza *Modelowego zakresu obowiązków osób funkcyjnych w brygadzie* wprowadzonego do użytku służbowego Zarządzeniem Szefa Sztabu Generalnego WP nr 78/Org. z dnia 20 września 1995 roku¹⁴. W dokumencie tym pomimo szerokiej prezentacji obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych ograniczono się jedynie do lakonicznych stwierdzeń, że szef sztabu „... odpowiada za organizację systemu dowodzenia pododdziałami brygady, ...oraz sprawuje nadzór nad szkoleniem oraz wszechstronnym przygotowaniem do działań bojowych batalionu dowodzenia ...”. Natomiast zadania kierownika sekcji operacyjnej zawarto w stwierdzeniu, iż odpowiada on za „...realizację przedsięwzięć dotyczących doskonalenia systemu dowodzenia brygadą ...”, a do jego podstawowych obowiązków należy między innymi „... opracowanie i przedstawienie szefowi sztabu brygady wniosków i propozycji w zakresie doskonalenia systemu dowodzenia ...”¹⁵

W odniesieniu do przedstawionych uwarunkowań wyznaczniki oceny dotyczyć mogą:

- identyfikacji zasadniczych osób funkcyjnych odpowiedzialnych za planowanie i organizowanie przedsięwzięć zabezpieczających funkcjonowanie elementów systemu dowodzenia danej jednostki;

¹¹ Tamże, s. 28.

¹² *Instrukcja organizacji i funkcjonowania ...*, s. 35.

¹³ *Regulamin pracy organów dowodzenia ...*, s. 28.

¹⁴ *Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w brygadzie, dywizji*, Szt. Gen WP, Warszawa 1995.

¹⁵ Tamże, s. 15-24.

- określenie jaki element struktury obsady operacyjnej planuje przedsięwzięcia związane z funkcjonowaniem systemu stanowisk dowodzenia jednostki oraz danego stanowiska;
- jak określono relacje tego elementu z innymi elementami funkcjonalnymi;
- jakie są jej zadania i obowiązki;
- jakie uprawnienia koordynacyjne nadano tej komórce;
- jak określono jej relacje z elementami wykonawczymi (elementami grupy zabezpieczenia);
- w jaki sposób zorganizowano system odpoczynku;
- jakie przedsięwzięcia przewidziano do realizacji w razie konieczności odtworzenia naruszonych elementów systemu dowodzenia;
- jakie dokumenty opracowano w celu realizacji przedsięwzięć związanych z funkcjonowaniem stanowiska dowodzenia.

Przedstawienie w niniejszym rozdziale wszystkich aspektów funkcjonowania stanowisk dowodzenia wykracza poza przyjęty problem badawczy, dlatego poniżej zaprezentowane zostaną jedynie propozycje determinantów oceny odnoszące się do zasadniczych przedsięwzięć wpływających na właściwe funkcjonowania stanowiska dowodzenia. Wnioski te dotyczą między innymi rozmieszczania stanowisk dowodzenia, ich ochrony i obrony, przemieszczania, maskowania, zabezpieczenia inżynieryjnego, zabezpieczenia przeciwcheimicznego, oraz logistycznego.

Rozmieszczanie stanowisk dowodzenia:

- gdzie w ugrupowaniu operacyjnym rozmieszczono stanowiska dowodzenia;
- jak wykorzystano teren na rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- czy wyznaczono zapasowe rejony rozmieszczenia dla każdego ze stanowisk;
- jak rozmieszczono poszczególne elementy stanowiska dowodzenia;
- czy dla rozmieszczenia SD wykorzystano infrastrukturę terenu;
- czy w tym względzie nawiązano współpracę z organami administracji państwowej, samorządowej innymi elementami układu niemilitarnego.

Ochrona i obrona stanowisk dowodzenia:

- jakie siły i środki przewidziano dla ochrony i obrony każdego ze stanowisk dowodzenia;

- jakie elementy zorganizowano dla realizacji tych czynności;
- jak system ten współgra z innymi elementami ugrupowania operacyjnego;
- jak sprawować będą swoje funkcje poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne w czasie obrony SD;
- jakie elementy z poza SD zabezpieczać będą jego ochronę;
- czy poszczególne elementy obsady operacyjnej, węzła łączności i grupy zabezpieczenia znają swoje miejsce i rolę w trakcie obrony SD;
- w jaki sposób zorganizowano system powiadamiania, ostrzegania i alarmowania wewnątrz SD i pomiędzy innymi SD;
- jak przedstawiono przedsięwzięcia w dokumentach planistycznych i rozkazodawczych.

Przemieszczanie SD:

- jak zorganizowano system przemieszczeń stanowisk dowodzenia;
- jakie siły i środki przewidziano do działania jako grupa rekonesansowa;
- jak przygotowane są poszczególne elementy SD do przemieszczenia;
- jak sprawować będą swoje funkcje poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne w czasie przemieszczenia stanowiska dowodzenia;
- jakie elementy z poza SD zabezpieczać będą jego przemieszczenie;
- czy poszczególne elementy obsady operacyjnej, węzła łączności i grupy zabezpieczenia znają swoje miejsce i rolę w trakcie przemieszczenia;
- w jaki sposób przekazywane są wewnątrz SD informacje o przemieszczeniu SD;
- jak przedstawiono przemieszczenie w dokumentach planistycznych;
- jak zorganizowano regulację ruchu;
- jak działać będzie kolumna SD w trakcie konieczności podjęcia walki z przeciwnikiem, zmiany drogi przemieszczenia.

Maskowanie, obrona przeciwlotnicza, zabezpieczenie inżynieryjne, przeciwchemiczne, logistyczne:

- jakie siły i środki przewidziano do realizacji poszczególnych przedsięwzięć;
- jakie elementy funkcjonalne zorganizowano w poszczególnych obszarach działalności;

- jak realizacja tych czynności „wkomponowana” została we właściwe systemy specjalistyczne;
- czy i jak realizacja tych czynności spełnia wymagania ciągłości, realizmu, potrzeb, odpowiadają zagrożeniom ze strony przeciwnika;
- czy przewidziano realizację tych czynności zarówno w rejonie rozmieszczenia jak i przemieszczenia;
- jak dla realizacji poszczególnych przedsięwzięć wykorzystano elementy infrastruktury.

*

*

*

Przeprowadzone badania wykazały, że przedstawione elementy organizacji dowodzenia posiadają kilka wspólnych mianowników oraz generalnych zasad funkcjonowania. Pierwszym z nich jest **dowódca**. Odpowiada on za całokształt przedsięwzięć realizowanych w podległym dowództwie oraz jednostkach organizacyjnych. Może on w odniesieniu do swoich kompetencji wpływać na wszystkie dziedziny funkcjonowania jednostki poprzez swoje decyzje. Egzemplifikacją decyzji dowódcy jest rozkaz, który określa zadania jakie mają zrealizować podwładni. Może on także delegować część swoich uprawnień podwładnym. W celu zachowania ciągłości dowodzenia, w trakcie jego nieobecności funkcje dowódcy sprawuje jego **zastępca**. Musi on jednak powiadomić dowódcę o wszystkich swoich decyzjach odmiennych od przyjętego przez dowódcę planu. W trakcie prowadzenia działań bojowych zastępca dowódcy może organizować i przebywać na zapasowym stanowisku dowodzenia, wdrażać plan operacji na wysuniętym stanowisku dowodzenia lub realizować inne zadania zlecone przez dowódcę.

Jedną z wiodących funkcji w każdym dowództwie pełni **szef sztabu**. Oprócz wielu zadań jako najważniejsze wskazać należy przewodzenie i koordynację funkcjonowania komórek organizacyjnych sztabu w okresie pokoju oraz komórek funkcjonalnych stanowiska dowodzenia w działaniach bojowych. W swojej istocie jego rola sprowadza się do realizacji wszystkich koncepcyjnych funkcji dowodzenia zmierzających do opracowania planu opera-

cyjnego, zarządzeń, rozkazów, ciągłego monitorowania rozwoju sytuacji, przedstawiania propozycji działania oraz organizowania wszystkich elementów sprawnego funkcjonowania systemu dowodzenia.

Podkreślić także należy, że zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi wszystkie aspekty organizacyjne związane ze strukturą dowództwa, stanowiska dowodzenia, zadaniami realizowanymi przez poszczególne osoby funkcyjne i komórki organizacyjne powinny być określone w stosownej **instrukcji funkcjonowania danego dowództwa i stanowiska dowodzenia**. Pamiętać także należy, że w ramach swoich kompetencji oraz z zachowaniem generalnych zasad dowódca może modelować wewnętrzną strukturę swojego systemu dowodzenia. Musi on jednak zawsze być kompatybilny z innymi systemami dowodzenia, a wprowadzane zmiany usprawniać zachodzące w nim procesy.

Zawsze także zachować należy jednakowy status wszystkich komórek organizacyjnych, przy nadaniu uprawnień koordynacyjnych komórce operacyjnej sztabu (3) oraz zespołowi planowania na stanowiskach dowodzenia.

Przedstawione w rozdziale propozycje determinantów oceny stanowią ogólne punkty odniesienia. Ich rozwinięcie w instrukcji prowadzenia kontroli może być punktem wyjścia do wykreowania determinantów oceny dowództw zarówno w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

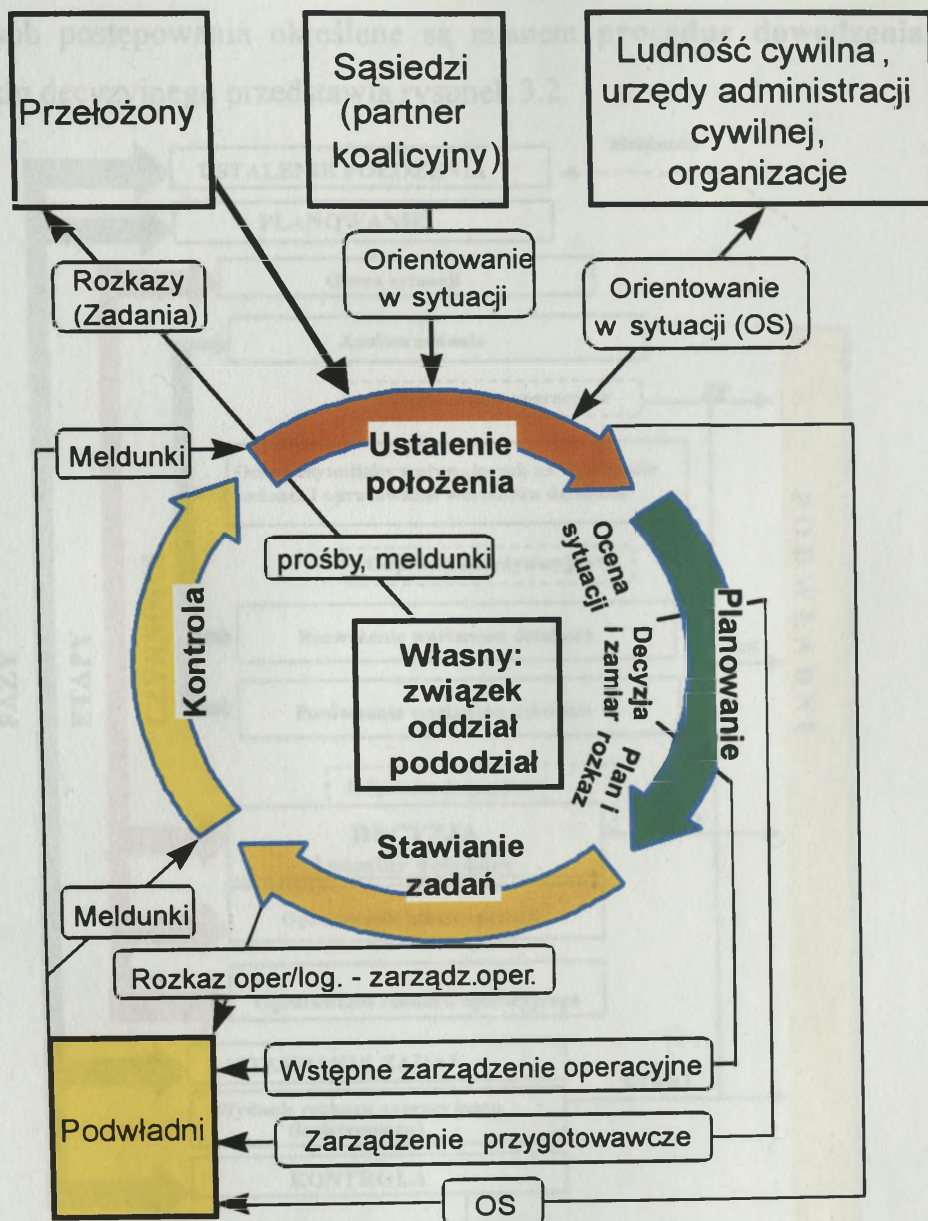
3. WYBRANE ASPEKTY PROCESU DOWODZENIA WYMAGAJĄCE ZASTOSOWANIA WYZNACZNIKÓW W PROCEDURZE OCENY DOWÓDZTW

Kontynuując badania nad podlegającymi ocenie obszarami działalności dowództw należy stwierdzić, że kolejnym bardzo ważnym obszarem wymagającym określenia jasnych determinantów (wyznaczników) oceny wydaje się być proces dowodzenia.

Dla dokonania szczegółowej analizy tej problematyki z punktu widzenia tematyki pracy, dla wyszukania płaszczyzn pracy dowództw w procesie dowodzenia, które powinny podlegać ocenie z zastosowaniem jasnych wyznaczników, należy w pierwszej kolejności choćby ogólnie zdefiniować proces dowodzenia, ukazać jak należy go postrzegać i co składa się na jego przebieg.

Proces dowodzenia to komponent systemu dowodzenia, „to całość przedsięwzięć związanych z dowodzeniem, realizowanych przez komórki organizacyjno-funkcjonalne i osoby funkcyjne na stanowiskach dowodzenia¹”. Proces ten symbolicznie można przedstawić w postaci koła, które utrzymywane jest w ruchu przez ciągłe zdobywanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji, w wyniku czego zostaje powzięta decyzja i opracowany plan działania. Na podstawie planu działania opracowuje się informacje dyrektywne w postaci zadań (zarządzeń, rozkazów, dyrektyw) i przekazuje się wykonawcom. Na „ruch” tego koła oddziałują także informacje otrzymywane w postaci zadań oraz dotyczące działania przeciwnika, warunków działania (teren, pogoda, itp.), położenia i możliwości wojsk własnych. Informacje te zobowiązują dowódcę do stworzenia i realizacji takiego planu, który istniejącą sytuację przekształciłby w sytuację nakazaną w zadaniu operacyjnym. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami ilustruje rysunek 3.1.

¹ Praca zbiorowa, Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy), AON, Warszawa 2000, s. 27.

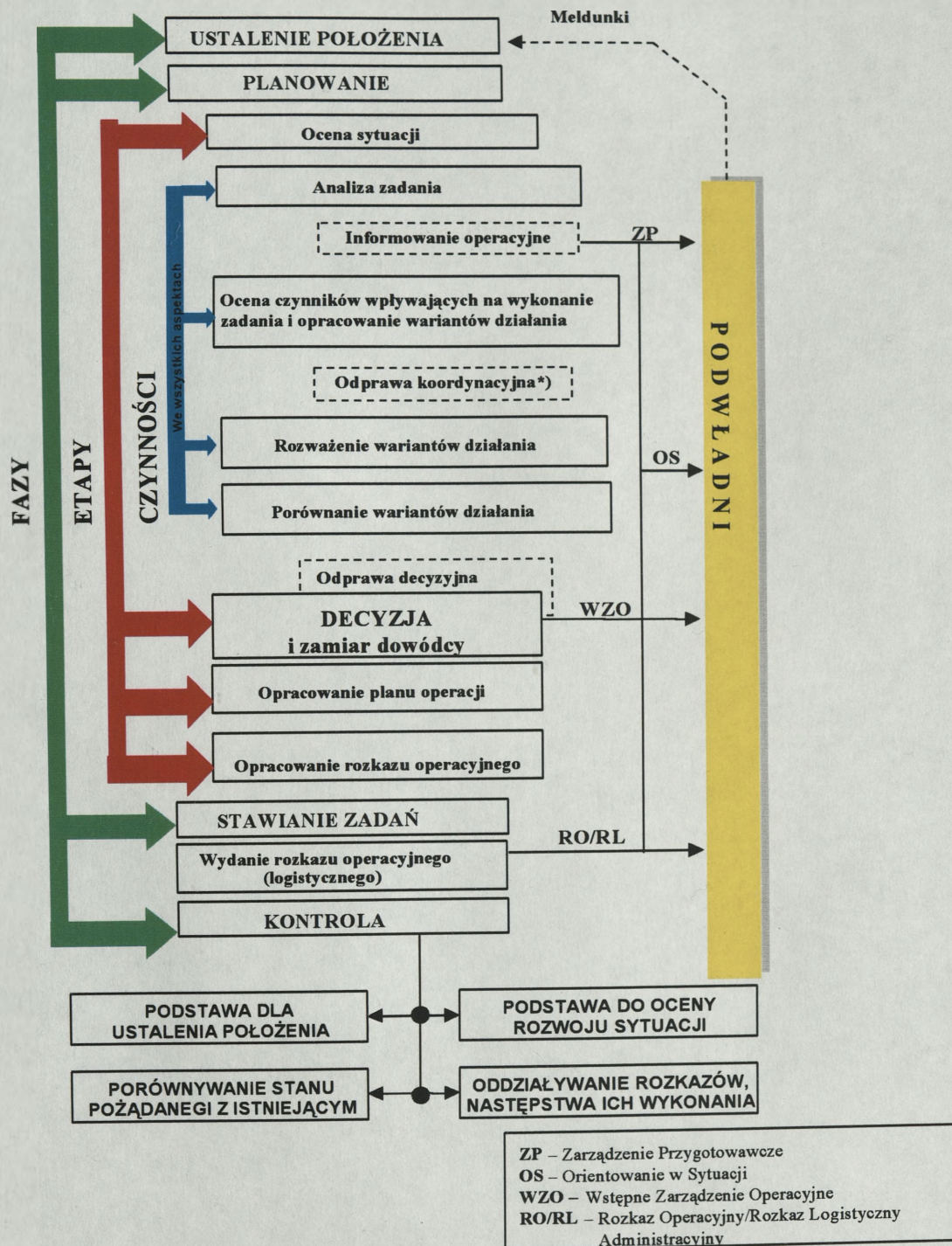


Rys. 3.1. Ogólny przebieg procesu dowodzenia wojskami.

Źródło: Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 28.

Z operacyjnego punktu widzenia, proces dowodzenia traktuje się jako cykl decyzyjny jednakowy na wszystkich szczeblach dowodzenia, składający się z cyklicznie powtarzających się faz, etapów i czynności. Uzgodnione relacje pomiędzy poszczególnymi komórkami funkcjonalnymi dowództwa na stanowiskach dowodzenia, zadania przez nie realizowane oraz cele osiągnięte w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach sformalizowane są w stosownych instrukcjach danego dowództwa. Formułowane na ich podstawie procesy technologiczne przyjmowane

jako sposób postępowania określane są mianem procedur dowodzenia. Ramowy układ cyklu decyzyjnego przedstawia rysunek 3.2.



*) Ilość, miejsce i cele odpraw koordynacyjnych określa dowódca lub szef sztabu.

Rys. 3.2. Ramowy układ cyklu decyzyjnego.

Źródło: Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 29.

3.1. Konkludując, proces dowodzenia to ukierunkowany i powtarzający się zawsze cykl myślenia i działania na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach dowodzenia, a jego układ, podział na fazy, etapy i czynności stanowi swoisty "plan pracy sztabu".

W tym miejscu wyłania się jednak pytanie: czy przy takim postrzeganiu procesu dowodzenia można bez sprecyzowanych wyznaczników właściwie oceniać pracę dowództw, porównać i ocenić pracę dowódcy i sztabu tego samego szczebla?

Praktyka dowodzi, że w obecnych warunkach nie jest to możliwe, a przyczynami takiego stanu rzeczy są m.in.: różnice w strukturach organizacyjnych dowództw, różnice w wykszoleniu kadry sztabu (w jednych jednostkach jest ona bardziej doświadczona i zgrana niż w innych) oraz różnice w sprzęcie wspomagającym proces dowodzenia (posiadanie bardzo nowoczesnych technicznych urządzeń wspomagających zdobywanie, przetwarzanie, gromadzenie, przesyłanie i obrazowanie informacji), powoduje to, że:

- praca sztabów w poszczególnych fazach, etapach i czynnościach odbywa się w sposób różny i charakterystyczny dla danej jednostki;
- różny jest w nich udział osób funkcyjnych oraz czas realizacji poszczególnych przedsięwzięć;
- różne są narzędzia i metody stosowane do realizacji poszczególnych czynności;
- różna jest forma i ilość dokumentów wytwarzanych w cyklu decyzyjnym; itp.

Jeżeli tak jest, to rodzą się następujące problemy do rozwiązania:

1. *Jak podczas kontroli pracy dowództw nad przygotowaniem i prowadzeniem działań oceniać poszczególne dowództwa?*
2. *Jakie stosować wyznaczniki aby obiektywnie ocenić, który sztab zasłużył na wyższą ocenę i dlaczego?*

Wyniki badań w tym rozdziale nie dadzą odpowiedzi na powyższe pytania, przedstawiają jednak jak ważnym obszarem pracy sztabów jest proces dowodzenia, wskażą, które przedsięwzięcia mogą i powinny być oceniane, potwierdzą celowość określenia wyznaczników ocen tego zakresu działalności dowództw.

Dla jaśniejszego zobrazowania powyższej problematyki wnioski badań zostaną przedstawione na tle poszczególnych faz, etapów i czynności procesu dowodzenia.

3.1. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest jedną z faz cyklu decyzyjnego. Jednocześnie stanowi ono ciągły proces realizowany we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalania położenia, ukierunkowane na nowe zadanie, co pozwala na jego zakwalifikowanie jako (pierwszej) fazy procesu dowodzenia².

W tym miejscu warto przybliżyć i krótko scharakteryzować przedsięwzięcia wykonywane w ramach ustalenia położenia aby móc wyciągnąć wnioski dotyczące problematyki oceny dowództw w tej fazie cyklu decyzyjnego.

Celem ustalenia położenia jest stworzenie dowódcy jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i dowodzić działaniami. Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących wojsk własnych, przeciwnika oraz warunków prowadzenia działań.

W trakcie ustalenia położenia w dowództwach wszystkich szczebli dowodzenia analizowane i przedstawiane są informacje z różnych źródeł i o różnej treści, najczęściej dzielą się one na następujące grupy:

- informacje sytuacyjne;
- informacje dyrektywne;
- informacje instruktywne i posiadane.

Informacje te docierają do poszczególnych komórek stanowisk dowodzenia m.in. w formie rozkazów (zarządzeń) operacyjnych, zarządzeń przygotowawczych, komunikatów, meldunków, innych materiałów (np.: protokołów przesłuchania jeńca, zbiega, informacji pochodzących od środków masowego przekazu, ludności cywilnej, układu pozamilitarnego itp.).

Rozkazy oraz zarządzenia operacyjne przełożonego są jednymi z zasadniczych dokumentów wykorzystywanych przy ustaleniu położenia. Zawierają

² J. Michniak i inni, System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcjonalna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk. „SYSTEM”, AON, Warszawa 1999, s. 29.

one szereg informacji sytuacyjnych oraz dyrektywnych wywierających bezpośredni wpływ na dalsze działania, a treści w nich zawarte powinny zawsze spełniać funkcje: informacyjne, dyrektywne oraz koordynacyjne.

Zarządzenia przygotowawcze umożliwiają podległym dowódcom przygotowanie we właściwym czasie odpowiedniej ilości informacji oraz zapewniają możliwość jej wymiany z sąsiadami i podwładnymi oraz władzami lokalnej administracji cywilnej. Są one stosowane w całym cyklu procesu dowodzenia a informacje w nich zawarte, przekazywane od przełożonego mają charakter informacji „do wiadomości”.

Z kolei **komunikaty** to dokumenty dotyczące informacji na różne tematy. Najczęściej wykorzystywanymi w trakcie ustalenia położenia są **komunikaty rozpoznawcze** wpływające od sił i środków rozpoznania, które dostarczają danych o sytuacji wojsk przeciwnika, terenie, obiektach dogodnych do wykorzystania przez wojska własne, pogodzie itp.

Natomiast **meldunki sytuacyjne** są zasadniczym sposobem meldowania przełożonemu o sytuacji operacyjnej w obszarze meldującego dowódcy. Stanowią one podstawowe źródło informacji wykorzystywanych przez nadrzędny szczebel dowodzenia na potrzeby ustalenia położenia i monitorowania sytuacji. Informacje zawarte w meldunkach sytuacyjnych dotyczą wojsk własnych, sąsiadów oraz przeciwnika i poruszają nie tylko problematykę wykorzystania wojsk pancernych i zmechanizowanych, ale także problematykę logistyczną, administracyjną i inną, która może mieć wpływ na sytuację operacyjną.

Meldunki sytuacyjne ze względu na termin ich składania dzielą się na:

- meldunki terminowe;
- meldunki doraźne.

Meldunki terminowe składane są w określonym czasie wyznaczanym przez przełożonego, jeżeli we właściwych dokumentach normatywnych nie ma ustaleń dotyczących systemu meldunkowego. Powinny one być składane dwa razy dziennie, po zakończeniu dziennej lub nocnej doby walki, w sposób określony przez dowódcę wyższego szczebla.

Meldunki doraźne składane są przez podwładnego po zaistnieniu sytuacji, o której należy niezwłocznie powiadomić przełożonego, lub na jego żądanie. Meldunki doraźne przekazywane ustnie przez środki łączności powinny być następnie potwierdzone w formie pisemnej tak szybko, jak to możliwe.

Z chwilą otrzymania zadania bierze się także pod uwagę **informacje instruktywne i posiadane**. Informacje te zawarte są między innymi w dokumentach normatywnych, regulaminach oraz literaturze fachowej. Istotną grupę stanowią także informacje nabyte podczas wcześniejszego działania, ćwiczeń, szkolenia, studiów oraz w innych sytuacjach. Często informacje te wynikają z doświadczenia oficerów zaangażowanych w ustalanie położenia.

Oczywiście samo zebranie informacji z różnych źródeł w przedstawionych powyżej formach nie stanowi o prawidłowym przeprowadzeniu ustalenia położenia. Jeżeli zaistnieje potrzeba pozyskania dodatkowych informacji, dowódca każdego szczebla dowodzenia powinien zwrócić się z prośbą do przełożonego o dostarczenie informacji w wymaganym zakresie, zarządzić rozpoznanie przeciwnika i terenu własnymi środkami, zażądać kolejnych meldunków od podwładnych lub pozyskać informacje od jednostek współdziałających, elementów układu pozamilitarnego czy innych możliwych źródeł³.

Otrzymane w wyniku ustalenia położenia informacje tworzą pewien zbiór danych, obraz sytuacji, który jest niezbędny dowództwu do planowania i kierowania działaniami. Obraz ten stanowią **mapy sytuacyjne** uzupełnione niezbędnymi tabelami, diagramami, schematami organizacyjnymi, innymi dokumentami pomocniczymi.

Mapy sytuacyjne opracowywane są we wszystkich komórkach organizacyjno – funkcjonalnych stanowisk dowodzenia. Każda komórka stanowiska dowodzenia eksponuje, nanosząc na mapę sytuacyjną, tylko te informacje, które są potrzebne dla jej funkcjonowania. Na niższych szczeblach dowodzenia oraz w warunkach statycznej sytuacji, dopuszcza się wykorzystywanie wspólnej mapy sytuacyjnej przez więcej niż jednego użytkownika. Właściwe rozwiązania w tym zakresie ustala szef sztabu.

³ Zdarzyć się może, że podczas działań wielonarodowych obraz sytuacji zostanie uzupełniony wynikami rozpoznania pochodzącymi ze źródeł sił zbrojnych państw członkowskich NATO lub innych sojuszników. Ważną rolę odgrywa wówczas zdolność współpracy środków łączności i systemów informacyjnych, które muszą zapewnić możliwość wymiany tej informacji.

Niezależnie od komórki, w której mapa jest wykonywana powinna ona zawierać:

- linie rozgraniczenia;
- elementy dowodzenia i koordynacji działań;
- wybrane informacje na temat przełożonego i sąsiadów istotne dla prowadzonych działań;
- położenie wojsk własnych (dwa szczeble w dół);
- charakter działań wojsk własnych;
- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia;
- wybrane informacje dotyczące położenia i działania przeciwnika;
- inne informacje ważne dla danej komórki SD⁴.

Ilość i stopień szczegółowości informacji eksponowanych na mapach sytuacyjnych zależy od specyfiki pracy komórki (osoby funkcyjnej), decyzji szefa danej komórki oraz przyjętych procedur postępowania. Dokumenty te służyć mają ułatwieniu procesów planistycznych, kontrolnych i wykonawczych, dlatego dążyć należy do obrazowania w tych dokumentach tylko informacji niezbędnych do pracy, stosując zasadę - nie „zaciemniania” obrazu informacji na nich przedstawianych.

W wypadku funkcjonowania na danym szczeblu dwóch lub trzech stanowisk dowodzenia, mapy sytuacyjne prowadzone są równolegle we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych tych stanowisk. Jeżeli obsada operacyjna nie pełni dyżuru bojowego (np. obsada zapasowego stanowiska dowodzenia), to mapa sytuacyjna prowadzona jest przez dyżurną służbę operacyjną lub dyżurnego oficera zespołu informacyjnego. Jednocześnie mapy poszczególnych komórek organizacyjno-funkcjonalnych uzupełniane są zgodnie z wytycznymi szefa sztabu, zazwyczaj co kilka godzin. Jeśli stanowiska dowodzenia wyposażone są i połączone zautomatyzowanym systemem dowodzenia, uaktualnianie sytuacji w danym systemie odbywa się automatycznie, a zmiany obrazowane są na mapach sytuacyjnych przedstawianych na monitorach lub innych środkach zobrazowania sytuacji.

Tak postrzegana faza ustalenia położenia stanowi istotną płaszczyznę pracy dowództw w procesie dowodzenia. Co więcej, od prawidłowego jej przebiegu zależy

⁴ Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcyjnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 33.

powodzenie kolejnych faz cyklu decyzyjnego. Praktyka dowodzi jednak, że podczas ustalenia położenia istnieją w dowództwach dosyć duże rozbieżności i niedostatki w realizacji poszczególnych jej przedsięwzięć.

W organizowanych w Akademii Obrony Narodowej ćwiczeniach dość powszechnym jest fakt małego zainteresowania ćwiczących dowództw sytuacją układu pozamilitarnego, ludności cywilnej, sytuacją międzynarodową i polityczną. Bardzo często ćwiczące dowództwa zapominają o możliwości pozyskania dodatkowych informacji ze źródeł przełożonego i sąsiadów. W wyniku czego zobrazowana na mapach sytuacja jest niepełna, brak jest na niej elementów układu pozamilitarnego, dowodzenia i koordynacji działań. Jednak najczęściej powtarzającym się błędem jest brak mapy sytuacyjnej za cały obszar, dla kontroli rozmieszczenia wszystkich elementów ugrupowania operacyjnego danego oddziału czy związku taktycznego.

Powyższa charakterystyka ustalenia położenia oraz wnioski z ćwiczeń dotyczące tej fazy procesu dowodzenia, pozwalają stwierdzić, że ocenie powinna podlegać:

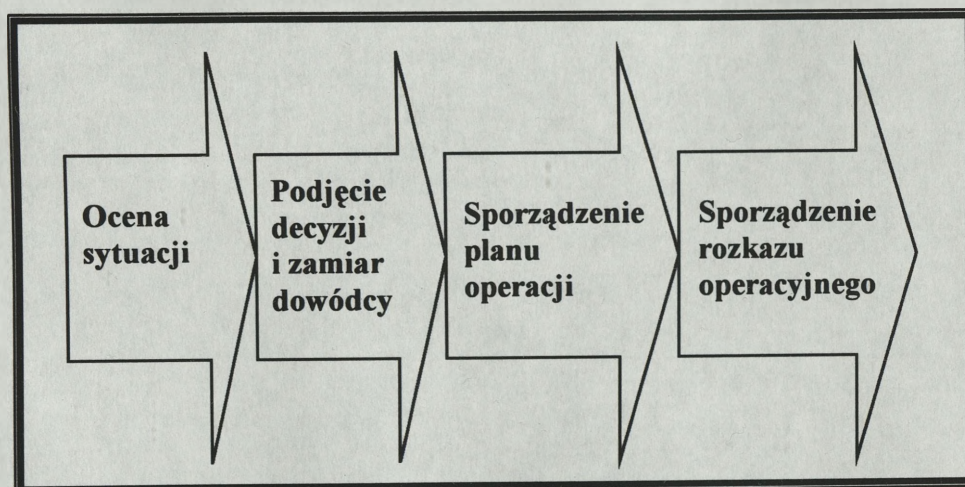
- *umiejętność pozyskiwania przez dowództwo informacji z różnych źródeł;*
- *stan oraz zobrazowanie informacji w momencie otrzymania zadania;*
- *umiejętność obrazowania na mapach sytuacyjnych informacji stale napływających do sztabu;*
- *umiejętność określania obszarów niewiedzy, z których należy informację pozyskać;*
- *szybkość oraz sposób przekazywania, rozpowszechniania informacji między poszczególnymi zespołami organizacyjno-funkcjonalnymi SD.*

Przyjęcie jasnych determinantów oceny dowództw za tę fazę cyklu decyzyjnego, pozwoli lepiej sprawować funkcję informacyjną przez ćwiczące sztaby. Wpłynie na dokładność i szczegółowość rozpatrywanych problemów, podniesie poziom prowadzonych w zespołach organizacyjno-funkcjonalnych map sytuacyjnych i innych dokumentów wytwarzanych na potrzeby zobrazowania sytuacji. Wreszcie ułatwi wykładowcom w czasie zajęć oraz rozjemcom w trakcie ćwiczeń ukierunkować działanie dowództw i ocenić ich pracę.

3.2. Planowanie

Drugą fazą cyklu decyzyjnego jest planowanie. Spośród czterech faz właśnie ta odgrywa szczególną rolę w pracy każdego dowództwa. W trakcie tej fazy dokładnym analizom i ocenom podlega zadanie otrzymane od przełożonego oraz wszelkie czynniki wpływające na jego wykonanie. W tej fazie powstają warianty działania wojsk własnych, które są następnie szczegółowo rozważane i porównywane w celu stworzenia dowódcy jak najlepszych warunków do podjęcia decyzji. W ramach planowania podejmowana jest też decyzja, formułowany i ogłaszany przez dowódcę zamiar działania, tworzony jest plan operacji, a także zasadniczy dokument dowodzenia o charakterze dyrektywnym – rozkaz operacyjny.

Faza planowania podzielona jest na cztery następujące po sobie w logicznej kolejności etapy (rys.3.3.).



Rys.3.3. Etapy fazy planowania.

Źródło: *Opracowanie własne.*

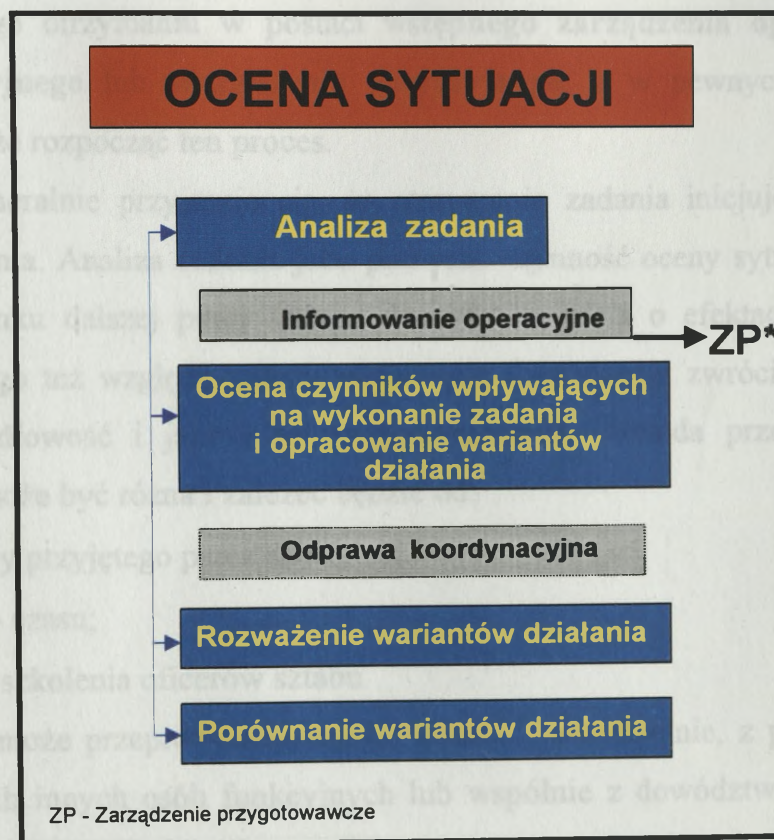
Tak jak faza planowania w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia, tak etap oceny sytuacji zajmuje w tej fazie specjalne miejsce. Czynności realizowane w tym etapie związane są bowiem bezpośrednio z analizami i ocenami problemów mających zasadniczy wpływ na przyszłe działania wojsk własnych.

Celem tego etapu jest dogłębne zrozumienie zadania otrzymanego od przełożonego, jego zamiaru (w tym myśli przewodniej), szczegółowa ocena czynników wpływających na wykonanie zadania, opracowanie, rozważenie i

porównanie wariantów działania wojsk własnych, a w konsekwencji stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji.

Choć poszczególne czynności zachodzą na siebie i granice pomiędzy nimi są dość płynne (rys.3.4), etap oceny sytuacji można podzielić na:

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



Rys.3.4. Podstawowe czynności realizowane w ramach etapu oceny sytuacji.

Źródło: J. Michniak i inni, *System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcyjna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk.* „SYSTEM”, AON, Warszawa 1999, s. 37.

W realizację etapu ocena sytuacji zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno - funkcjonalne stanowiska dowodzenia. Jednakże szczególną, wiodącą i koordynującą rolę odgrywa Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Właśnie w tym zespole powstają warianty działania wojsk własnych, tam też są one rozważane i porównywane. Na podkreślenie zasługuje również istotna rola Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD, która to komórka realizuje główną część procesu Rozpoznawczego Przygotowania Pola Walki (RPPW)⁵.

Ze względu na to, że cykl decyzyjny procesu dowodzenia jest procesem ciągłym i okresowo powtarzającym się dowództwo nieprzerwanie uaktualnia dane w ramach fazy kontroli i ustalania położenia. Praca nad nowym zadaniem rozpoczyna się zazwyczaj po jego otrzymaniu w postaci wstępnego zarządzenia operacyjnego, rozkazu operacyjnego lub zarządzenia operacyjnego, a w pewnych sytuacjach dowódca sam może rozpocząć ten proces.

Jednak generalnie przyjmuje się, że otrzymanie zadania inicjuje nowy cykl procesu dowodzenia. Analiza zadania jako pierwsza czynność oceny sytuacji stanowi zarówno o kierunku dalszej pracy całego dowództwa jak i o efektach całej fazy planowania. Z tego też względu należy w procesie dowodzenia zwrócić szczególną uwagę na prawidłowość i jakość jej przeprowadzenia. Metoda przeprowadzenia analizy zadania może być różna i zależeć będzie od:

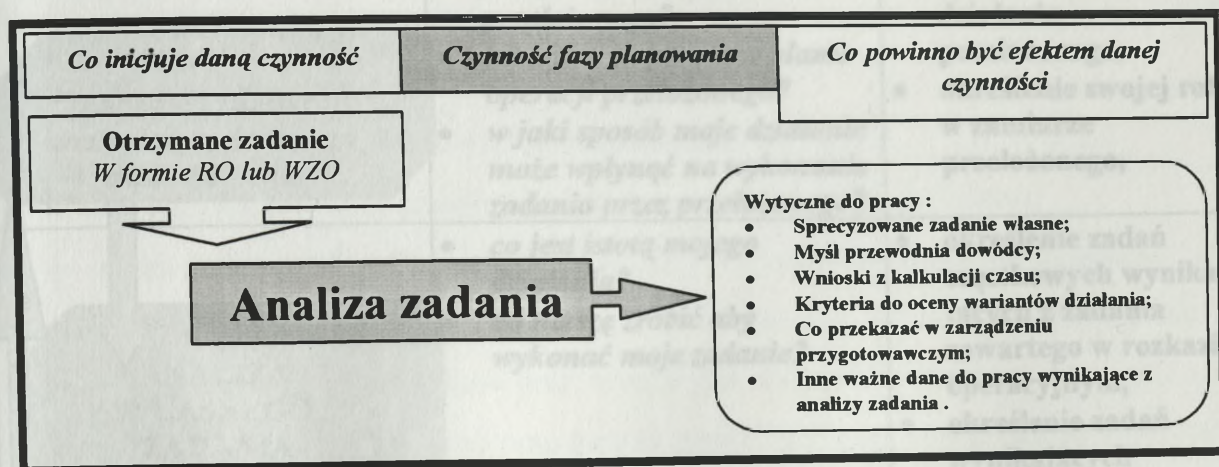
- modelu pracy przyjętego przez dowódcę;
- posiadanego czasu;
- zgrania i wyszkolenia oficerów sztabu.

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

Analiza zadania stanowi punkt krytyczny na drodze do osiągnięcia założonego celu. Sposób w jaki przeprowadzi się analizę zadania oraz wnioski do jakich dochodzi się w jej wyniku wpływają zasadniczo na organizację i dalszą pracę dowódcy i sztabu (rys.3.5.). Błędy popełnione podczas realizacji tej czynności cyklu decyzyjnego

⁵ Odpowiednik *Intelligence preparation of the Battlefield* (IPB).

procesu dowodzenia mają negatywny wpływ na całokształt pracy dowództwa i w konsekwencji doprowadzić mogą nawet do niewykonania zadania.



Rys.4.5. Efekty analizy zadania.

Źródło: Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s.38.

Analiza zadania jako czynność w procesie oceny sytuacji precyzuje co i w jakim celu należy wykonać aby zrealizować otrzymane zadanie. Aby rozwiązać ten problem i wyciągnąć właściwe wnioski należy odpowiedzieć na szereg bardziej szczegółowych pytań, które powinny doprowadzić do określenia:

1. *Jakie jest zadanie i zamiar przełożonego i jaka jest rola mojego związku operacyjnego (taktycznego, oddziału, pododdziału) w realizacji jego planów ?*
2. *Czego wymaga przełożony lub co muszę wykonać aby zrealizować jego zamiar?*
3. *Czy i jeśli tak to jakie istnieją ograniczenia swobody działania?*
4. *Czy nastąpiły znaczące zmiany sytuacji od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego ?, jeśli tak - to czy wiedząc o tych zmianach postawiłby on takie samo zadanie?*

Tak sformułowane pytania pozwalają na przeprowadzenie analizy zadania w logicznie uporządkowany sposób, co przedstawiono w tabeli 3.1.

Przebieg analizy zadania.

CZYNNIK	PYTANIE	CEL
<p>Zadanie i zamiar działania przełożonego (pkt. 1, 2 i 3 RO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> jaki jest zamiar działania przełożonego? jaka jest moja rola w planie operacji przełożonego? w jaki sposób moje działanie może wpłynąć na wykonanie zadania przez przełożonego? 	<ul style="list-style-type: none"> Zrozumienie celu działania przełożonego, określenie swojej roli w zamiarze przełożonego,
<p>ANALIZA WŁASNEGO ZADANIA (odpowiednie podpunkty pkt3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> co jest istotą mojego działania? co muszę zrobić aby wykonać moje zadanie? 	<ul style="list-style-type: none"> określenie zadań częściowych wynikających z zadania zawartego w rozkazie operacyjnym, określenie zadań wynikających z analizy zadania, określenie zadań głównych
<p>OGRANICZENIA W SWOBODZIE DZIAŁANIA</p> <p>CZAS</p> <p>PRZESTRZEŃ</p> <p>SIŁY</p>	<ul style="list-style-type: none"> jakie czynniki ograniczają moją swobodę działania? czego nie mogę zrobić? <u>do kiedy muszę podjąć decyzje?</u> 	<p>kalkulacja czasu</p> <p>SPRECYZOWANE ZADANIE WŁASNE</p> <p>MYŚL PRZEWODNIA DOWÓDCY</p>
<p>CZY SYTUACJA ULEGŁA ZMIANIE</p> <p>TAK</p> <p>NIE</p>	<ul style="list-style-type: none"> czy nastąpiły istotne zmiany w położeniu, które wpłynęłyby na zmianę postawionego zadania przez przełożonego? 	<p>WYTYCZNE DO PRACY:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sprecyzowane zadanie własne; Myśl przewodnią; Wnioski z kalkulacji czasu. Inne wnioski;
<p>Przeredagować zadanie zgodnie z zamiarem przełożonego</p>		

Źródło: Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 40.

Poszukując odpowiedzi na powyższe pytania, w zależności od przyjętej metody, dowódca dokonuje metodycznie, krok po kroku analizy zadania, a wnioski wyciągnięte z tej czynności formułuje w postaci:

- sprecyzowanego zadania własnego;
- myśli przewodniej dowódcy;
- kryteriów do porównania wariantów działania;
- wytycznych do pracy sztabu wynikłych z wstępnej kalkulacji czasu;
- zadań do pracy sztabu i podległych wojsk - wytycznych wynikłych z analizy.

Sprecyzowane zadanie własne jest to otrzymane zadanie główne łącznie z niezbędnymi zadaniami cząstkowymi wynikłymi z analizy zadania. Stanowi ono podstawę do dalszej pracy sztabu oraz tworzy punkt 2 rozkazu operacyjnego dowódcy.

Myśl przewodnia dowódcy opisuje stan końcowy do jakiego dąży dowódca, jest to zwięzłe wyrażenie celu działania. Ukierunkowuje ona działanie podwładnych nie wskazując jak działać lecz co należy osiągnąć.

Kryteria do porównania wariantów działania to mierniki którym przydzielono odpowiednie wartości liczbowe lub procentowe, które mają pomóc zidentyfikować i wybrać najlepszy sposób wykonania zadania. Najczęściej dzielą się one na trzy grupy:

- ◆ kryteria wynikające z regulaminowych zasad działania, np.: ekonomia sił, zaskoczenie, koncentracja wysiłku;
- ◆ kryteria dotyczące działania rodzajów wojsk, np.: wsparcie ogniowe, zabezpieczenie logistyczne;
- ◆ kryteria wynikające z analizy zadania, np.: prostota, czas przejścia z obecnego ugrupowania w ugrupowanie do wykonania zadania, itp.

Wytyczne do pracy sztabu wynikłe z wstępnej kalkulacji czasu sprowadzają się zazwyczaj w dowództwach do podania czasów przedsięwzięć, które muszą być bezwzględnie dotrzymane i w terminie zrealizowane. Mogą to być np. czasy: wydania rozkazu operacyjnego, odprawy decyzyjnej, pierwszej odprawy koordynacyjnej przeprowadzanej w celu przedstawienia opracowanych wariantów działania.

Przedstawione powyżej czynności zastały wymienione w odwrotnej kolejności w stosunku do tej, w jakiej występują w trakcie cyklu decyzyjnego procesu

dowodzenia. Jest to podyktowane tym, że terminem od którego rozpoczyna się kalkulację jest termin otrzymania przez podwładnych zadania w formie rozkazu operacyjnego (zgodnie z zasadą 2/3 czasu dla podwładnego, 1/3 dla siebie).

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

Z kolei zadania dla pracy sztabu i podległych wojsk wynikające z analizy zadania dotyczyć powinny informacji, które dowódca uważa za niezbędne, np.: potrzeby informacyjne, minimalna lub maksymalna ilość wariantów działania wojsk własnych, szczególne problemy na które sztab powinien zwrócić uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych i dalszej nad nimi pracy, wytyczne (informacje), które należy przekazać w zarządzeniu przygotowawczym i inne dane.

Bez względu na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do sformułowania wytycznych, które przekazywane są oficerom sztabu w trakcie **informowania operacyjnego**⁶. Zazwyczaj stanowią one dwie grupy informacji:

- w pierwszej przekazywane są wnioski z ustalenia położenia i ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania;
- w drugiej następuje organizacja pracy w sztabie dokonana przez szefa sztabu na podstawie wytycznych dowódcy.

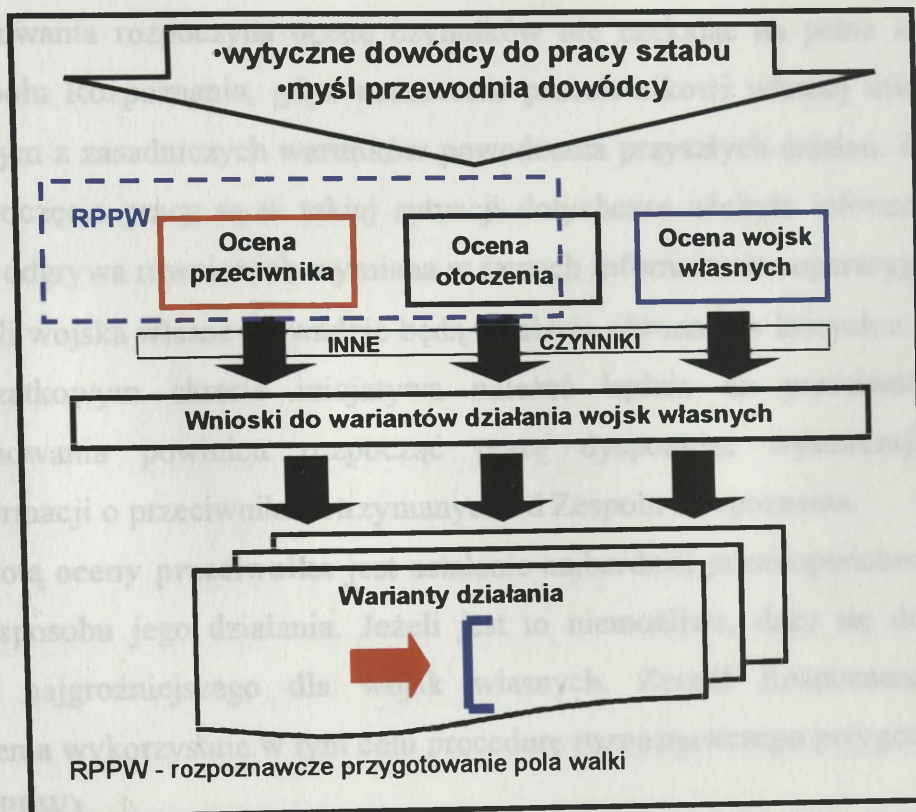
Ponadto wytyczne mogą zawierać inne wskazówki w zależności od otrzymanego zadania, czynnika czasu oraz doświadczenia oficerów sztabu i jego zgrania jako całości.

Kolejną czynnością oceny sytuacji jest **ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania wojsk własnych**. Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania jest zidentyfikowanie i szczegółowa ocena czynników, które w różny sposób wpływać będą na realizację otrzymanego

⁶ Forma odprawy służbowej - zebranie żołnierzy (pracowników cywilnych) zwoływane w celu przekazania pewnych informacji lub rozkazów, wydania zarządzeń, wysłuchania ich sprawozdań lub bezpośredniego omówienia ważnych spraw. Odprawę prowadzi dowódca (szef), który ją zarządził lub wyznaczony przez niego żołnierz. Może przyjąć także formę odprawy koordynacyjnej i odprawy decyzyjnej.

zadania oraz ustalenie kilku realnych sposobów jego wykonania czyli wariantów działania wojsk własnych.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania obejmuje (rys.3.6.):



Rys.3.6. Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i opracowanie wariantów działania wojsk własnych.

Źródło: Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 47.

- ocenę przeciwnika;
- ocenę wojsk własnych;
- ocenę otoczenia (warunki terenowe, atmosferyczne, ludność, kultura i religia w obszarze przyszłych działań);
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Przebieg oceny czynników wpływających na wykonanie zadania nie jest dokładnie sprecyzowany i przeważnie będzie on zależał od istoty otrzymanego zadania. Sytuacją idealną wydaje się być w pierwszej kolejności zakończenie przez Zespół Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmosferycznych a następnie rozpoczęcie oceny pozostałych czynników

przez Zespół Planowania Centrum Dowodzenia SD. Często jednak ze względu na ograniczenia czasowe nie będzie to niemożliwe. Toteż jako zasadę przyjmuje się, że:

- jeżeli wojska własne prowadzić mają działania o charakterze zaczepnym, Zespół Planowania rozpoczyna ocenę czynników nie czekając na pełne informacje z Zespołu Rozpoznania, gdyż narzucenie przeciwnikowi własnej inicjatywy jest jednym z zasadniczych warunków powodzenia przyszłych działań. Podstawą do rozpoczęcia pracy są w takiej sytuacji dotychczas zdobyte informacje. Istotną rolę odgrywa również ich wymiana w ramach informowania operacyjnego;
- jeżeli wojska własne prowadzić będą działania obronne, w których z założenia w początkowym okresie inicjatywa należeć będzie do przeciwnika, Zespół Planowania powinien rozpocząć pracę dysponując wystarczającą ilością informacji o przeciwniku, otrzymanych od Zespołu Rozpoznania.

Istotą oceny przeciwnika jest ustalenie najbardziej prawdopodobnego w danej sytuacji sposobu jego działania. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych. Zespół Rozpoznania Centrum Dowodzenia wykorzystuje w tym celu procedurę rozpoznawczego przygotowania pola walki (RPPW).

Celem rozpoznawczego przygotowania pola walki jest opracowanie możliwych wariantów działania przeciwnika w aktualnych warunkach terenowych i atmosferycznych. Proces ten realizowany jest na wszystkich szczeblach dowodzenia. Zakres jego realizacji warunkowany jest przez czas jakim dysponują jednostki i ich sztaby oraz szczeblem dowodzenia. Można stwierdzić, iż w dywizji i korpusie proces rozpoznawczego przygotowania pola walki ma charakter ciągły⁷. Natomiast w brygadzie i batalionie poszczególne etapy łączone są w całość według zaistniałych potrzeb i możliwości. Cały proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje dwie zasadnicze części.

Pierwsza to gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku⁸. Druga to praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny

⁷ Oznacza to, że wykonywane są wszystkie kolejne oleaty.

⁸ Etap ten realizowany jest w Zespole Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD na podstawie posiadanych informacji.

terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika.

W ramach oceny wojsk własnych poddaje się wnikliwej analizie zdolność bojową posiadanych sił, to znaczy:

- stopień gotowości bojowej;
- ukończenie, stan morale i poziom wyszkolenia;
- rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- zakres i rodzaj dostępnego wsparcia bojowego;
- możliwości zabezpieczenia logistycznego;
- możliwości rozpoznania;
- wsparcie przez inne siły (sąsiedzi, sojusznicy);
- wyszkolenie i doświadczenie dowództw.

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych w sztabach dowództw wszystkich szczebli wykorzystuje się szereg pomocniczych dokumentów dowodzenia o charakterze sprawozdawczo informacyjnym i analitycznym m.in. zestawienie sił i środków oraz porównanie sił.

Z kolei istotą oceny otoczenia jest zidentyfikowanie pozytywnego i negatywnego wpływu jakich warunków terenowych, atmosferycznych, widoczność i inne czynniki będą miały na działanie zarówno wojsk własnych jak i przeciwnika⁹.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających mieć wystarczające siły w odpowiednim miejscu (przestrzeń), i we właściwym czasie. Czas stanowi zwykle czynnik ograniczający swobodę działania i musi być zawsze brany pod uwagę podczas ustalania wariantów działania wojsk własnych. Toteż szczególnie dokładnym ocenom poddaje się ramy czasowe każdego zidentyfikowanego zadania cząstkowego biorąc pod uwagę kolejność ich realizacji oraz czas trwania każdego z nich (tak dalece jak jest to możliwe do skalkulowania).

⁹ Problematyka szczegółowej oceny warunków terenowych i atmosferycznych wchodzi w zakres RPPW.

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do wyspecyfikowania kilku realnych wariantów działania wojsk własnych, które z reguły są ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności dowództwa powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów działania.

Każdy ze sporządzonych tą drogą wariantów działania składa się ze szkicu i pisemnej notatki (legandy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz podającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych). Szkic przedstawia zazwyczaj:

- ugrupowanie bojowe;
- wstępny podział sił;
- sposób wykonania zadania, w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu);
- rozmieszczenie SD¹⁰.

Ugrupowanie bojowe oraz wstępny podział sił przedstawia się jeden szczebel w dół. W zasadzie nie podaje się na szkicu numerów (nazw) pododdziałów, oddziałów czy związków taktycznych, pozostawiając to decyzji dowódcy. Szkic zawiera tylko elementy ogólnowojskowe, chyba, że rozmieszczenie i sposób użycia elementów specjalistycznych jest szczególnie istotny dla sposobu wykonania zadania w danym wariantcie działania.

Bardzo istotnym dla prawidłowego przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia jest fakt, iż przygotowywane warianty działania wojsk własnych powinny w jednoznaczny sposób różnić się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu. Jednocześnie muszą pozostawać w zgodzie z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Po opracowaniu wariantów działania celowe jest zorganizowanie odprawy koordynacyjnej, podczas której z opracowanymi wariantami działania zapoznawani są kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Celem takiej odprawy jest umożliwienie specjalistycznym zespołom SD rozpoczęcia

¹⁰ J. Michniak i inni, *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą, materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2000, s. 71.

opracowywania swoich wariantów – koncepcji wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez Zespół Planowania Centrum Dowodzenia. Należy jednak pamiętać, iż stopień szczegółowości oraz zakres wariantów specjalistycznych będzie różny w zależności od specyfiki rodzaju wojsk. Nie mogą one również odbierać inicjatywy i swobody działania dowódcom jednostek rodzajów wojsk. To właściwi dowódcy jednostek specjalistycznych, nie zaś oficerowie sztabu, podejmują ostateczne decyzje w zakresie wykorzystania podległych sobie sił. Możliwym jest także, aby podczas tej odprawy dowódca zapoznał się z efektami dotychczasowej pracy sztabu w tym zakresie. Może on zaaprobować opracowane warianty działania, zgłosić swoje uwagi, spostrzeżenia, polecić je zmodyfikować lub nakazać niektóre z nich odrzucić. Podkreślić należy, że warianty działania w toku planowania są „organizmami żywymi” i stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji można (i należy) je modyfikować dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

Celem kolejnej czynności sztabu – **rozważenia wariantów działania** - jest ustalenie słabych i silnych stron poszczególnych wariantów wykonania zadania w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem (sposobami) działania przeciwnika¹¹.

Cel ten osiąga się poprzez określenie zdarzeń jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu – tzn. wykonania zadania. Najczęściej rozważenie wariantów działania odbywa się metodą symulacji, zgodnie z zasadą: **akcja – reakcja – przeciwwreakcja**.

Uczestnikami symulacji są przede wszystkim członkowie Zespołu Planowania („prowadzący” sytuację po stronie wojsk własnych) oraz Zespołu Rozpoznania Centrum Dowodzenia SD (prowadzący sytuację za przeciwnika) W zależności od potrzeb mogą w niej brać także udział przedstawiciele zespołów z Centrum Wsparcia Działań oraz innych stosownie do ustaleń szefa sztabu lub szefa Zespołu Planowania. Jeżeli czas na to pozwala należy w ten sposób „rozegrać” wszystkie warianty w całości lub tylko ich wybrane, szczególnie ważne fragmenty. Rezultatami symulacji

¹¹ J. Kręcikij, J. Wołęjszo, *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, AON, Warszawa 1999, s. 6.

(których przedstawienie może być celem kolejnej odprawy koordynacyjnej), są wnioski dotyczące:

- zmian potencjału wojsk własnych w czasie i przestrzeni;
- zmian w ugrupowania wojsk własnych;
- potrzeb w zakresie wzmocnienia, wsparcia, rozpoznania, zabezpieczenia logistycznego;
- prawdopodobnego działania przeciwnika;
- wpływu terenu na działania wojsk własnych i przeciwnika;
- obszarów o kluczowym znaczeniu;
- decydujących wydarzeń i czasu itp.

Na podstawie powyższych wniosków warianty działania mogą zostać przyjęte, zmodyfikowane lub wręcz odrzucone jako nie spełniające wymaganych kryteriów. Ustalone i zanotowane wyniki symulacji dostarczają istotnych danych do kolejnego etapu pracy dowództwa – porównania wariantów działania. Podstawowe techniki rozważenia wariantów działania to:

- technika etapów;
- technika kierunków;
- technika obiektów¹².

Symulacja powinna przebiegać przy zachowaniu maksymalnego obiektywizmu i zgodnie z określonymi zasadami. Przebieg wszystkich etapów symulacji powinien być jak najbardziej zbliżony do przewidywanego przebiegu realnych działań. W trakcie symulacji należy rozważyć siły i możliwości, którymi dysponujemy, oraz wady i zalety własnych wariantów działania w porównaniu z możliwościami i prawdopodobnymi wariantami działania przeciwnika biorąc pod uwagę charakterystykę obszaru działania.

Należy pamiętać, iż symulacja, jako dość czasochłonna metoda rozważania wariantów działania, nie zawsze będzie mogła być zastosowana. Nie oznacza to jednak, iż brak czasu powodować ma rezygnację z jednej z bardzo ważnych czynności oceny sytuacji jaka jest rozważenie wariantów. Trzeba jednak wówczas posłużyć się

¹² Tamże, s. 19.

inną, mniej czasochłonną metodą prowadzącą do identyfikacji wad i zalet rozważanych wariantów działania. Może ona polegać na konfrontacji przygotowanych wariantów z myślą przewodnią przełożonego i własnego dowódcy, zasadami walki (sztuki wojennej) oraz porównaniu potencjałów wojsk własnych i przeciwnika (oczywiście w zakresie nie tak kompleksowym jak w przypadku zastosowania symulacji). Sposób rozważenia wariantów działania w takiej sytuacji określa szef sztabu (kierownik Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia). Podkreślić należy, iż niezależnie od wybranego sposobu, musi on być zastosowany do wszystkich rozważanych wariantów. Niedopuszczalne jest użycie różnych sposobów dla poszczególnych z nich gdyż w konsekwencji prowadzi to do zatracenia obiektywności podczas porównywania wariantów.

Symulacja przyszłych działań może mieć miejsce także na innym etapie procesu dowodzenia. Jeżeli ograniczony czas na przygotowanie działań nie pozwala na przeprowadzenie symulacji poszczególnych wariantów, rozważenie prowadzi się innymi sposobami. Po podjęciu przez dowódcę decyzji należy wówczas dążyć do przeprowadzenia symulacji wybranego przez dowódcę wariantu działania. Taka symulacja ma na celu:

- sprawdzenie wybranego wariantu;
- ewentualna jego modyfikację i usunięcie błędów, które nie zostały wcześniej zauważone;
- identyfikację danych do planu synchronizacji działań, który będzie później sporządzany¹³.

W trakcie symulacji identyfikowane są również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań. Jeżeli sztab dysponuje wystarczającą ilością czasu, sporządza się (w Zespole Planowania Centrum Dowodzenia) wstępny zarys graficzno – tabelarycznego planu synchronizacji – po jednym dla każdego wariantu działania. Po podjęciu decyzji przez dowódcę, praca w tym zakresie koncentruje się na planie synchronizacji dotyczącym wybranego przez dowódcę wariantu działania – uszczegóławia się go w miarę potrzeb i możliwości. W

¹³ Praca zespołowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000, s. 63.

sytuacji ograniczeń czasowych symulacja działań jako czasochłonne przedsięwzięcie może nie być prowadzona i plan taki sporządzany jest od podstaw po podjęciu decyzji przez dowódcę, do konkretnego wariantu działania.

Celem ostatniej czynności oceny sytuacji – **porównania wariantów działania** - jest wyłonienie wariantu, który będzie rekomendowany dowódcy¹⁴.

Realizowane w tym etapie działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. W czynności tej może, lecz nie musi uczestniczyć dowódca. Organizatorem porównania wariantów działania jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia, czynnie włączają się przedstawiciele poszczególnych rodzajów wojsk z Centrum Wsparcia Działań, Centrum Zabezpieczenia Działań oraz Centrum Wsparcia Dowodzenia SD. Istotne jest, aby na koniec omawianej czynności zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów działania jest zdaniem sztabu najlepszy, i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnorodnych metod porównawczych sztab nie może osiągnąć konsensusu, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu.

W celu porównania wariantów działania sztab może posłużyć się następującymi metodami :

- wad i zalet;
- głosowania;
- kryteriów¹⁵.

Najprostszą metodą porównania poszczególnych wariantów jest metoda „wad i zalet”. W celu oceny i porównania poszczególnych wariantów wykorzystywane są tabele wad i zalet wariantów działania, wypełnione treścią w trakcie poprzedniej czynności - ich rozważania. Metoda wad i zalet jest prosta, jasna i szybka w stosowaniu, lecz jednocześnie stosunkowo mało obiektywna. Trudno jest bowiem określić, niezbędną dla dokonania porównania, wartość poszczególnych wad i zalet. Stosowana jest zazwyczaj w przypadku krótkiego czasu na przygotowanie walki. Jej

¹⁴ M. Strzoda, J. Trembecki, *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999, s. 20.

¹⁵ Tamże, s.20.

prostota powoduje, iż celowe jest użycie jej każdorazowo, jako uzupełnienie innych metod porównawczych. Wady i zalety każdego wariantu działania mogą być wówczas przedstawiane dowódcy podczas odprawy decyzyjnej.

Istotą metody głosów jest procedura głosowania przez poszczególnych członków sztabu (zazwyczaj kierowników komórek) za jednym z wariantów – przy założeniu, że każdemu przysługuje jeden głos. Metoda ta jest bardzo prosta i możliwa do stosowania w warunkach skrajnie ograniczonego czasu. Jego słabą stroną jest subiektywność ocen poszczególnych uczestników głosowania wynikająca ze stosowania przez nich różnych kryteriów oceny.

W metodzie kryteriów przyjęcie poszczególnych kryteriów oceny oraz ich wartościowanie uzależnione jest od wykonywanego zadania i określa je (na podstawie przeprowadzonej analizy zadania) dowódca. Są one następnie przekazywane oficerom sztabu (osobiście lub poprzez szefa sztabu) w trakcie Informowania Operacyjnego. Natomiast sposób sporządzania tabeli oraz przyjęcie sposobu wartościowania kryteriów zależy od rozwiązań przyjętych w danym dowództwie. Wynikiem końcowym tej metody jest matematycznie wyliczona wartość każdego wariantu, a wariant, który otrzymał najwyższą ilość punktów po uwzględnieniu wartości poszczególnych kryteriów może być rekomendowany dowódcy.

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

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

Drugim jakże ważnym etapem fazy planowania jest podjęcie decyzji i ogłoszenie na jej podstawie zamiaru działania. Podjęcie decyzji ma zazwyczaj miejsce w trakcie kolejnego spotkania sztabu – na odprawie decyzyjnej. Za jej organizację odpowiedzialny jest szef sztabu, a odbywa się ona w Zespole

Informacyjnym Centrum Wsparcia Dowodzenia lub w Zespole Planowania Centrum Dowodzenia SD. W odprawie, obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno – funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

Celem odprawy decyzyjnej jest stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji oraz samo jej podjęcie, czyli wybór przez dowódcę jednego z wariantów działania. Zanim to jednak nastąpi zgodnie z przyjętym w danym dowództwie harmonogramem występują kolejno po sobie poszczególne osoby funkcyjne i zapoznają dowódcę z wnioskami i efektami dotychczasowych czynności zrealizowanych w fazie planowania.

Finałem odprawy decyzyjnej jest dokonanie przez dowódcę wyboru jednego z przedstawionych mu przez sztab **wariantów działania** i ogłoszenie go jako swojej **decyzji**. Na bazie tej decyzji dowódca określa swój **zamiar działania**, który musi zawierać jego **myśl przewodnią**.

Podjęcie decyzji przez dowódcę obejmuje zatem dwa elementy: po pierwsze, **wybór wariantu działania** – jednego z proponowanych przez sztab, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu, po drugie zaś wyrażenie ogólnej koncepcji przeprowadzenia operacji – czyli **określenie zamiaru działania**.

Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań w określony sposób, natomiast rozwinięty na jej podstawie zamiar stanowi zobrazowanie (opis) wykonania zadania, to znaczy krótkie i jednoznaczne przedstawienie w jaki sposób dowódca chce wykonać zadanie i co pragnie w konsekwencji osiągnąć.

Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu.

Zamiar działania jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy zobrazowanie jak, zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć.

Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu na koniec odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy.

Podczas jego przedstawiania, zamiar jest notowany przez wyznaczonego oficera Zespołu Planowania Centrum Dowodzenia, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (Sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu 3.a. rozkazu operacyjnego – zamiar działania.

Struktura zamiaru ogłaszanego przez dowódcę na koniec odprawy decyzyjnej nie jest sformalizowana, powinien on jednak obejmować następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy (jeżeli nie została przypomniana na początku odprawy);
- sposób wykonania zadania (w razie potrzeby podzielony na fazy /etapy/), w tym punkt ciężkości (rejon o kluczowym znaczeniu).
- podział sił;
- priorytety wykorzystania sił i środków wsparcia i zabezpieczenia działań.

Przedostatnim, trzecim etapem fazy planowania jest sporządzenie planu operacji. Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego¹⁶ i uzupełniających go aneksów oraz planu synchronizacji działań.

Plan operacji jest przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony o informacje zawarte w zamiarze.

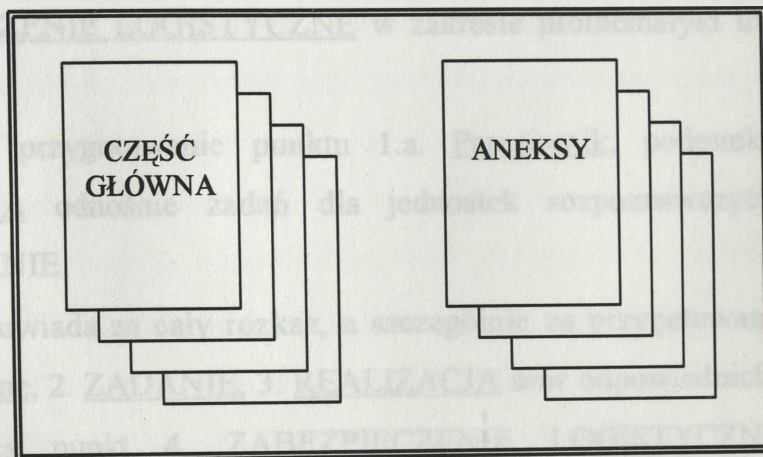
Sporządzenie planu operacji umożliwia również przygotowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych, szczególnie jeżeli czas posiadany na przygotowanie działań jest ograniczony. Umożliwiają one wcześniejsze postawienie zadań podwładnym zanim pełny rozkaz operacyjny i niezbędne aneksy zostaną przygotowane, sprawdzone, podpisane i doprowadzone do wykonawców. Układ zarządzenia operacyjnego jest taki sam jak rozkazu operacyjnego. Różnica polega na zawarciu w nim (we właściwych punktach) informacji, które już są znane i umożliwią

¹⁶ Wstępne zarządzenie operacyjne, jeżeli jest stosowane, przygotowywane jest również na podstawie planu operacji.

podwładnym rozpocząć proces planowania. Punkty, których nie można na tym etapie pracy wypełnić treścią, pozostawia się puste.

Opracowanie rozkazu operacyjnego stanowi czwarty etap fazy planowania. Jego zrealizowanie pozwala na przejście do trzeciej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Rozkaz operacyjny składa się z **części głównej** oraz **aneksów** (rys.3.7.).



Rys.3.7. Części rozkazu operacyjnego.

Źródło: *Opracowanie własne.*

Część główna rozkazu obejmuje:

- **nagłówek służbowy;**
- **część zasadniczą** złożoną z pięciu standardowych punktów;
 1. Sytuacja.
 2. Zadanie.
 3. Realizacja.
 4. Zabezpieczenie logistyczne.
 5. Dowodzenie i łączność.
- **część końcową.**

Aneksy natomiast stanowią uzupełnienie rozkazu i sporządzane są w celu zmniejszenia objętości jego części zasadniczej. Jeśli jest to konieczne aneksy uzupełnia się **apendyksami**.

Za opracowanie rozkazu operacyjnego odpowiedzialny jest Zespół Planowania Centrum Dowodzenia, a personalnie szef tego zespołu, który decyduje jaka jest organizacja pracy przy tworzeniu tego dokumentu.

Zazwyczaj w całość prac związanych z powstaniem rozkazu zaangażowane są wszystkie komórki organizacyjno – funkcjonalne stanowiska dowodzenia i odpowiadają one za:

- S(G)1 – odpowiada za przygotowanie wspólnie z S(G)4 punktu 4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE w zakresie problematyki uzupełniania strat osobowych;
- S(G)2 - za przygotowanie punktu 1.a. Przeciwnik; podpunktów punktu 3. REALIZACJA odnośnie zadań dla jednostek rozpoznawczych oraz aneksu ROZPOZNANIE;
- S(G)3 – odpowiada za cały rozkaz, a szczególnie za przygotowanie punktów 1.b. Wojska własne, 2. ZADANIE, 3. REALIZACJA oraz odpowiednich aneksów;
- S(G)4 - za punkt 4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE oraz aneks ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE;
- S(G)6 - za punkt 5 DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ oraz aneks ŁĄCZNOŚĆ I INFORMATYKA;
- Oficerowie specjaliści z Centrum Wsparcia Działań – odpowiadają za przygotowanie aneksów /w razie potrzeby także apendyksów/ tj.: WSPARCIE OGNIOWE, ANEKS INŻYNIERYJNY, OBRONA PRZECIWCHEMICZNA, OBRONA PRZECIWLOTNICZA.

Taki podział kompetencji powoduje, że wraz z realizacją poszczególnych etapów i czynności cyklu decyzyjnego w dowództwie powstają odpowiednie punkty rozkazu operacyjnego tworzone przez odpowiedzialne za ich wykonanie zespoły i osoby funkcyjne. I tak pewne elementy składowe rozkazu powstają już po otrzymaniu zadania, a są to m.in. informacje dotyczące zamiaru przełożonego /punkt 1.b. Wojska własne/. Inne powstają po analizie zadania jak: sprecyzowane zadanie własne /punkt 2/, czy myśl przewodnia dowódcy /punkt 3.a.(1)/, a jeszcze inne po odprawie decyzyjnej – zamiar działania /punkt 3.a./, zadania dla podwładnych /punkt 3.b.c.d. itd./, dane koordynacyjne itp.

W Zespole Planowania Centrum Dowodzenia jeden z wyznaczonych oficerów składa poszczególne elementy rozkazu w jedną całość. Następnie musi on rozkaz przeczytać, wyłapać i usunąć wszystkie niezgodności, tak aby dokument ten od początku do końca był jasny i zrozumiały dla podwładnych i dopiero po tych czynnościach zostaje on podpisany przez dowódcę i dostarczony zgodnie z rozdzielnikiem adresatom.

Właściwie opracowany rozkaz powinien być krótki i zrozumiały. Dowódca określa w nim podległym dowódcom CO mają wykonać, nie precyzując JAK mają to zrobić. Zasada ta ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy.

Zakończenie sporządzania rozkazu operacyjnego, jego podpisanie przez dowódcę oraz powielenie w odpowiedniej ilości egzemplarzy warunkuje rozpoczęcie kolejnej fazy cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia – stawiania zadań.

Powyższa charakterystyka planowania w całości potwierdza tezę o ważności i znaczeniu tej fazy w cyklu decyzyjnym procesu dowodzenia. Ilość przedsięwzięć, czynności, dokumentów graficznych, pisemnych czy tabelarycznych wykonywanych w czasie planowania stanowi szczególny obszar oceny dowództw. Jeżeli przy tym uwzględnimy fakt, że bardzo często planowanie to będzie się odbywać przy nieustannym napływie nowych informacji, ciągle zmieniającej się sytuacji, że ćwiczące dowództwa zmuszone będą uwzględniać takie czynniki jak czas, przestrzeń, siły, warunki meteorologiczne itp., to praca dowództw oraz ich ocena bez sprecyzowanych wyznaczników staje się bardzo złożona i trudna.

Potwierdzeniem tej tezy są wnioski z ćwiczenia „Rembertów 2000”, którego obserwacja pozwoliła m.in. stwierdzić, że dowództwa w trakcie realizacji fazy planowania dość powszechnie dokonywały zmian terminów niektórych czynności ze względu na niedobór czasowy. Z jednej strony przyczyną tego stanu rzeczy było nie przestrzeganie ustalonego czasu wystąpień na odprawach koordynacyjnych i przez to ich wydłużanie. Z drugiej zaś brak doświadczenia i zgrania, czego przejawem była nie najlepsza organizacja pracy i podział obowiązków między osoby funkcyjne Zespołu Planowania.

W ćwiczeniu wyraźnie dał się zauważyć problem związany z czynnością rozważenia wariantów działania metodą symulacji. Ćwiczące zespoły wykazały braki w zakresie przygotowania i przeprowadzenia symulacji. Indywidualne błędy oficerów sztabu oraz brak właściwej organizacji odprawy koordynacyjnej poświęconej tej problematyce wpłynął na zatracenie celu symulacji.

Odrębny wniosek dotyczy dokumentacji wykonywanej w fazie planowania. Ćwiczenie ukazało pewne mankamenty w umiejętności wykonywania i wykorzystywania dokumentów planistycznych i rozkazodawczych. Często wytworzone warianty działania nie posiadały pisemnej notatki wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania. Ćwiczący nie korzystali z linii koordynacyjnych dla jaśniejszego zobrazowania sposobu wykonania zadania, a tabela „porównanie sił” była dokumentem mało czytelnym i nie zawsze rzetelnie oddającym faktyczny stosunek sił.

W zakresie dokumentów rozkazodawczych poważnym problemem w trakcie ćwiczenia było skoordynowanie poszczególnych części rozkazu operacyjnego co do zgodności treści jego części głównej oraz poszczególnych aneksów specjalistycznych. Pewne błędy wystąpiły także przy redagowaniu treści dokumentów, co w przypadku braku bezpośredniego kontaktu wykonawcy i adresata często powodowało niejasności, niewłaściwą interpretację oraz potrzebę dodatkowych konsultacji.

Powyższa analiza pozwala ocenić, że sprecyzowane wyznaczniki dotyczące realizacji fazy planowania pozwoliłyby ćwiczącym dowództwom uniknąć wielu błędów, które obecnie dość powszechnie można zaobserwować w trakcie ćwiczeń. Dlatego dokonując podsumowania rozważań nad problematyką zastosowania determinantów oceny dowództw w fazie planowania można stwierdzić, że podstawowymi zagadnieniami wymagającymi określenia jasnych wyznaczników powinny być:

- w zakresie analizy zadania – zrozumienie zadania przełożonego, sprecyzowanie zadania własnego i myśli przewodniej, ustalenie wytycznych dla sztabu w zakresie kierunku i organizacji pracy;
- w zakresie oceny sytuacji – prowadzenie prace analitycznych, planistycznych (wykonanie kilku wariantów działania) w oparciu o aktualny stan sytuacji w obszarze dziania, wykonanie RPPW;

- w zakresie rozważenia i porównania wariantów działania – przeprowadzenie symulacji, wygenerowanie wad i zalet wariantów działania, dokonanie wyboru wariantu rekomendowanego dowódcy;
- w zakresie odpraw odbywających się w dowództwie – czas ich trwania (czas poszczególnych wystąpień), przygotowanie i przebieg oraz poruszana problematyka;
- w zakresie odprawy decyzyjnej – sposób przygotowania, stworzone warunki do podjęcia decyzji przez dowódcę, wyeksponowanie wad i zalet wariantów działania, sposób podjęcia decyzji i ogłoszenia zamiaru;
- w zakresie wykonywanych dokumentów – rodzaj sporządzanych dokumentów, ich forma, treści, czytelność, terminowość wykonania oraz sposób i czas rozpowszechnienia;
- w zakresie organizacji pracy sztabu – podział zadań na poszczególne zespoły i osoby funkcyjne, harmonogram, plan pracy sztabu, współpraca między poszczególnymi zespołami organizacyjno-funkcjonalnymi SD, zdolność sztabu do jednoczesnego planowania więcej niż jednego zadania, wykonanie planu alternatywnego, stopień uczestnictwa w poszczególnych etapach i czynnościach dowódcy.

3.3. Stawianie zadań

Trzecią fazą cyklu procesu dowodzenia jest **stawianie zadań**. Celem tej fazy jest doprowadzenie do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi aneksami i apendyksami. Jeśli jednak organizator pracy na SD – szef sztabu, lub osobiście dowódca uzna za celowe zastosowanie wstępnych zarządzeń operacyjnych (WZO), wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu operacji i (na jego podstawie) niezbędnych WZO.

Sposób postawienia zadań może być różny i zależeć będzie od następujących czynników:

- szczebla dowodzenia;

- posiadanego czasu;
- posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomagania procesu dowodzenia.
- stopnia doświadczenia i wyszkolenia dowódców.

Przyjmuje się, iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt przełożonego i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania. Osobiste postawienie zadań podwładnym przez przełożonego może mieć miejsce:

- na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej stawianiu zadań);
- na SD podwładnego;
- w terenie (na szczeblu batalionu i niższym)¹⁷.

W celu skrócenia czasu stawiania zadań „u podwładnego” możliwe jest wykorzystanie zastępcy dowódcy (oraz innych oficerów sztabu) do przekazania w imieniu dowódcy rozkazów innym podwładnym w tym samym czasie, kiedy dowódca osobiście stawia zadania np. w rejonie głównego wysiłku.

W przypadku, gdy postawienie zadań osobiście przez dowódcę jest niemożliwe, rozkazy mogą być dostarczone: przez oficerów łącznikowych lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności (w tym także środków automatycznej transmisji danych).

Sposób realizacji tej fazy cyklu procesu dowodzenia każdorazowo ustala dowódca lub szef sztabu. Miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych powinno być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych.

Postawienie zadań ustnie przez dowódcę (osobę upoważnioną) lub przy wykorzystaniu technicznych środków łączności musi być potwierdzone pisemnym

¹⁷Wyjątkowo na szczeblu brygady.

(pisemno – graficznym, graficznym) dokumentem dowodzenia dostarczonym adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

Analogicznie jak do poprzednich podrozdziałów można stwierdzić, że faza stawiania zadań podobnie jak i poprzednie, odgrywa istotną rolę zarówno w procesie dowodzenia jak i w ocenie pracy dowódców. W czasie jej realizacji dość powszechnym błędem, występującym w ćwiczących dowództwach, jest zbyt późny czas postawienia zadania podwładnym przez co nie mogą oni właściwie zaplanować i przygotować działań. Duża różnica czasu między wstępnym zarządzeniem operacyjnym (jeżeli jest wydane) a rozkazem operacyjnym, mało precyzyjne wskazanie, podanie wytycznych koordynujących, zsynchronizowanie działań oraz sprawdzenie ich zrozumienia przez podwładnych.

Ponieważ faza ta może być realizowana w różny sposób zależny od dowódców dla precyzyjnej oceny ich pracy powinno uwzględniać się m.in.:

- ❖ *wydanie wstępnych zarządzeń operacyjnych, które w znaczny sposób mogą przyspieszyć wszczęcie planowania i przygotowania działań na niższych poziomach dowodzenia;*
- ❖ *czas, miejsce oraz sposób postawienia zadań;*
- ❖ *sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych;*
- ❖ *wykonawstwo planu synchronizacji oraz przeprowadzenie synchronizacji działań;*
- ❖ *w przypadku organizowania w tej fazie odprawy koordynacyjnej poświęconej postawieniu zadań, należałoby ocenić sposób jej organizacji, miejsce, czas i przebieg.*

3.4. Kontrola prowadzenia działań

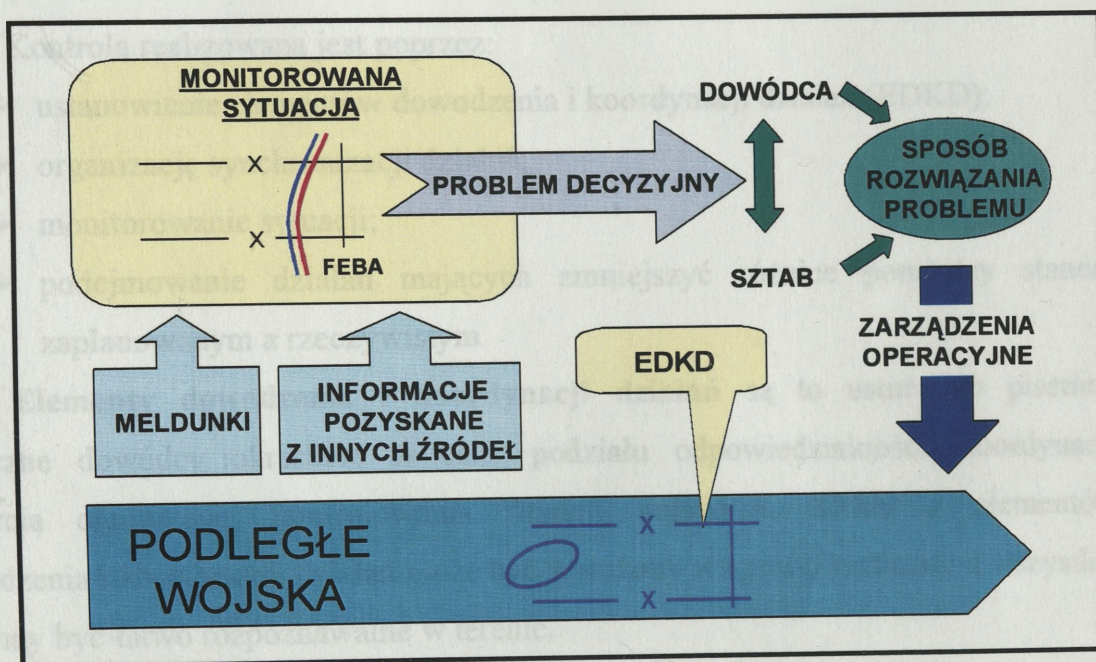
Regulamin działań Wojsk Lądowych definiuje kontrolę jako „jedną z funkcji kierowania (dowodzenia) lub jako jedną z faz czynności kierowniczych. Istota kontroli polega na ustaleniu stanu rzeczywistego, to jest warunków, sposobów, wyników lub stopnia realizacji postawionych zadań, porównaniu stanu rzeczywistego z obowiązującymi wyznaczeniami (celami) określonymi w zadaniu (planie), wykryciu przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego z wyznaczeniami, wskazaniu drogi do

osiągnięcia sprawności i skuteczności działania przez: określenie sposobu usunięcia stwierdzonych niezgodności i niedociągnięć, ustalenie niezbędnych zmian w przebiegu procesu realizacji zadania lub korekty zadań, wskazanie pozytywnych środków, czynności lub wyników działania, wpływających na realizację zadania. Kontrola może być realizowana w formie bezpośredniej lub pośredniej¹⁸”.

Tek zdefiniowana kontrola stanowi ostatnią, czwartą fazę cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Jednocześnie zapewnia ona ciągłość tego procesu, gdyż jej rezultaty stanowią podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji – ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Celem kontroli jest sprawdzenie efektów (skutków) dotychczasowego planowania i postawienia zadań oraz sposobu ich wprowadzania w życie.

Istotę procesu kontroli przedstawia rys. 3.8.



Rys.3.8. Kontrola jako czwarta faza cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia.

Źródło: J. Michniak i inni, System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcjonalna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk. „SYSTEM”, AON, Warszawa 1999, s.78.

Za realizację procesu kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Jego obowiązkiem w tym zakresie jest zachowanie obiektywizmu oraz:

¹⁸ Regulamin działań Wojsk Lądowych, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999, s. 266.

- zapewnienie właściwego stopnia (zakresu) kontroli, biorąc pod uwagę niezbędną dla podwładnego swobodę działania wynikającą z istoty zasady dowodzenia przez określenie celów działania;
- zmniejszenie do niezbędnego minimum udziału (obciążenia) kontrolowanego, to znaczy nie odciąganie go od jego głównego zadania – osiągnięcia celu działania;
- udzielanie pomocy kontrolowanemu po stwierdzeniu, iż pomoc jest potrzebna i możliwa.

W dowództwie każdego szczebla w trakcie przygotowania i prowadzenia działań kontrola odgrywa bardzo ważną rolę, a o osiągnięciu celu tej fazy cyklu decyzyjnego decyduje bardzo często sposób jej przeprowadzenia. Dlatego istotną rolę w planowaniu, przygotowaniu i sprawowaniu tej funkcji dowodzenia odgrywa sztab dowództwa, który wspomaga dowódcę poprzez użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli.

Kontrola realizowana jest poprzez:

- ustanowienie elementów dowodzenia i koordynacji działań (EDKD);
- organizację synchronizacji działań;
- monitorowanie sytuacji;
- podejmowanie działań mających zmniejszyć różnice pomiędzy stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Elementy dowodzenia i koordynacji działań są to ustne lub pisemne wytyczne dowódcy określone w celu: podziału odpowiedzialności, koordynacji wsparcia ogniowego, kontrolowania działań bojowych. Każdy z elementów dowodzenia i koordynacji działań może być wyrażony w sposób graficzny a wszystkie powinny być łatwo rozpoznawalne w terenie.

EDKD mogą obejmować:

- graficzne EDKD (linie rozgraniczenia, linie koordynacyjne, punkty koordynacyjne, obiekty, rejony i inne);
- wytyczne koordynujące;
- ograniczenia i wytyczne w zakresie różnych obszarów dowodzenia (stopnie gotowości, wykazy zastrzeżonych częstotliwości, rejony zastrzeżone i inne);
- obowiązujące procedury operacyjne (OPO);

- inne.

Należy pamiętać, iż zbyt restrykcyjne EDKD prowadzą do ograniczania swobody działania podwładnych. Toteż muszą być one ograniczone do poziomu niezbędnego dla skutecznego sprawowania dowodzenia.

Kolejnym narzędziem sprawowania kontroli jest **organizacja synchronizacji działań**, którą realizuje się w celu: upewnienia się czy podwładni właściwie zrozumieli swoje zadania oraz sprawdzenia czy synchronizacja działań poszczególnych elementów ugrupowania bojowego w zasadniczych etapach działań nie budzi zastrzeżeń.

Dokumentem dowodzenia wykorzystywanym w tym zakresie jest graficzno – tabelaryczny plan synchronizacji, który powstaje w Zespole Planowania praktycznie już w czasie rozważenia wariantów działania. Po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru zostaje on uszczegółowiony, skopiowany i dostarczony do wszystkich komórek organizacyjno-funkcjonalnych, dla których staje się dokumentem uzupełniającym plan działania i ułatwiającym kierowanie walką. Jeżeli czas na to pozwala może odbyć się także odprawa koordynacyjna poświęconą tej problematyce. Za jej przygotowanie i przeprowadzenie odpowiedzialny jest szef sztabu a uczestniczą w niej obok podległych dowódców kierownicy poszczególnych zespołów SD oraz oficerowie rodzajów wojsk.

Następnym narzędziem kontroli jest **monitorowanie sytuacji**. Obejmuje ono całokształt przedsięwzięć zapewniających możliwość porównania stanu zaplanowanego (*jak miało być*) ze stanem rzeczywistym (*jak jest*). Zasadnicze sposoby pozyskiwania informacji niezbędnych do sprawnego i ciągłego monitorowania sytuacji to:

- zbieranie meldunków od podwładnych;
- wizyty dowódcy w podległych mu wojskach;
- wysyłanie grup kontrolnych;
- prowadzenie kontroli po linii funkcjonalnej przez specjalistów rodzajów wojsk.

Meldunki od podwładnych obejmują zarówno meldunki terminowe jak i doraźne i stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Zapewniają także warunki do najbardziej realnej oceny zdolności bojowej podległych sił.

Grupy kontrolne są szczególnie użyteczne w przypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane.

Kontrole po linii funkcjonalnej, prowadzone przez specjalistów rodzajów wojsk są szczególnie przydatne w zakresie kontroli stanu uzbrojenia i wyposażenia.

Wymienione i krótko scharakteryzowane narzędzia kontroli pozwalają dowódcy stwierdzić, ustalić jaka jest aktualna sytuacja w podległych wojskach. Wyniki tej kontroli /aktualna sytuacja/ przedstawiane są na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.) każdej organizacyjno – funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Często dla ułatwienia porównania stanu rzeczywistego z zaplanowanym na mapach sytuacyjnych na jednej z folii, w kolorze czarnym naniesiony jest plan działania, dzięki czemu po naniesieniu aktualnej sytuacji w kolorze niebieskim praktycznie natychmiast dokonuje się porównania i dzięki temu dowódca może na bieżąco śledzić rozwój sytuacji i podejmować działania mające zmniejszyć różnicę (rozbieżności) pomiędzy stanem rzeczywistym a zaplanowanym.

Informacje pochodzące od przełożonego, podwładnych i sąsiadów oraz innych źródeł (np. zespołów kontrolnych) są zapisywane w dziennikach działań. Te z nich, których nie można (lub nie jest to celowe) zobrazować na mapach sytuacyjnych, a są potrzebne dla pracy zespołów funkcjonalnych powinny być umieszczone w pomocniczych dokumentach uzupełniających mapy sytuacyjne – tabelach, szkicach, zestawieniach, zgodnie z wytycznymi szefa danej komórki SD.

Monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny czy różnice te wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan.

W przypadku gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab ustala jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą zarządzeń operacyjnych.

Zarządzenia operacyjne wykonywane są przez sztab dla jednej lub kilku jednostek w celu przekazania im zadań wynikłych z rozwoju sytuacji. Mogą one zmieniać wcześniej wydane rozkazy lub precyzować zadania postawione wcześniej. Inną funkcją zarządzeń operacyjnych jest koordynacja działań poszczególnych elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego).

Układ zarządzeń operacyjnych jest taki sam jak rozkazu operacyjnego, jednak zawierają tylko te treści, które nie były wcześniej podane we wcześniejszych rozkazach lub je zmieniają. Zarządzenia, podobnie jak rozkaz operacyjny, mogą być wykonywane w formie pisemnej uzupełnionej aneksami, na szczeblach taktycznych część pisemna może zostać umieszczona na oleacie. Za sporządzenie zarządzeń operacyjnych odpowiedzialny jest szef Zespołu Dowodzenia Centrum Dowodzenia.

Kontrola jako fazy procesu dowodzenia jest bardzo trudną do sprawowania funkcją dla ćwiczących sztabów. Wnioski z ćwiczeń potwierdzają tę tezę w całej rozciągłości. Praca Zespołu Dowodzenia SD w trakcie kontroli wymaga jasnych dla wszystkich procedur postępowania w określonych sytuacjach. Tymczasem bardzo często odnosi się wrażenie, że wiele przedsięwzięć odbywa się incydentalnie, a kontrolowanie sytuacji zawęża się tylko i wyłącznie do zebrania meldunków od podwładnych. Ćwiczący dowódcy zapominają o monitorowaniu sytuacji u podległych wojsk osobiście, przez grupy kontrolne, specjalistyczne lub inne, przez co porównują stan rzeczywisty z zaplanowanym tylko na podstawie niewielkiej ilości informacji. Nie korzystają z planów synchronizacji, sprowadzanie zaś stanu rzeczywistego do poziomu planu często odbywa się bez głębszej analizy czy dokonania niezbędnych kalkulacji.

Powyższa sytuacja pozwala wyciągnąć pewne wnioski dotyczące płaszczyzn oceny dowództw w fazie kontroli. A ocenie powinna podlegać:

- *znajomość, przez wszystkie zespoły funkcjonalne SD, procedur pozwalających monitorować rozwój sytuacji;*
- *terminowość uaktualniania rozwoju sytuacji;*
- *działanie poszczególnych komórek funkcjonalnych w wypadku zaistnienia zmiany sytuacji w ich płaszczyźnie odpowiedzialności;*
- *obieg informacji między poszczególnymi centrami SD;*
- *kontrola obiegu informacji;*
- *wymiana informacji z wyższym przełożonym, sąsiadami i podwładnymi przez środki łączności lub oficerów łącznikowych;*
- *wykorzystanie planu synchronizacji w praktycznej działalności dowództw;*
- *ocena wytwarzanych dokumentów dowodzenia (zarządzeń operacyjnych).*

*

*

*

Dokonana powyżej analiza jednoznacznie identyfikuje proces dowodzenia jako zespół wielu przedsięwzięć, które ma do wykonania dowódca i jego sztab w czasie przygotowania i prowadzenia działań. Nie ulega także wątpliwości, że sformułowane do każdej fazy cyklu decyzyjnego wnioski, potwierdzają tezę o postrzeganiu procesu dowodzenia jako bardzo ważnego obszaru oceny pracy dowództw na SD.

Ilość prac i czynności, organizacja i przeprowadzenie wszystkich odpraw, wykonanie niezbędnych dokumentów w czasie trwania procesu dowodzenia potwierdza wręcz konieczność określenia jasnych determinantów oceny.

Wygenerowanie w przyszłości czytelnych wyznaczników pozwoli sprawiedliwie i rzetelnie ocenić pracę dowódcy, jego zastępcy i sztabu. Wpłynie na ustalenie procedur i standardów postępowania osób kontrolujących ćwiczące dowództwa. Umożliwi także kontrolowanym dowódcom lepsze sprawowanie funkcji dowodzenia, podniesie jakość ich pracy, wpłynie na szczegółowość w rozwiązywaniu

problemów oraz dokładność w sporządzaniu kalkulacji, zwiększy także wymagalności wobec dowódcy i podwładnych.

Dokonała analiza problemu, otrzymane wnioski oraz wskazane propozycje rozwiązań sygnalizują potrzebę dokonania istotnych przewartościowań w obszarze oceny dowodzenia. Istnieją dwie podstawowe przyczyny takich przewartościowań. Pierwsza z nich dotyczy opracowania instrukcji oceny czynności realizowanych przez dowództwo w różnego rodzaju ćwiczeniach prowadzonych w uczelniach wojskowych, dotyczy to również Akademii Obrony Narodowej. Druga to możliwość wykorzystania wyników badań do opracowania instrukcji oceny pracy dowództw na szczebla operacyjno – taktycznym w wojskach lądowych.

Niniejsze opracowanie oparte jest głównie na badaniach teoretycznych, wnioskach z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich latach w AON (w tym ćwiczeń o charakterze międzynarodowym) oraz opinii ekspertów. Zebrany zatem w ten sposób materiał badawczy zawarty w opracowaniu nie jest materiałem dostatecznie zweryfikowanym. Kolejny etap badawczy ukierunkowany zostanie na dalsze opracowanie otrzymanych wniosków co pozwoli na przedstawienie szczegółowych rozwiązań w obszarze oceny dowództw realizujących czynności procesu dowodzenia. Jednakże zaproponowane w niniejszym opracowaniu rozwiązania proceduralne, w tym determinanty (wyznaczniki) oceny pracy dowództw mogą być wprowadzane do procesu kształcenia i wykorzystywane podczas ćwiczeń. Będzie to swoista głębsza weryfikacja wyników badań pozwalająca na opracowanie determinantów (wyznaczników) oceny dla zespołów specjalistycznych stanowisk dowodzenia.

ZAKOŃCZENIE

Dokonana analiza problemu, otrzymane wnioski oraz wskazane propozycje rozwiązań sygnalizują potrzebę dokonania istotnych przewartościowań w obszarze oceny dowodzenia. Istnieją dwie podstawowe przyczyny takich przewartościowań. Pierwsza z nich dotyczy opracowania instrukcji oceny czynności realizowanych przez dowództwo w różnego rodzaju ćwiczeniach prowadzonych w uczelniach wojskowych, dotyczy to również Akademii Obrony Narodowej. Druga to możliwość wykorzystania wyników badań do opracowania instrukcji oceny pracy dowództw na szczeblu operacyjno – taktycznym w wojskach lądowych.

Niniejsze opracowanie oparte jest głównie na badaniach teoretycznych, wnioskach z ćwiczeń prowadzonych w ostatnich latach w AON (w tym ćwiczeń o charakterze międzynarodowym) oraz opinii ekspertów. Zebrany zatem w ten sposób materiał badawczy zawarty w opracowaniu nie jest materiałem dostatecznie zweryfikowanym. Kolejny etap badawczy ukierunkowany zostanie na dalsze opracowanie otrzymanych wniosków co pozwoli na przedstawienie szczegółowych rozwiązań w obszarze oceny dowództw realizujących czynności procesu dowodzenia. Jednakże zaproponowane w niniejszym opracowaniu rozwiązania proceduralne, w tym determinanty (wyznaczniki) oceny pracy dowództw mogą być wprowadzane do procesu kształcenia i wykorzystywane podczas ćwiczeń. Będzie to swoista głębsza weryfikacja wyników badań pozwalająca na opracowanie determinantów (wyznaczników) oceny dla zespołów specjalistycznych stanowisk dowodzenia.

15. Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalki M., *Teoria dowodzenia, cz-I*, AON, Warszawa 1994.

16. Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcyjnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000.

17. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.

18. Sadowski S., *Dowodzenie wojskami lądowymi: SZ RP w sferze strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997.

19. Siemkiewicz P., *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Wrocław 1987.

Bibliografia

1. *Doktryna Operacyjna Wielonarodowych Połączonych Sił Sojuszu AJP-01*, tłum. z j. ang. A. Jagiełło, Warszawa 1997.
2. *Działania operacyjne – podręcznik*, AON, 1993.
3. Filar W., *Symulacja komputerowa w procesie taktyczno - operacyjnego przygotowania kadr dowódczo - sztabowych*, ASG, Warszawa 1988.
4. Gołąb Z., Kołcz S., *Współczesne dowodzenie wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1974.
5. Hittle J. D., *Sztab wojskowy*, Wyd. MON, Warszawa 1961.
6. Hofeditz K. M., *Dowódca i dowodzenie*, Myśl Wojskowa, nr 5, 1998.
7. Iwanow D. A., Sawieljew W. P., *Zasady dowodzenia wojskami*, Wyd. MON, Warszawa 1973.
8. Knetki J., *Operacje połączone*, AON, Warszawa 1997.
9. Koziej S., Łaski W., Sznajder R., *Teren i taktyka*, Warszawa 1980.
10. Kręcikij J., Wołęjszo J., *Rozważenie wariantów działania metodą symulacji*, AON, Warszawa 1999.
11. Kuleszyński L., *Dowodzenie wojskami a cybernetyka*, Wyd. MON, Warszawa 1967.
12. Michniak J. i inni, *Perspektywiczny model systemu dowodzenia brygadą, materiały z seminarium naukowego*, AON, Warszawa 2000, s.71.
13. Michniak J. i inni, *System dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP struktura organizacyjno-funkcjonalna cz. III, koncepcja systemu dowodzenia Wojsk Lądowych SZ RP pk. „SYSTEM”*, AON, Warszawa 1999.
14. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, T 1-4, Wyd. MON, Warszawa 1974-1986.
15. Piotrowski S., Kotlicki S., Kowalski M., *Teoria dowodzenia*, cz-1, AON, Warszawa 1994.
16. Praca zbiorowa, *Metody i treści pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych (główne problemy)*, AON, Warszawa 2000.
17. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
18. Sadowski S., *Dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP w skali strategicznej i operacyjnej*, AON, Warszawa 1997.
19. Sienkiewicz P., *Teoria efektywności systemów*, Ossolineum, Wrocław 1987.

20. Strzoda M., Trembecki J., *Ocena wariantów działania*, AON, Warszawa 1999.
21. Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Przedświt, Warszawa 1995.
22. Tarasiuk B., *System dowodzenia związku taktycznego. Stan obecny i perspektywy rozwoju*, Rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1993.
23. Tomaszewski A., Zieliński J., *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, AON, 1996.
24. Ulrich A. Hundt, *Siły zbrojne w ustroju demokratycznym*, Bonn 1990.
25. Wróblewski R., *Przygotowanie i prowadzenie strategicznej operacji obronnej*, AON, 1995.
26. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. 6, PWN, Warszawa 1979.
27. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wyd. 2, PWN, Warszawa 1965.
28. *Mały słownik cybernetyczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1973.
29. *Proces dowodzenia w wybranych armiach państw NATO*, Warszawa 1996.
30. *Regulamin działań Wojsk Lądowych*, DWLąd. 16/99, Warszawa 1999.
31. *Słownik wyrazów obcych*, PWN, wydanie 1, Warszawa 1995.
32. *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, Tom 2, AON, Warszawa 1996.
33. *FM 100-5 Regulamin Walki Wojsk Lądowych USA*, Washington, 1993.
34. *ATP-35 (B) Land Force Tactical Doctrine*, NATO.
35. *FM 101-5 Regulamin Wojsk Lądowych USA – Dowodzenie*, Washington 1984.
36. *NATO Glossary of Terms and Definitions*, 1995.
37. *Hdv 100/900 - Führungsbegriffe (TF/B)*, Bonn 1990.
38. *Hdv 100/100 - Truppenführung (TF)*, Bonn 1996.
39. *Hdv 100/200 - Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)*, Bonn 1996.

Załączniki:

nr 1 – Kwestionariusz do przeprowadzenia wywiadów z ekspertami.

nr 2 – Uogólnione wnioski z przeprowadzonych badań opinii ekspertów.

KWESTIONARIUSZ

do przeprowadzenia wywiadów z ekspertami

I TEMAT: DETERMINANTY OCENY PRACY DOWÓDZTW NA STANOWISKACH DOWODZENIA

II. CEL: Zebrać i opracować naukowo opinie ekspertów, teoretyków i praktyków wojskowych polskich i wybranych państw NATO.

III. TEREN: AON

IV. ZAKRES PROBLEMOWY

Określić jakie czy oraz jakie determinanty należy przyjmować podczas oceny działalności dowództw na stanowiskach dowodzenia. Proszę uprzejmie Panów o wyrażenie opinii na następujące problemy – wyrażone w postaci pytań:

1. Czy podczas oceny dowództw należy przyjmować determinanty ?
2. Jakie można przyjąć obszary zastosowania determinantów oceny ?
3. Czego dotyczyć powinny przyjmowane determinanty oceny ?
4. Jakie zasady powinny obowiązywać podczas stosowania determinantów oceny?
5. Czy przyjmowane determinanty oceny powinny być uniwersalne lub mogą dotyczyć jednostek specjalistycznych ?

UOGÓLNIONE WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ OPINII EKSPERTÓW

Ad.1.

W powszechnej opinii podczas oceny dowództw realizujących swoje zadania na stanowiskach dowodzenia powinny być stosowane odpowiednie wyznaczniki.

Powinny być one wyznacznikami pozwalającymi na obiektywne odniesienie się do poszczególnych przedmiotów kontroli. Jednocześnie określać one powinny jaki powinien być poziom, standard lub wymogi realizowanych przedsięwzięć oraz ich wyniki.

Ad.2.

Podczas oceny dowództw należy jako ogólny obszar przyjąć dowodzenia, natomiast szczegółowo odnosić się do poszczególnych dziedzin z tego obszaru.

Zdecydowana większość respondentów uważa, że kryteria odnosić się powinny do wszystkich komponentów systemu dowodzenia, zwłaszcza zasadniczych elementów organizacji dowodzenia, poszczególnych czynności procesu dowodzenia, oraz zasadniczych aspektów dotyczących środków dowodzenia.

Panuje także pogląd, że przyjmowane w przyszłości wyznaczniki uwzględniać powinny i odnosić się do wszystkich przedsięwzięć realizowanych podczas przygotowania i prowadzenia operacji (walki). Ich ocena dotyczyć także powinna trzech charakterystycznych okresów funkcjonowania sił zbrojnych – okresu pokoju, zagrożenia i wojny.

Ad.3.

Otrzymane wnioski wskazują, że poszczególne grupy determinantów odnoszące się do zasadniczych komponentów systemu dowodzenia, dotyczyć powinny w swojej istocie poszczególnych elementów materialnych i niematerialnych.

Poszczególne determinanty odnosić się powinny zatem do aspektów:

- **doktrynalnych**: będących odniesieniami do ogólnych dokumentów normatywnych oraz dokumentów specyficznych dla danej jednostki, dotyczyć zwłaszcza powinny praw, zasad i wymagań ocenianych czynności, ich wyników oraz dokumentów dowodzenia;

- **proceduralnych**: dotyczących poszczególnych czynności realizowanych podczas podejmowania decyzji, dowodzenia w trakcie operacji i walki, opracowania dokumentów dowodzenia, wymiany informacji z innymi dowództwami, zabezpieczenia funkcjonowania systemu dowodzenia;

- **strukturalnych**: wartościujących poszczególne zagadnienia dotyczące struktury hierarchicznej, funkcjonalnej na stanowisku dowodzenia, pomiędzy stanowiskami, zadania i kompetencje poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych obsady operacyjnej;

- **technicznych**: odnoszących się do zabezpieczenia funkcjonowania poszczególnych stanowisk pracy obsady operacyjnej, całej obsady operacyjnej oraz stanowiska dowodzenia oraz zapewnienia relacji z innymi stanowiskami dowodzenia.

Ad.4

W trakcie oceny pracy dowództw podczas przygotowania i prowadzenia operacji oraz walki obowiązywać powinny zasady ich stosowania.

Zasadnicza zasada odnosząca się do jakiegokolwiek oceny dotyczy **obiektywizmu**. Ocena powinna być pozbawiona subiektywnych uwarunkowań mogących mieć na nią wpływ. Obiektywizm oceny do przede wszystkim bezstronność oraz brak uprzedzeń przy rozpatrywaniu poszczególnych determinantów.

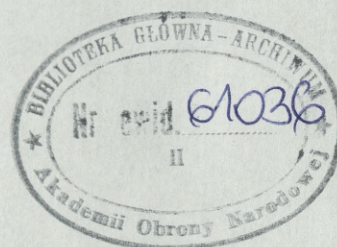
Kolejną ważną zasadą powinno być **racjonalne** podejście do ocenianych zagadnień warunkujące rzeczowe oraz odpowiednie poszukiwanie odniesień do obowiązujących zasad i norm postępowania.

Realizm odnosić się powinien do takiego przedstawienia zaobserwowanych zdarzeń aby jak najbardziej były zgodne z faktami. Rzeczywiste podejście do zagadnień oceny wiąże się ściśle z obiektywizmem.

Fachowość – oceny, a więc zastosowania odpowiednich kryteriów powinni dokonywać fachowcy o odpowiednich kwalifikacjach. Powinni oni znać oceniane zagadnienia w stopniu umożliwiającym uzyskanie odpowiedniego stopnia oceny.

Ad. 5

Powszechna jest opinia, iż podczas oceny należy stosować dwie grupy kryteriów. Pierwsza z nich dotyczyć powinna uniwersalnych wyznaczników, które mogą odnosić się do wszystkich typów i rodzajów jednostek. Druga grupa zawierać powinna natomiast kryteria odnoszące się do poszczególnych typów jednostek. Wyznaczniki te powinny uwzględniać szereg specyficznych dla danego typu jednostki właściwości.



S/4541 *

~~Cyfl. 355.13~~