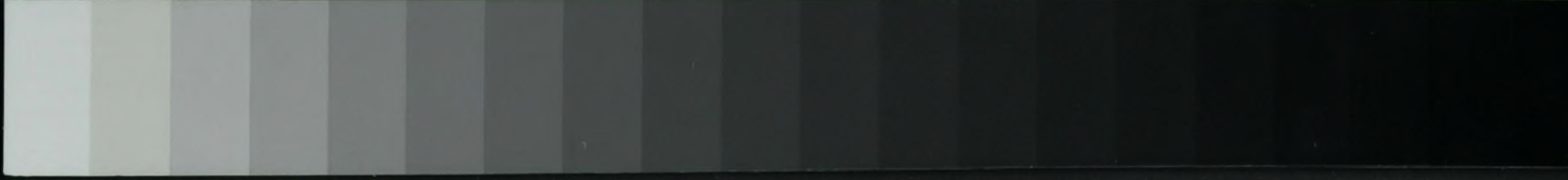


R G B WH GR BL C M Y K

Grey Scale #13

DANES-PICTA .COM

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



* 123

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

MODUŁOWOŚĆ BUDOWY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH – SZANSE I ZAGROŻENIA

Praca naukowo-badawcza

pk. „STRUKTURA”



PNB

WARSZAWA

738835

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

**MODUŁOWOŚĆ BUDOWY
STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH –
SZANSE I ZAGROŻENIA**

Praca naukowo-badawcza

pk. „STRUKTURA”



2

Recenzent: płk dr hab. Witold LIDWA

**Opracował zespół autorski
w składzie:**

płk dr Zbigniew MAZUREK – kierownik tematu

(wstęp, rozdz. 1,2, zakończenie)

płk dr hab. inż. Jarosław WOŁEJSZO – rozdz. 3.

płk dr inż. Krzysztof KRAKOWSKI – rozdz. 4.



SPIS TREŚCI

WSTĘP	4
1. TYPY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH	
1.1. Kwestie ogólne	10
1.2. Typy struktur organizacyjnych	20
1.3. Rozwój struktur organizacyjnych	34
1.4. Determinanty sojusznicze dotyczące struktur organizacyjnych	37
1.5. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP	52
2. STRUKTURY I MOŻLIWOŚCI JEDNOSTEK WOJSK LĄDOWYCH	
2.1. Struktura organizacyjna jednostek szczebla operacyjnego wojsk lądowych SZ RP	73
2.2. Struktury organizacyjne jednostek szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP	79
2.2.1. Wojska inżynieryjne komponentu wojsk lądowych	79
2.2.2. Artyleria komponentu wojsk lądowych	88
2.2.3. Jednostki walki elektronicznej komponentu wojsk lądowych	100
2.2.4. Jednostki rozpoznania komponentu wojsk lądowych	105
2.2.5. Jednostki obrony przeciwlotniczej komponentu WL	114
2.2.6. Lotnictwo komponentu WL	128
3. STRUKTURY SYSTEMU DOWODZENIA KOMPONENTU WOJSK LĄDOWYCH	
3.1. Założenia ogólne systemu dowodzenia	131
3.2. Struktura systemu dowodzenia	145
3.3. Wewnętrzne więzi informacyjne	164
3.4. Zewnętrzne więzi informacyjne	172
4. PERSPEKTYWY ZASTOSOWANIA STRUKTUR DOPUSZCZAJĄCYCH WIELORAKOŚĆ PODPORZĄDKOWANIA HIERARCHICZNEGO W ORGANIZACJI DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH	
4.1. Idea struktur modułowych w organizacji	185
4.2. Zmiany w strukturze dowodzenia	191
4.3. Zmiany w strukturze dowództw	198
4.4. Zmiany w strukturze stanowisk dowodzenia	203
ZAKOŃCZENIE	208
BIBLIOGRAFIA	210

WSTĘP

Na podstawie analizy tematu pracy przyjęto, że przedmiotem badań będzie teoria ewolucji struktur organizacyjnych wojsk lądowych a zwłaszcza funkcjonującego systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP. Takie ujęcie przedmiotu badań spowodowało, że badaniom poddano całe spektrum elementów (czynników) wchodzących w skład struktury organizacyjnej szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych oraz zasadnicze elementy dowództw i stanowisk dowodzenia. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania za cel pracy przyjęto *przedstawienie możliwości i koncepcji zmian obowiązujących struktur dowodzenia w struktury modułowe*.

Tak określony cel oraz przedmiot badań stanowił podstawę do sformułowania **problemu głównego** w postaci następującego pytania:

Jakie zmiany w strukturze organizacyjnej i funkcjonalnej wojsk lądowych należy dokonać w aspekcie stosowania modułowych struktur organizacyjnych w organizacji dowodzenia wojsk lądowych?

Tak zarysowany problem badań skłonił autorów pracy do sformułowania problemów cząstkowych, które przedstawiono w postaci następujących pytań:

- 1. W jakim zakresie można wykorzystać dorobek teorii organizacji i zarządzania w modyfikowaniu struktur organizacyjnych dowództw wojsk lądowych?*
- 2. Jakie typy struktur organizacyjnych ewoluowały do postaci struktur modułowych?*
- 3. Jaka jest aktualna struktura organizacyjna wojsk lądowych SZ RP?*
- 4. Jaka jest obecnie struktura organizacyjna i funkcjonalna dowództw i stanowisk dowodzenia wojsk lądowych?*
- 5. Jakie są perspektywy zmian w strukturze dowodzenia wojsk lądowych SZ RP?*

Na podstawie przeprowadzonych badań wstępnych, posiadanej wiedzy i doświadczenia sformułowano następującą **hipotezę roboczą**:

Dostosowywanie struktur organizacyjnych wojsk lądowych i dowództw szczebla operacyjnego i taktycznego do zmian wynikających z zakresu realizowanych zadań jest możliwe poprzez posiadanie odpowiedniej ich modułowości. Sformułowanie naukowej teorii

jest możliwe dzięki wykorzystaniu dorobku nauk społecznych i wojskowych, w tym w szczególności teorii organizacji i zarządzania i dowodzenia .

W procesie badawczym zastosowane zostały różne metody badawcze. Przy tym przyjęto paradygmat, czyli pewien wzorzec metodyczny nauk oparty na podejściu systemowym. Prowadzenie badań w oparciu o podejście systemowe realizowano wykorzystując teoretyczne i empiryczne metody badawcze.

Po wnikliwej analizie istniejącej literatury przedmiotu, zespół autorski zdecydował o przyjęciu, na potrzeby tematu, procedury badawczej, których istotę przedstawiono na rysunek 1. Pisarskie opracowanie wyników badań stanowi wynik zainteresowań zespołu autorskiego, wniosków wynikających ze studiowania literatury przedmiotu oraz empirycznych doświadczeń pochodzących z udziału w różnego rodzaju ćwiczeniach, w tym również międzynarodowych. Świadomość braku pełnych odpowiedzi na pytania dotyczące tematyki będącej obszarem zainteresowania zespołu autorskiego stworzyła sytuację problemową, zapoczątkowując tym samym *pierwszy etap* procesu badań naukowych. Następnie zespół autorski podjął próby teoretycznego rozwiązania problemu poprzez analizy, porównania, analogie i dalsze studiowanie literatury.

Drugi etap wymagał zastosowania szeregu metod badawczych w celu rozwiązania przedstawionych uprzednio problemów szczegółowych. Wybór tych metod uwarunkowany był przede wszystkim charakterem poszczególnych problemów oraz literatury źródłowej, którą w ogromnej mierze stanowiły publikacje naukowe, narodowe dokumenty normatywne.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Aponowicz, Metodologia nauk, TNOiK Toruń 2003.

Rys. 1. Struktura procedury badawczej

Praca ma głównie charakter teoretyczny z elementami rozwiązań praktycznych, a potrzeby związane ze znalezieniem sposobu osiągnięcia założonych w pracy celów oraz weryfikacja przyjętej hipotezy roboczej podyktowały wybór metod i technik badawczych.

Wiodącą metodą teoretyczną była *analiza*. Posłużyła ona do pozyskania materiału badawczego w wyniku myślowego rozdzielenia na części procesów złożonych. Metoda ta była wiodącą w badaniach prawidłowości tworzenia i funkcjonowania struktur organizacyjnych. Z analizą nierozłącznie związana była synteza, dzięki której połączono w całość wyodrębnione i zbadane w toku analizy elementy składowe, która to posłużyła do uogólnienia faktów jednostkowych wynikających z analizy zbadanego materiału naukowego między innymi do formułowania definicji i sądów naukowych dotyczących przygotowania oficerów i wojsk do udziału w operacjach wielonarodowych.

Niezwykle cenną metodą badawczą, stosowaną do badań prawidłowości powstania i rozwoju ćwiczeń, było *porównanie*. Pozwoliła ona ustalić określone wzory, elementy i stałe cechy poszczególnych struktur organizacyjnych, a także pozwoliła określić kierunki rozwojowe w przyszłości, biorąc oczywiście pod uwagę różne uwarunkowania.

Z porównaniem, a szczególnie syntezą ściśle związana była metoda *uogólnienia*, jako operacja myślowa przechodzenia od twierdzeń zjawisk pojedynczych do twierdzeń bardziej ogólnych. Dzięki uogólnieniom możliwe było zestawienie określonych prawidłowości rozwoju poszczególnych typów i rodzajów struktur organizacyjnych oraz formułowanie na tej podstawie praw naukowych i zasad postępowania.

W procesie badawczym określone części nowej wiedzy w zakresie teorii struktur organizacyjnych uzyskano w wyniku *wnioskowania*. Za jego pomocą, w wyniku procesu myślowego, z twierdzeń istniejących w teorii organizacji i zarządzania oraz dowodzenia i prakseologii wyprowadzono nowe twierdzenia dotyczące nowych, możliwych struktur organizacyjnych w wojskach lądowych. Stworzono, więc nową wiedzę z już istniejącej.

W procesach myślowych wyciągania wniosków z przesłanek opartych na bazie analizowanego materiału i formułowania definicji bądź sądów naukowych dotyczących doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych stosowano także metody **logiki formalnej, dedukcję i analogię**.

W czasie prowadzenia badań zastosowano także metody empiryczne, takie jak **obserwacja naukowa**. Obserwacja naukowa miała charakter obserwacji bezpośredniej

8

i pośredniej ćwiczeń prowadzonych w dowództwach różnych szczebli dowodzenia SZ RP.

Dość obszerne zastosowanie znalazło także badanie literatury i różnych dokumentów normatywnych armii państw NATO, jak i samego Sojuszu. Rezultaty tych badań stanowiły doskonałą bazę przede wszystkim do ustalenia stanu dotychczasowego przedmiotu badawczego oraz zakresu, kierunków i sposobów jego doskonalenia.

W ramach *kolejnego etapu* badań hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu jej ostateczne uzasadnienie i sprawdzenie. Następnie podsumowanie wyników badań, ich uogólnienie i synteza. Autorzy przyjęli wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego przedstawioną w pisarskim opracowaniu wyników badań i tym samym stworzyli bazę do ich kontynuacji badań w kolejnych etapach dotyczących tworzenia struktur organizacyjnych i dowodzenia SZ RP.

W rozdziale **pierwszym** przedstawiono uwarunkowania teoretyczne struktur organizacyjnych, typy struktur organizacyjnych a także istniejące struktury organizacyjne dowództw szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych. Charakterystyki istniejących struktur dowództw dokonano w aspekcie oczekiwanych i projektowanych zmian.

W rozdziale **drugim** dokonano charakterystyki struktur i możliwości jednostek wojsk lądowych ze szczególnym uwzględnieniem jednostek rodzajów wojsk. Na potrzeby procesu badawczego wyszczególniono większość typów jednostek specjalistycznych wchodzących w skład komponentu lądowego sił zbrojnych, ze szczególnym uwzględnieniem zachodzących zmian.

W rozdziale **trzecim** przedstawiono strukturę systemu dowodzenia z charakterystyką założeń teoretycznych i doktrynalnych systemu dowodzenia w aspekcie dowodzenia komponentem wojsk lądowych. Scharakteryzowano występujące więzi informacyjne zewnętrzne i wewnętrzne.

Rozdział **czwarty** zawiera charakterystykę struktur modułowych w kontekście odpowiedzi na zasadniczy problem badawczy oraz dokonano charakterystyki zasadniczego obszaru zmian organizacyjnych – zmian struktur organizacyjnych. Przedstawiona kon-

cepcja zmian w strukturach przedstawiono z podziałem na zmiany w strukturze dowodzenia, dowództw i stanowisk dowodzenia.

Ogólne wnioski i ostateczne konstatacje z całości pracy zostały zawarte w zakończeniu. Zawiera ono ostateczne wyniki, konkluzje oraz ogólne podsumowanie wniosków z badań i prowadzonych rozważań oraz kierunki dalszych badań i prac w obrębie rozpatrywanego problemu badawczego.

W opracowaniu przedstawiono uogólnione wyniki badań w postaci proponowanych rozwiązań zespołu autorskiego.

1. TYPY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Podstawy naukowe struktur organizacyjnych mają swoje źródło w dorobku teorii organizacji i zarządzania. Etymologia struktury jako pojęcia sprowadza się do łacińskiego terminu „*structura*”, będącego podstawowym z pojęć w kategoriach epistemologicznych a oznaczającego budowę, rozmieszczenie elementów, zbiór określonych relacji zachodzących pomiędzy elementami przedmiotu złożonego a więc systemu. W teorii organizacji i zarządzania struktury organizacyjne są jednym z podstawowych obiektów badań. Toteż celem badań, których wyniki zostały przedstawione w niniejszym rozdziale, było rozwiązanie problemu szczegółowego zawartego w pytaniach: *W jakim zakresie można wykorzystać dorobek teorii organizacji i zarządzania w modyfikowaniu struktur organizacyjnych dowództw wojsk lądowych? Jakie typy struktur organizacyjnych ewoluowały do postaci struktur modułowych*

1.1. Kwestie ogólne

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż w nauce o organizacji i zarządzaniu funkcjonują różne interpretacje pojęć *organizacja* i *struktura*, których określenie jest podstawą definiowania *struktury organizacyjnej*. Struktura organizacyjna jest atrybutem całości organizacyjnej.

Według T. Kotarbińskiego organizacja to pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości¹. Definicja ta, zaproponowana w *Traktacie o dobrej robocie*, weszła na stałe do teorii organizacji.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, iż pojęcia *organizacja* używa się w trzech następujących znaczeniach²:

¹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1995, s. 68.

² Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1964, s. 42; T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984, s. 21; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s.13.

- rzeczowym,
- czynnościowym,
- atrybutowym.

Organizacja w sensie *rzeczowym* to rzecz zorganizowana – przedmiot (podmiot) złożony, a w szczególności całość składająca się z rzeczy oraz ludzi wyposażonych w narzędzia, maszyny. Może to być przedsiębiorstwo produkcyjne, bank, szkoła, jednostka wojskowa (np. batalion czołgów, brygada zmechanizowana, dywizja zmechanizowana).

W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych żołnierz (oficer) jest osobliwym składnikiem organizacji. Jest on nie tylko bytem w rozumieniu fizykalnym, ale osobą poznającą, myślącą, przeżywającą i działającą właściwie. Posiada własną osobowość, która obejmuje nawyki, umiejętności, wartości kulturowe, interesy. Jako składnik organizacji jest zatem nie tylko środkiem do osiągnięcia jej celu, ale i celem samym w sobie. Jego działanie w trakcie rozwiązywania problemów stojących przed dowództwem danego szczebla organizacyjnego należy postrzegać w następujących aspektach: z jednej strony dowództwo jako organizacja oczekuje od niego spełnienia postawionych przed nim zadań i uczestnictwa w osiągnięciu celu, jaki stoi przed danym dowództwem, z drugiej strony należy jednak brać pod uwagę oczekiwania tego żołnierza wobec dowództwa jako organizacji (przełożonych).

Rzeczowymi składnikami organizacji są także narzędzia (środki pracy) i przetwarzane tworzywo (przedmioty pracy). Dzięki odpowiednim narzędziom pracy w danym dowództwie szczebla taktycznego żołnierz (oficer) wykonuje prace manualne i umysłowe odpowiednio dobranym środkiem działania, czyniąc w ten sposób pracę bardziej wydajną i lżejszą. Za przykład może tu posłużyć wyposażenie stanowisk dowodzenia w komputery i odpowiednie programy, których zastosowanie usprawnia pracę specjalistów w dowództwie. Wzorce dokumentów dowodzenia są odpowiednio sformatowane, wystarczy wstawić tekst opracowany przez odpowiednie komórki dowództwa we właściwe miejsce. To samo ma zastosowanie podczas przygotowywania odpowiednich kalkulacji dla dowódcy danego szczebla taktycznego.

Cechy tych rzeczowych składników organizacji wpływają istotnie na jej strukturę rozumianą atrybutowo, to jest ich rozmieszczenie i zachodzące między nimi relacje.

12

Oprócz wymienionych składników rzeczowych, mających charakter bytów absolutnych, w organizacji rozumianej rzeczowo występuje także grupa składników, do której zalicza się przedmioty intencjonalne¹. Zaliczamy do nich imponderabilia (cechy) organizacji, których istnienie jest związane z rzeczowymi składnikami organizacji.

Znaczenie *czynnościowe* wiąże się natomiast z czynnością organizowania, a więc wykonywaniem działań w ramach procesu tworzenia organizacji lub nadawania działania ludzkiemu cechy zorganizowania. W znaczeniu czynnościowym termin organizacja może być zastąpiony słowem „organizowanie”. Na przykład mówimy: „informowanie operacyjne (narada, posiedzenia) musi mieć zapewnioną właściwą organizację”. Organizacja w znaczeniu czynnościowym to również splot działań mających charakter oddziaływania, na całość lub jej część, którego celem jest ukształtowanie pożądanego składu części tworzących całość oraz uzyskanie takiego rodzaju stosunków tych części do siebie i do złożonej z nich całości, aby te części w jak największym stopniu współprzyczyniały się do powodzenia tak skonstruowanej całości. Ch.J. Bernard² określa organizację jako współdziałanie ludzi, które jest rozmyślne, świadome i celowe.

Ostatnie, *atrybutowe* znaczenie pojęcia *organizacja* – podobnie jak znaczenie czynnościowe – nie oznacza rzeczy, czyli samej instytucji, ale pewną jej cechę. Cechą tą jest sprawne i skoordynowane działanie instytucji. W znaczeniu atrybutowym termin *organizacja* może być zastąpiony rzeczownikiem „zorganizowanie”. Zamiast: „organizacja wojska jest bardzo dobra”, mówi się raczej o dobrym zorganizowaniu wojska. Synonimem organizacji w znaczeniu atrybutowym jest struktura organizacyjna³.

W prakseologii oba pojęcia organizacji, *rzeczowe* i *atrybutowe*, są traktowane jako rezultat, ponieważ powstają dopiero jako rezultat określonego procesu tworzenia organizacji (nadawania działaniu ludzkiemu cechy zorganizowania). Do określenia tego procesu używa się czasem również nazwy *organizacja*. Jest to wtedy rozumienie czynnościowe organizacji. W celu uniknięcia nieporozumienia pojęcie *organizacja* w

¹ Por. M. Przybyła, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1992, s. 13–18; R. Rutka, *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001, s. 185.

² Tamże, s. 180.

³ Tamże, s. 183; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1994, s. 30.

znaczeniu czynnościowym powinno być zastąpione pojęciem *organizowanie*¹, które lepiej oddaje jego treść pojęciową.

Istnieją więc podstawy do wyciągnięcia wniosku, iż *organizacja*, w sensie rzeczowym to pewna wyodrębniona całość, mająca określone cele. W sensie czynnościowym będziemy rozpatrywać jej działalność organizacyjną, w sensie atrybutowym (cecha) wszystkie części, elementy, które współdziałają i przyczyniają się do powodzenia całości. Może więc powstać sytuacja, gdy organizacja (w sensie rzeczowym) nie ma wystarczającego sposobu zorganizowania (w sensie atrybutowym), a więc poszczególne części nie współpracują wystarczająco i nie przyczyniają się do powodzenia całości. Mówimy wtedy o potrzebie usprawnienia organizacji w sensie atrybutowym. Prowadząc dalsze rozważania w tym kontekście, dochodzimy do wniosku, że organizacja w sensie rzeczowo-atrybutowym jest systemem odznaczającym się przyczynianiem się części do powodzenia całości, a więc ich współdziałaniem dla osiągnięcia głównego celu² określonej całości.

Podobnie definicję organizacji przedstawia J. Chevalier, który stwierdza, że organizacja oznacza zarówno stan, jak i czynność: zarówno ugrupowanie różnych składników w jedną ukonstytuowaną całość, jak i zespół operacji, które koordynują czynności tych składników³. G. Hostelet określa organizację jako całość utworzoną z części współdziałających dla tego samego celu⁴.

Już z pobieżnego zapoznania się z różnymi znaczeniami pojęcia *organizacja* wynika, że interesuje nas przede wszystkim jej **znaczenie rzeczowe**. Wynika to z faktu, że to właśnie znaczenie rzeczowe jest bezpośrednio związane z pojęciem struktury organizacyjnej, która jest niczym innym jak szczegółowo opisaną organizacją. Termin ten może być stosowany ze statycznego punktu widzenia (do rzeczy) lub z dynamicznego punktu widzenia (do procesów).

Organizacja w sensie rzeczowym może być rozpatrywana w ujęciu przestrzennym i czasowym⁵.

¹ Por. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1982, s. 321.

² Por. W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd., cyt., s. 26.

³ J. Zieleniewski, *Organizacja...*, wyd. cyt., s. 61

⁴ Tamże, s. 61.

⁵ Por. R. Rutka, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 188; *Encyklopedia organizacji...*, wyd. cyt., s. 321.

Przestrzenne rozmieszczenie rzeczowych składników organizacji jest istotnym czynnikiem wpływającym na czasowy przebieg zdarzeń w organizacji, wówczas gdy przebieg procesów musi być dostosowany do istniejącej struktury rzeczowej.

W ujęciu *czasowym* można wyróżnić *statyczną* i *dynamiczną* strukturę organizacji. Zdaniem W. Kieżuna¹, *struktura statyczna* określa rozmieszczenie ludzi i środków, podział pracy, strukturę decyzyjną, mechanizmy koordynacyjne, zadania, kompetencje i odpowiedzialność. Struktura statyczna to rozmieszczenie elementów organizacji i powiązania między nimi wtedy, gdy ich cechy i przebieg nie są uwarunkowane czasowym następstwem zdarzeń.

Struktura dynamiczna to te elementy organizacji, których cechy, miejsce i rola są uwarunkowane stanem zaawansowania procesu, fazą cyklu działania, wariantem sposobu osiągnięcia celu. Sposób, kierunek i intensywność oddziaływania części na siebie są zmienne w czasie. Do dynamicznych składowych organizacji należy zaliczyć więzi o charakterze informacyjnym i technicznym.

Inny sposób podejścia do pojęcia organizacja przedstawia R.L. Ackoff. Traktuje on organizację jako system i proponuje następującą definicję „(...) *organizacja jest systemem zachowującym się rozmyślnie, posiadającym przynajmniej dwa podsystemy zachowujące się także rozmyślnie i mające wspólne zamierzenia (cele), które zmuszają do wprowadzenia podziału pracy, a system informacyjny i komunikacyjny umożliwia interakcję między względnie autonomicznymi podsystemami, przy czym przynajmniej jeden z podsystemów pełni funkcje regulacyjno-sterujące w systemie (...)*”¹. Tę definicję można chyba uznać za reprezentatywną dla systemowej interpretacji organizacji. Organizacje są strukturalizowanymi, czyli uporządkowanymi w pewien sposób systemami społeczno-technicznymi. W literaturze przedmiotu teorii organizacji i zarządzania rozpowszechniony jest pogląd, że organizacja stanowi system złożony z czterech podstawowych podsystemów (sybssystemów):

- celów i zadań,
- ludzi uczestników organizacji,
- wyposażenia materialno-technicznego i technologii,

¹ W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 275.

– formalnej struktury organizacji.

Dwa pierwsze elementy systemu występują jako systemy społeczne, natomiast pozostałe jako techniczne. Kryterium wyróżnienia jest możliwość przewidzenia ukształtowania i funkcjonowania poszczególnych elementów.

Można również wypracować kilka empirycznie zweryfikowanych *tez* w odniesieniu do organizacyjnego charakteru współczesnego społeczeństwa²:

1. Organizacje towarzyszą człowiekowi przez życie.

2. Organizacje służą człowiekowi, stają się coraz bardziej niezbędne w realizacji jego celów.

3. Człowiek służy organizacjom, podporządkowuje się ustalonym przez nie regułom.

4. Organizacje pozwalają człowiekowi działać efektywniej niż w przypadku działań indywidualnych.

5. Organizacje mogą człowiekowi szkodzić.

6. Organizacje stabilizują porządek społeczny.

7. Organizacje są czynnikami powodującymi rozwój społeczny oraz są źródłem pozycji społecznej uczestników.

8. Organizacje tworzą swoisty obyczaj.

9. Organizacje są systemami działania o określonych regułach sterowania – systemami otwartymi mającymi wielorakie powiązania z otoczeniem.

Pod koniec XX wieku pojawiła się również koncepcja organizacji przyszłości, jak nazwano organizację inteligentną, będącą nową koncepcją (metaforą) w teorii organizacji i zarządzanie. Pierwszych jej zastosowań dokonano w praktyce działalności firm i organizacji gospodarczych w Europie (Szwajcarii). Istnieją również zaawansowane próby implementacji tej teorii w organizacjach niemieckich i francuskich firm. Odnotowano pierwsze doświadczenia z tego zakresu w przedsiębiorstwach amerykańskich. Organizacja inteligentna ułatwia (umożliwia) proces uczenia się wszystkich jej członków i podlega ciągłej transformacji. Wyspecjalizowana jest w kreowaniu, tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, a także w modyfikowaniu swego zachowania tak, aby od-

¹ Por. R.L. Ackoff, *O systemie pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, s. 158; *Encyklopedia organizacji...*, wyd. cyt. s. 324.

² P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 32.

zwierciadlała nową wiedzę. Wyjaśnia ona wzajemne relacje między sposobem osiągania celów, ich zrozumieniem, nauczaniem, sposobami rozwiązywania problemów i komunikacji pomiędzy zatrudnionymi pracownikami, a także innymi podmiotami gospodarczymi. Określa zdolność firmy do poznania i do dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego typu dostosowania się do spodziewanych rezultatów albo ich braku¹. Powinna ona znaleźć swoje odpowiednie zastosowanie w organizacjach wojskowych, jakimi są jednostki i dowództwa szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

Studiując powyższe definicje organizacji, można by odnieść wrażenie, że pojęcie organizacji jest definiowane i rozumiane przez autorów w sposób bardzo różny. Jednak po wnikliwszej analizie okazuje się, że wrażenie to jest błędne i raczej należy wyciągnąć wniosek odmienny. Teoretycy zajmujący się tym zagadnieniem są zgodni co do definiowania i rozumienia pojęcia organizacji, różnice natomiast są powierzchowne i nie dotyczą istoty problemu, lecz jedynie doboru słów.

Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, iż te charakterystyczne elementy to:

- *względnie wyodrębniona całość (rodzaj całości, system, przedmiot złożony z elementów),*
- *dążenie do osiągnięcia celu (zorientowanie celowe, powodzenie całości).*

(T2) To pozwala skonstatować, iż związek operacyjny, taktyczny, oddział i pododdział i *dowództwo szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych jako organizacja jest systemem utworzonym do realizacji określonych celów. Wszystkie elementy i komórki organizacyjne muszą posiadać konkretne cele cząstkowe i zadania, których realizacja doprowadzi do osiągnięcia celu głównego.*

Uwzględniając powyższe definicje oraz wyciągnięte wnioski, możemy uzmysłowić sobie pojęcie organizacji w rozumieniu rzeczowym i przejść do kolejnego zagadnienia, a mianowicie zdefiniowania pojęcia *struktura organizacji*.

¹ Por. W.M. Grudzewski, I. Hajduk, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej* [w:] *Menedżer u progu XXI wieku*, pod red.: S. Borkowskiej i P. Bohdziewicza, WSHE, Łódź 1998, s. 35.; B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 38.

Podobnie jak w przypadku pojęcia *organizacja* w literaturze spotyka się wiele definicji pojęcia *struktura*, która jest jedną z podstawowych, jeśli można tak powiedzieć, kategorii epistemologicznych, pojęcia niezwykle użytecznego w każdej nauce, w tym również w nauce o zarządzaniu. W teorii i praktyce zarządzania organizacjami ich struktury są niewątpliwie głównym obiektem zabiegów badawczych i doskonalących. Mimo iż termin *struktura* jest szeroko stosowany i odmienia się go na wszelkie możliwe sposoby: strukturalny, strukturalizacja, ustrukturalizowanie itd., jest on nadal wieloznaczny.

Termin ten pochodzi od łacińskiego słowa *structura* i oznacza budowę, rozumianą jako rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami przedmiotu złożonego (systemu) bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego, czym są te elementy¹. W teorii organizacji niejednokrotnie zamiast pojęcia *organizacja* używa się terminu *struktura*, nie tylko wobec splotu działań, lecz również do lepszego wyjaśnienia rzeczy zorganizowanej. Dzieje się tak chyba ze względu na to, iż organizacje ludzkie posiadają podobne elementy, ale odmienne są relacje zachodzące pomiędzy nimi. W zasadzie tym, co odróżnia jedną organizację od drugiej, jest struktura, zwłaszcza gdy brak jest wyposażenia danej organizacji. Nie wszystkie jednak elementy w systemie spełniają jednakowe funkcje. Elementami pełniącymi bardzo ważne funkcje możemy nazywać dyrekcją, kierownictwem, dowództwem danej jednostki lub nawet – członami naczelnie uzależniającymi bądź ogniwami podstawowymi². Człon naczelnie uzależniony to taki element systemu, którego działalność warunkuje w pewnym sensie istnienie dowództw. W organizacjach wojskowych (typu brygada zmechanizowana, dywizja zmechanizowana, korpus) takim członem jest dowództwo danej jednostki, które po transformacji na część operacyjną stanowiska dowodzenia wyposażone jest również w środki łączności (węzeł łączności). Po zniszczeniu stanowiska dowodzenia podległe jednostki (pododdziały, oddziały) stałyby się zbiorem niepowiązanych ze sobą elementów.

Definicje struktury w literaturze przedmiotu są niemal tak liczne jak definicje organizacji. Dopuszczając pewną tolerancję, można sprowadzić najczęściej spotykane

¹ Por., T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia...*, wyd. cyt., s. 30; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985, s. 30.

² T. Pszczołowski, *Organizacja od dołu...*, wyd. cyt. s. 23.

w dostępnej literaturze określenia struktury do czterech grup¹ czy klas definicji, w których obrębie struktura bywa określana jako:

- sposób złożenia bądź uporządkowania elementów zbioru,
- zbiór elementów i relacji między nimi,
- zbiór relacji między elementami,
- ograniczenia różnorodności elementów i relacji.

L. Krzyżanowski uznaje strukturę za kategorię epistemologiczno-metodologiczną i proponuje następującą definicję: „*przez strukturę przedmiotu rozumiemy zbiór branych pod uwagę w badaniu relacji, określonych na zbiorze elementów tego przedmiotu (...)*”².

Analizując powyższe dane oraz definicje, za istotę pojęcia struktury organizacji możemy przyjąć jedynie to, że „przedmiotem złożonym” będzie tu organizacja.

Strukturę organizacji można opisać, posługując się pięcioma następującymi wymiarami¹:

1) *wymiar konfiguracji* – charakteryzuje kształt struktury ról i pozycji organizacyjnych. Obejmuje on m.in. wysokość organizacyjnej hierarchii, rozpiętość kierowania na jej poszczególnych poziomach, stopień rozczłonkowania organizacji, proporcje części składowych (komórek, pionów, personelu urzędniczego, kadry kierowniczej);

2) *wymiar centralizacji* – dotyczy rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na poszczególnych poziomach hierarchii (koncentracja władzy);

3) *wymiar specjalizacji* – charakteryzuje podział pracy i obowiązków między uczestników organizacji;

4) *wymiar standaryzacji* – dotyczy typowości działań i zachowań w organizacji, zwyczajowych i ujednoliconych procesów postępowania, powtarzalnych procedur organizacyjnych;

5) *wymiar formalizacji* – charakteryzuje zakres, w jakim system wzorów i przepływów regulujących postępowanie w organizacji jest utrwalony w dokumentach organizacyjnych.

¹ A. Kalisz, *Struktura organizacyjna a funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] Seria PRE Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, raport nr 359, Wrocław 1981, s. 17.

² L. Krzyżanowski, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 144.

Strukturę wszelkich instytucji można, z metodologicznego punktu widzenia, rozpatrywać w aspekcie:

- czasowym (w ujęciu *statycznym* i *dynamicznym*),
- przestrzennym¹.

W ujęciu czasowym – *statycznym* – nie analizuje się następstwa zdarzeń, lecz bierze się pod uwagę organizację w danym czasie, traktując ją jako układ stosunków zachodzących między poszczególnymi jej częściami. Podejście to uwypukla statyczne znamiona struktury organizacyjnej, czyli np.:

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

Ujęcie czasowe – *dynamiczne* – koncentruje się natomiast na czynnościach zachodzących w czasie, tzn. zajmuje się procesami funkcjonowania i rozwoju instytucji:

- przebiegiem czynności lub operacji (proces pracy),
- obiegiem dokumentacji, przepływem informacji.

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

Należy zaznaczyć w tym miejscu, iż zarówno przy modyfikacji struktur, jak i przy opisie jej rzeczywistych cech należy brać pod uwagę tylko to, co ma duży walor praktyczny. W ten sposób można poprawnie wyznaczyć ramy modyfikacji (projektowania) i diagnozowania organizacji.

Każda struktura organizacyjna jest rezultatem jednoczesnego i sukcesywnego oddziaływania różnych, niejednokrotnie sprzecznych, czynników wynikających ze swoistości celów, jakie ma osiągnąć, wymagań, stosowanych technik i technologii, wielkości struktury, konieczności dostosowania się do potrzeb i wymagań otoczenia, a w tym konieczności utrzymania określonych więzi.

¹ E. Głuszek, *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1992, s. 50.

Prowadzone w ten sposób rozważania nad teorią struktury organizacyjnej doprowadzają do wniosku, że *struktura organizacyjna* jest swoistym katalizatorem racjonalności działań. Chociaż nie wytwarza, ma jednak znaczący wpływ na warunki i stopień osiągania postawionych celów. Jeżeli organizacja dopracowała się struktury, która staje się niedostosowana do czynników sytuacyjnych, to organizacja ta powinna rozważyć dwa równorzędne warianty:

- zmianę struktury, by dostosować ją do sytuacji,
- zmianę czynników sytuacyjnych, by zachować dotychczasową sprawną strukturę.

Uogólniając, *struktura organizacyjna jednostek i dowództw wojsk lądowych* to układ złożony z elementów organizacji (oddziały, pododdziały, stanowiska pracy, sekcje, wydziały, zarządy, pionowy organizacyjny, kierownicy poszczególnych sekcji, wydziałów, obsada personalna dowództwa itp.) oraz powiązań (więzi, podział itp.) między tymi elementami. Zgodnie z tym stanowiskiem istota struktury organizacyjnej sprowadza się do relacji między elementami tworzącymi dany układ (system). Tak więc opis struktury organizacyjnej zawiera charakterystykę interakcji zachodzących między częściami organizacji, nie zawiera natomiast opisu jakościowego elementów, które organizację tworzą.

1.2. Typy struktur organizacyjnych

Złożoność pojęcia *struktura organizacyjna* czyni zdaniem zespołu badawczego koniecznym przedstawienie szeregu charakterystyk, odnoszących się do budowy organizacji, określania celów i zadań oraz rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych w odniesieniu do dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Na projekt takiej struktury organizacji wywierają wpływ takie czynniki, jak: technika, otoczenie, wielkość i cykl życia organizacji oraz jej strategia. Nie powinno dziwić, iż te organizacje rzeczywiście przyjmują rozmaite struktury, które można typować w różnoraki sposób. Do podstawowych kryteriów podziału struktur należą: liczba szczebli, rozpiętość kiero-

¹ Tamże, s. 48–50.

wania, wielkość komórek, zróżnicowanie elementów, stopień scentralizowania, rodzaj więzi organizacyjnych, podział pracy, stopień formalizacji oraz relacje między kierownikami i pracownikami.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że przy zachowaniu powyższego kryterium podziału struktur organizacyjnych, możemy stwierdzić, iż dla dowództw szczebla taktycznego charakterystyczne są następujące struktury:

- sformalizowane i niesformalizowane,
- liniowe,
- liniowo-sztabowe,
- funkcjonalne,
- organiczne.

Nie należy w tym miejscu zapominać, że istnieją również inne struktury organizacyjne.

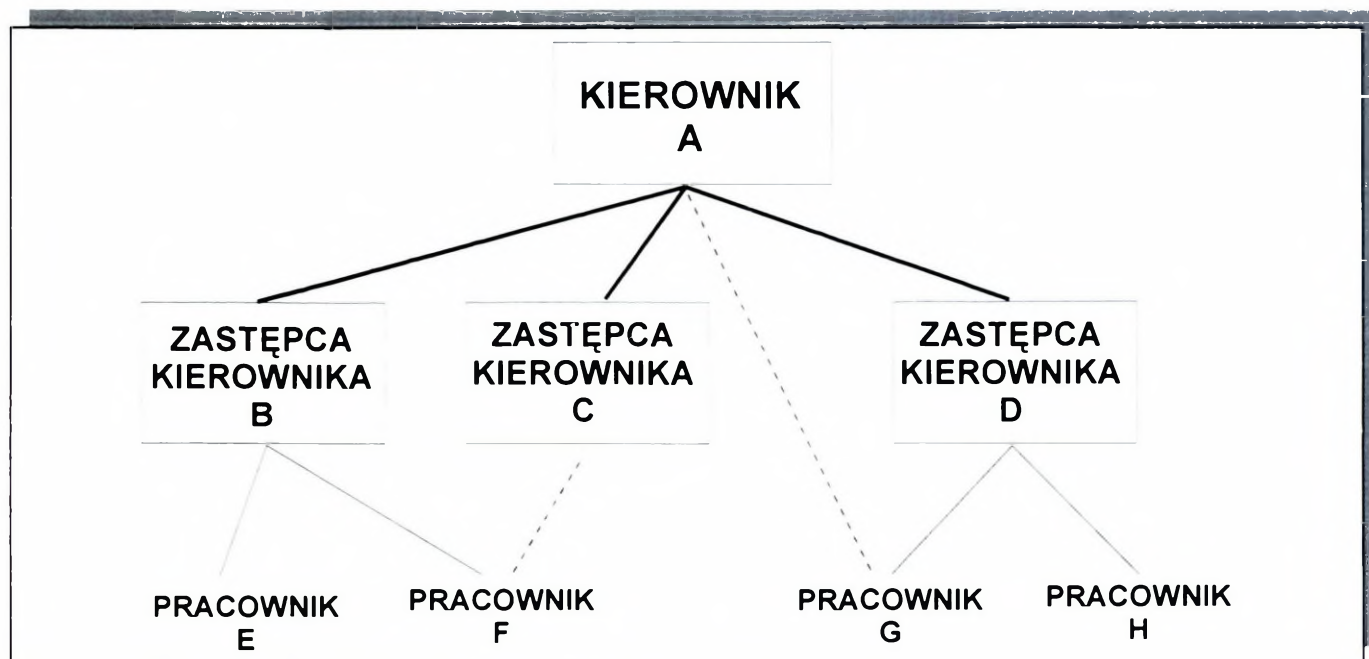
Wyodrębnianie *struktur sformalizowanych i niesformalizowanych* (rys. 1.1) opiera się na uwzględnieniu stopnia formalizacji, przy czym formalizacja polega na: określenie i utrwalenie w formie dokumentów celów organizacji (statut organizacji), struktur (schemat organizacji), norm działania i wzorców zachowań organizacyjnych (regulaminy), sposobów wytwarzania (technologie i instrukcje operacyjne), zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych uczestników organizacji (księgi służb)¹.

W odniesieniu do dowództw dotyczyć to będzie wszelkiego rodzaju regulaminów działań, pracy sztabów, procesu podejmowania decyzji, wzorów dokumentów dowodzenia oraz kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych danego szczebla dowodzenia itp.

Jednak należy stwierdzić, że każda organizacja (w tym również dowództwo) oprócz struktury formalnej, określonej w przepisach, instrukcjach, regulaminach itp., posiada strukturę nieformalną, istniejącą w praktyce i mniej lub bardziej odbiegającą od wzorca teoretycznego.

Przyjmijmy, że w strukturze tej pomiędzy pracownikami istnieją proste powiązania służbowe zaznaczone na schemacie linią ciągłą. Jednakże w praktyce kierownik A

kontaktuje się bezpośrednio z G, pomijając D, któremu formalnie podlega pracownik G. Podobnie C kontaktuje się z F, mimo że formalnie taki kontakt powinien odbywać się przez A i B. Zauważamy powstanie powiązań nieformalnych zaznaczonych na schemacie linią przerywaną. Wywarza się zatem sytuacja rzeczywista, odmienna od formalnej, i tworzy się organizacja nieformalna, faktycznie istniejąca.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.1. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacyjnej

W jednostkach wojsk lądowych (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana) występują relacje formalne i nieformalne (rys. 1.2).

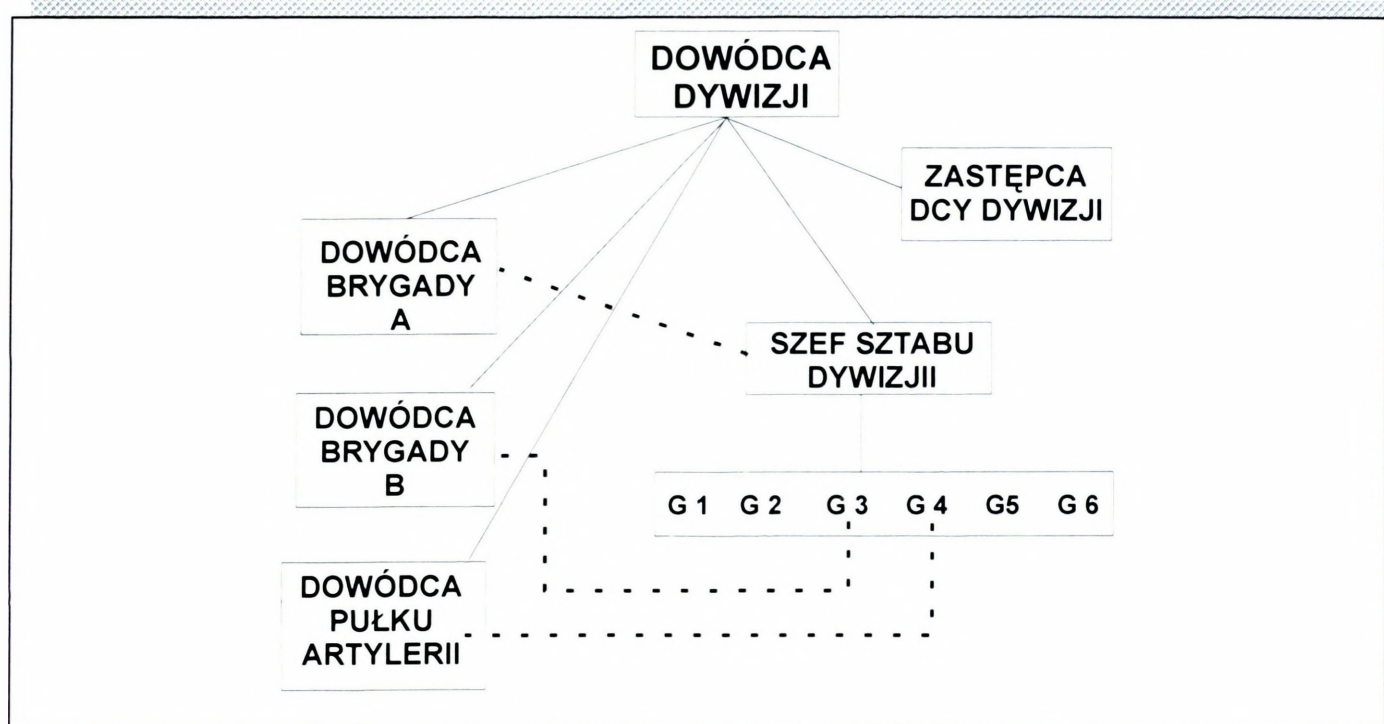
W relacjach formalnych dowódca dywizji kieruje brygadami poprzez dowódców brygad. Jednakże w relacjach nieformalnych szef sztabu dywizji ma wpływ na działalność dowódcy brygady, pomimo że zapis regulaminowy mówi o kierowaniu poprzez dowódcę dywizji.

W literaturze przedmiotu podstawowe pojęcia z tego zakresu, to jest: organizacja formalna, nieformalna oraz niesformalizowana, definiuje się następująco.

Organizacją formalną nazywamy, ujęte w systemie znaków graficznych lub innych, cele instytucji i najważniejsze elementy układu stosunków organizacyjnych. **Organizacja nieformalna** obejmuje stosunki organizacyjne odbiegające od organizacji formalnej. Natomiast **organizacja niesformalizowana** obejmuje te cele i stosunki or-

¹ A. Koźmiński, *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 103.

ganizacyjne, które w procesie formalizacji świadomie pozostawiono poza organizacją formalną (margines swobody działania uczestników instytucji)¹.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.2. Relacje formalne i nieformalne w strukturze organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego (związku taktycznego)

Struktura liniowa (rys. 1.3) opiera się na zasadzie jedności kierowania (rozkazodawstwa) sformułowanej przez H. Fayola².

Ekspozuje więzi służbowe i pełnię zakresu uprawnień i odpowiedzialności kierowników na wszystkich szczeblach. Oznacza to, że każdy uczestnik organizacji posiada tylko jednego zwierzchnika, a każdy kierownik odpowiada za całość zadań podległego sobie wycinka, a nie tylko za poszczególne funkcje.

W strukturze tej obowiązuje droga służbowa w kontaktach między poszczególnymi pracownikami różnych szczebli organizacyjnych. Ponieważ może to opóźniać podejmowanie decyzji, Fayol dopuszczał możliwość bezpośrednich kontaktów („kładka Fayola”).

¹ W. Kieżun, *Sprawne...*, wyd. cyt., s. 303.

² H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, PWN, Poznań 1991, s. 61–63.



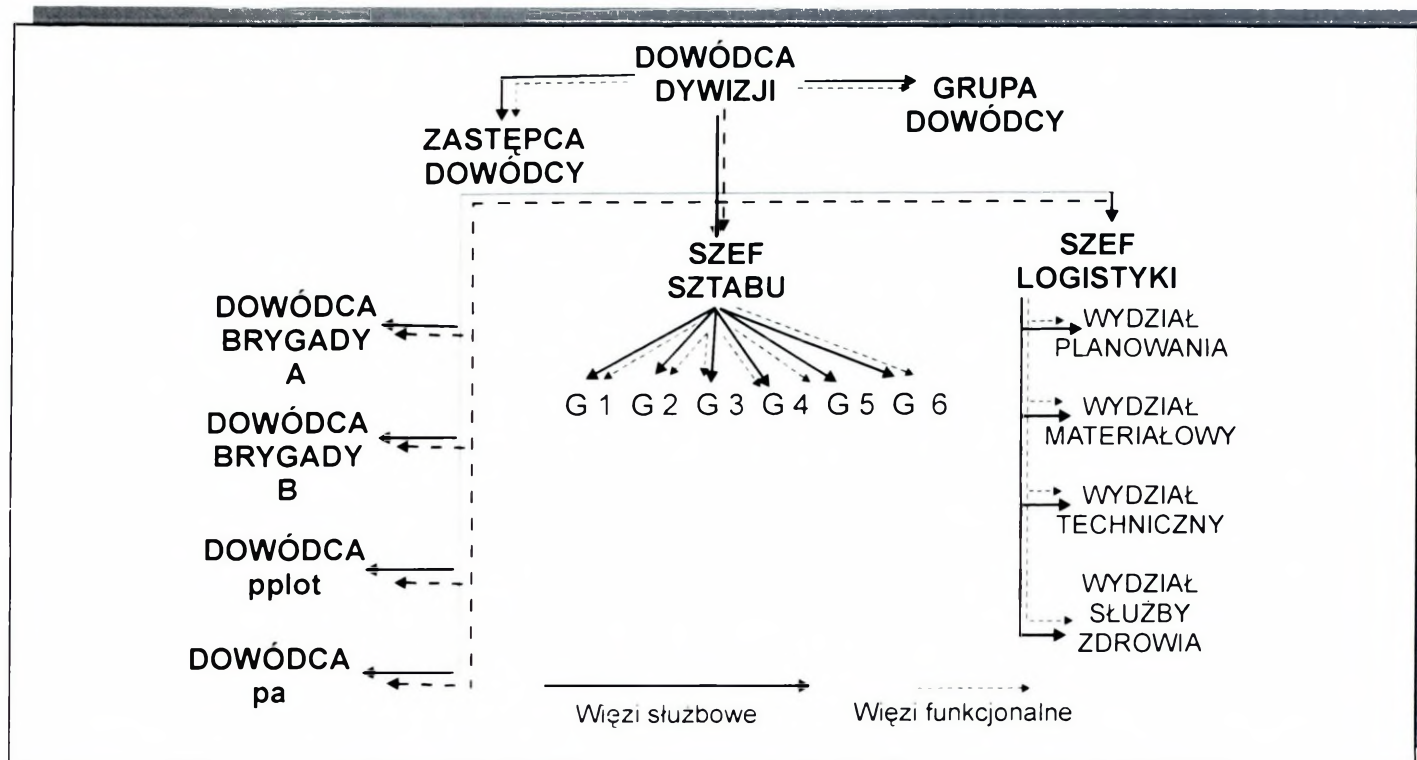
Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997, s. 217; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 291.

Rys.1.3. Struktura liniowa

Z założenia dominacji więzi służbowych i stosunków podporządkowania wynika, że grupowanie elementów organizacji w strukturze liniowej jest oparte przede wszystkim na zasadzie przedmiotowej. Zespoły ludzi są budowane wokół zadań, a nie wokół funkcji.

Funkcjonowanie tej struktury możemy zaobserwować w organizacjach zhierarchizowanych (rys. 1.4.) wojsk lądowych (np. dywizja zmechanizowana, brygada zmechanizowana, batalion czołgów).

Każdy żołnierz posiada tylko jednego przełożonego, który uprawniony jest do stawiania zadań (rozkazów). Podwładny jest zobowiązany do ścisłego wykonywania zadań przełożonego. W wypadku gdy przełożony kolejnego szczebla stawia zadanie, musi o tym powiadomić bezpośredniego przełożonego wykonawcy, ponieważ jest on pierwszym elementem drogi służbowej.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.4. Ogólny schemat struktury liniowej organizacji wojskowej szczebla taktycznego (dywizji zmechanizowanej)

Dominacja stosunków podporządkowania nie oznacza, że w strukturze liniowej nie istnieją więzi funkcjonalne. W strukturze tej jednak więzi służbowe i funkcjonalne pokrywają się. Wynika to z faktu, że zarówno o tym, co robić, jak i o tym, w jaki sposób to robić, decyduje ten sam, odpowiedzialny za wszystko kierownik. Struktura liniowa ma następujące zalety:

- jedność kierowania (polecenia od jednej osoby),
- indywidualna odpowiedzialność,
- decyzje jednoosobowe,
- możliwość dużej inicjatywy na każdym szczeblu organizacyjnym.

Wady struktury liniowej:

- brak kompetentnej rady kierowniczej,
- pozbawienie inicjatywy kierownika niższego szczebla,
- konieczność wielokrotnego powtarzania poleceń przez wszystkie szczeble zarządzania (w dowództwach szczebla taktycznego te rozwiązania są regulowane przez odpowiednie przepisy i regulaminy),
- niski stopień specjalizacji,

– niebezpieczeństwo przerwania drogi służbowej i przepływu informacji do stopni wykonawczych.

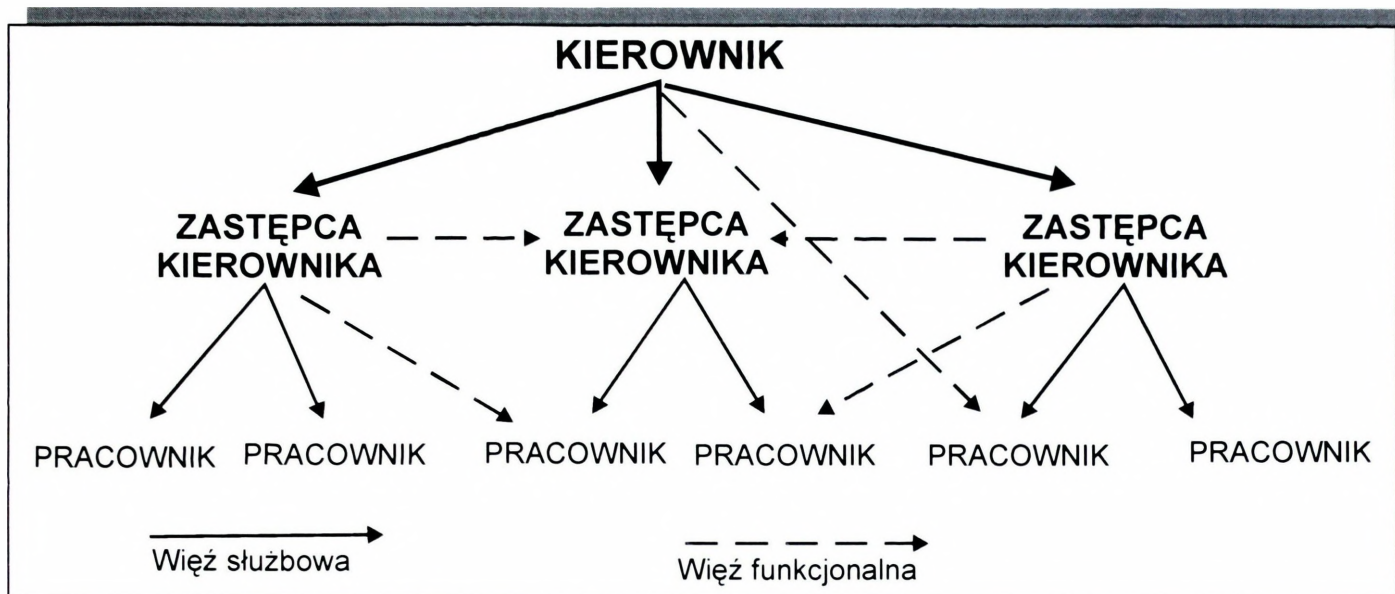
W warunkach złożonego i dynamicznego otoczenia oraz często bardzo złożonych technologii jest to rozwiązanie trudne lub niemożliwe do realizacji. Z tego powodu struktura liniowa ma raczej znaczenie modelu podkreślającego zalety jedności kierowania niż wzorca mającego praktyczne zastosowanie.

Struktura funkcjonalna pod pewnymi względami stanowi przeciwieństwo struktury liniowej. Bezwzględnie wymaga zerwania z zasadą jedności rozkazodawstwa. Struktura ta opiera się na specjalizacji funkcjonalnej kierowników oraz równorzędności więzi służbowych i funkcjonalnych. Podwładny ma kilku przełożonych, z których każdy jest odpowiedzialny za pewien etap pracy. Efektywne zarządzanie w ramach tej struktury wymaga ścisłej współpracy wyspecjalizowanych kierowników, wzajemnego zaufania i zrozumienia oraz umiejętności rozwiązywania nieuniknionych konfliktów. Każdy z kierowników powinien podejmować racjonalne decyzje w ramach swojej wąskiej specjalizacji. Jedynym problemem będzie zgranie decyzji poszczególnych kierowników w ramach działania danej organizacji.

W modelu tej struktury liczba kierowników funkcjonalnych może być różna, zależnie od tego, ile funkcji wyodrębnionych będzie w procesie kierowania. Im liczba ta jest większa, tym większe rozproszenie władzy i tym bardziej skomplikowane stosunki zależności.

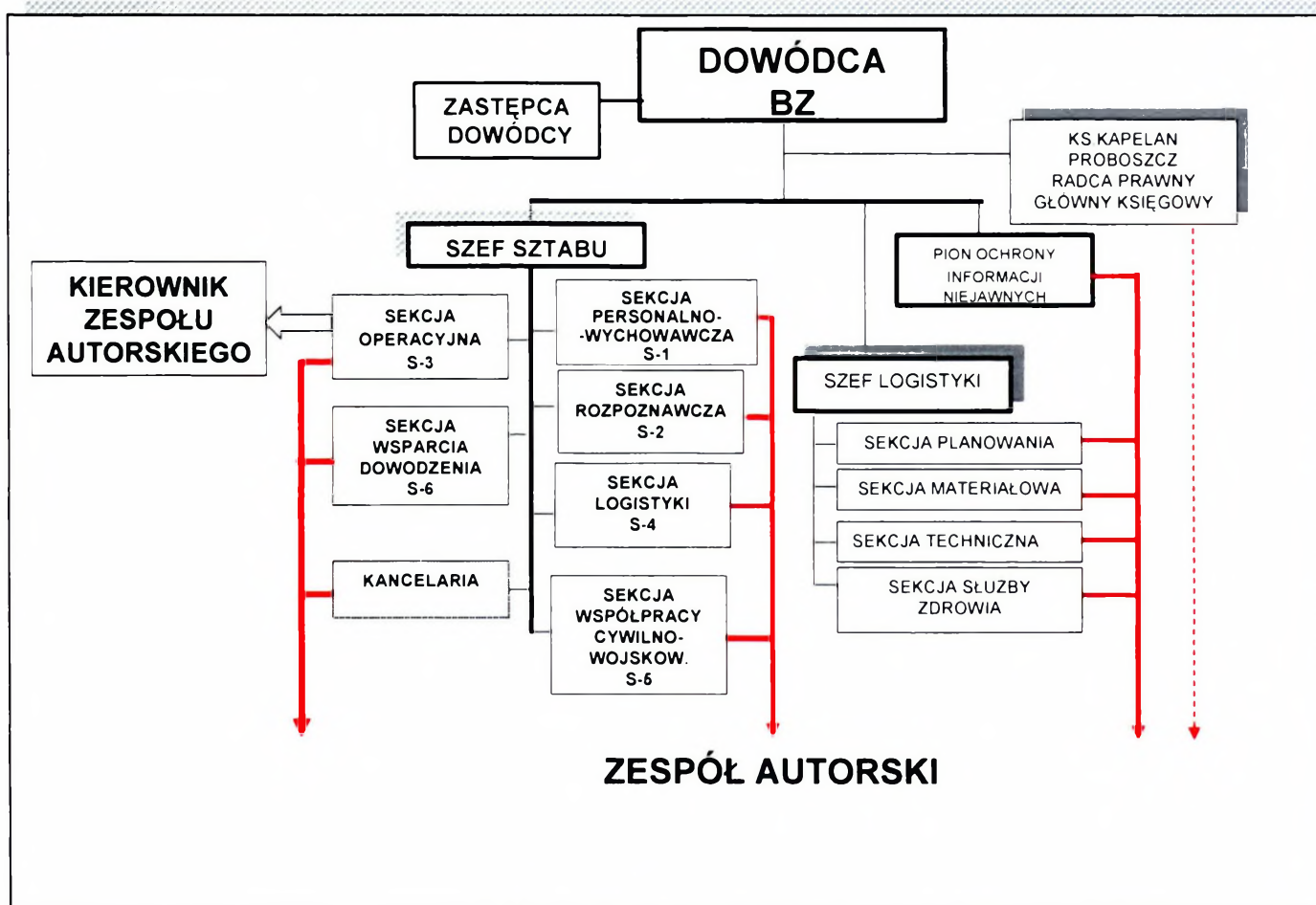
Można to zaobserwować na przykładowym schemacie, ilustrującym zależności, w sytuacji gdy występuje trzech bezpośrednich przełożonych (rys. 1.5.).

W dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych również obserwuje się zastosowanie tej struktury. Ma to miejsce w trakcie wykonywania wspólnego zadania przez poszczególne osoby funkcyjne danego dowództwa. Przedstawiony wariant (rys. 1.6) dotyczy utworzenia zespołu autorskiego z dowództwa brygady zmechanizowanej do opracowania ćwiczenia wojskowego. Kierownikiem zespołu autorskiego został szef S-3, natomiast w skład zespołu autorskiego wchodzi specjaliści z pozostałych komórek organizacyjnych dowództwa niepodlegających pod szefa S-3. Podlegają mu tylko na czas opracowania ćwiczenia wojskowego.



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997, s. 218; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 293.

Rys. 1.5. Struktura funkcjonalna



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.6. Zastosowanie struktury funkcjonalnej w dowództwie brygady zmechanizowanej

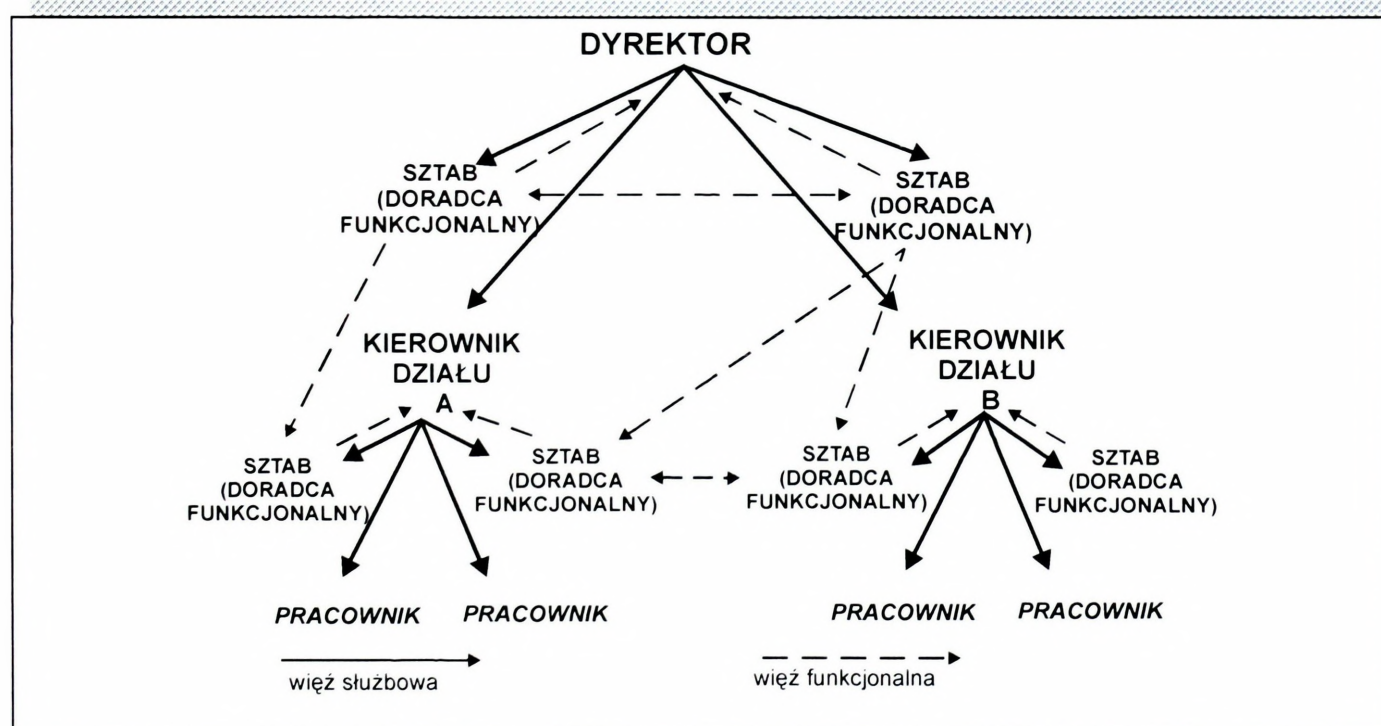
Do zalet struktury funkcjonalnej można zaliczyć przede wszystkim:

- dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów w zakresie poszczególnych funkcji,

– fachowy nadzór nad wykonywaniem zadań.

Zalety te ustępują wobec poważnych wad wynikających przede wszystkim z odrzucenia zasady jedności kierowania. Powstaje sytuacja, w której wykonawca może otrzymać polecenia od więcej niż jednego przełożonego, a polecenia te nie zawsze muszą być z sobą zgodne. W praktyce nie da się precyzyjnie rozdzielić kompetencji funkcjonalnych kierowników oraz w pełni skoordynować ich działań. Pojawia się też niebezpieczeństwo rozrastania aparatu zarządzania w miarę wzrostu wielkości organizacji.

Analizując charakterystykę struktur liniowej i funkcjonalnej, można zauważyć, że ich wady i zalety są sobie przeciwstawne. W związku z tym w praktyce dąży się zazwyczaj do rozwiązań pośrednich, które skupiają w sobie zalety obu typów i pozwalają uniknąć ich wad. Takim rozwiązaniem jest **struktura liniowo-sztabowa** (rys.1.7.).



Źródło: opracowanie własne na podst. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997, s. 219; W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 294; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red. nauk.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 279.

Rys. 1.7. Struktura liniowo-sztabowa

Jej istotą jest to, że opiera się ona na przewadze stosunków hierarchicznego podporządkowania oraz więzi służbowych podobnie jak struktura liniowa, ale równocześnie posiada zależności funkcjonalne. Jednak zależności funkcjonalne nie rozbijają tu, jak w strukturze funkcjonalnej, jedności kierowania dzięki wyodrębnieniu ich w podsystemie zarządzania organizacją.

Jak widać, podstawowe znaczenie mają w tej strukturze stosunki formalnego podporządkowania. Zachowana jest również jedność kierowania ze względu na to, że komórki funkcjonalne mogą wpływać na wykonawców tylko za pośrednictwem kierowników liniowych. Dają się także zauważyć rozbudowane więzi funkcjonalne, które mają różny kierunek i przebieg.

Więzi funkcjonalne mogą posiadać względem więzi służbowych następujące położenie:

- mogą pokrywać się z nimi i biec w tym samym kierunku (równoczesne podporządkowanie i zależność funkcjonalna),
- mogą pokrywać się z nimi, ale biec w przeciwnym kierunku (podwładny wpływa na zachowanie przełożonego),
- mogą przebiegać niezależnie od więzi służbowych.

Struktura liniowo-sztabowa pozwala połączyć zasadę jedności kierowania z wykorzystaniem specjalizacji. Rolą specjalistów jest tu wsparcie kierowników liniowych, a nie bezpośrednio oddziaływanie na wykonawców.

Zaletą struktury liniowo-sztabowej jest zachowanie jednoznacznie określonego podziału pracy, kompetencji i odpowiedzialności, prostota i przejrzystość konstrukcji oraz możliwość szybkiego decydowania.

Zalety te powodują, że struktura liniowo-sztabowa jest najczęściej spotykana w praktyce zarządzania organizacjami. Należy jednak zaznaczyć, że stopień rozbudowy stanowisk i komórek sztabowych w różnych organizacjach może być różny. Liczba i znaczenie tych komórek i więzi powodują, że dana struktura sztabowa ma więcej cech modelu liniowego lub funkcjonalnego. Odnalezienie właściwej w danej sytuacji proporcji między elementami obu modeli prowadzi do minimalizacji wad.

Większość organizacji (w tym również dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych) funkcjonuje w ramach struktury sztabowo-liniowej. Z tego względu podczas modyfikacji tych struktur projektanci powinni zwrócić szczególną uwagę na określenie uprawnień i odpowiedzialności linii i sztabu, równoważenie centralizacji i decentralizacji oraz zachowanie jedności uprawnień i władzy. W myśl tych zasad sztab pełni funkcje doradcze, a kierownicy (dowódcy danego szczebla taktycznego)

30

liniowi zachowują prawo do ostatecznego decydowania. W strukturze tej wyróżniamy dwa rodzaje sztabów: osobiste i doradcze¹.

Sztab osobisty występuje w formie jednoosobowego stanowiska asystenta kierownika (w dowództwach wojsk lądowych rolę tę spełnia grupa dowódcy lub asystent dowódcy), który realizuje wybrane zadania kierownika.

Sztab doradczy jest bardziej liczny i skupia specjalistów, którzy udzielają fachowych odpowiedzi na pytania sformułowane przez kierownika. Zakres tych uprawnień może być znacznie większy i może przyjąć postać obowiązkowych konsultacji lub prawa do współdecydowania. W dowództwach szczebla taktycznego funkcję sztabu doradczego pełnią poszczególni specjaliści (od S/G-1 do S/G-6) grupy głównej dowództwa.

Podstawową wadą struktur liniowo-sztabowych jest występowanie konfliktów między kierownikami liniowymi a kierownikami komórek sztabowych i sztabowcami na samodzielnych stanowiskach. W teorii i praktyce organizacji powszechnie uważa się strukturę liniowo-sztabową za najbardziej racjonalną.

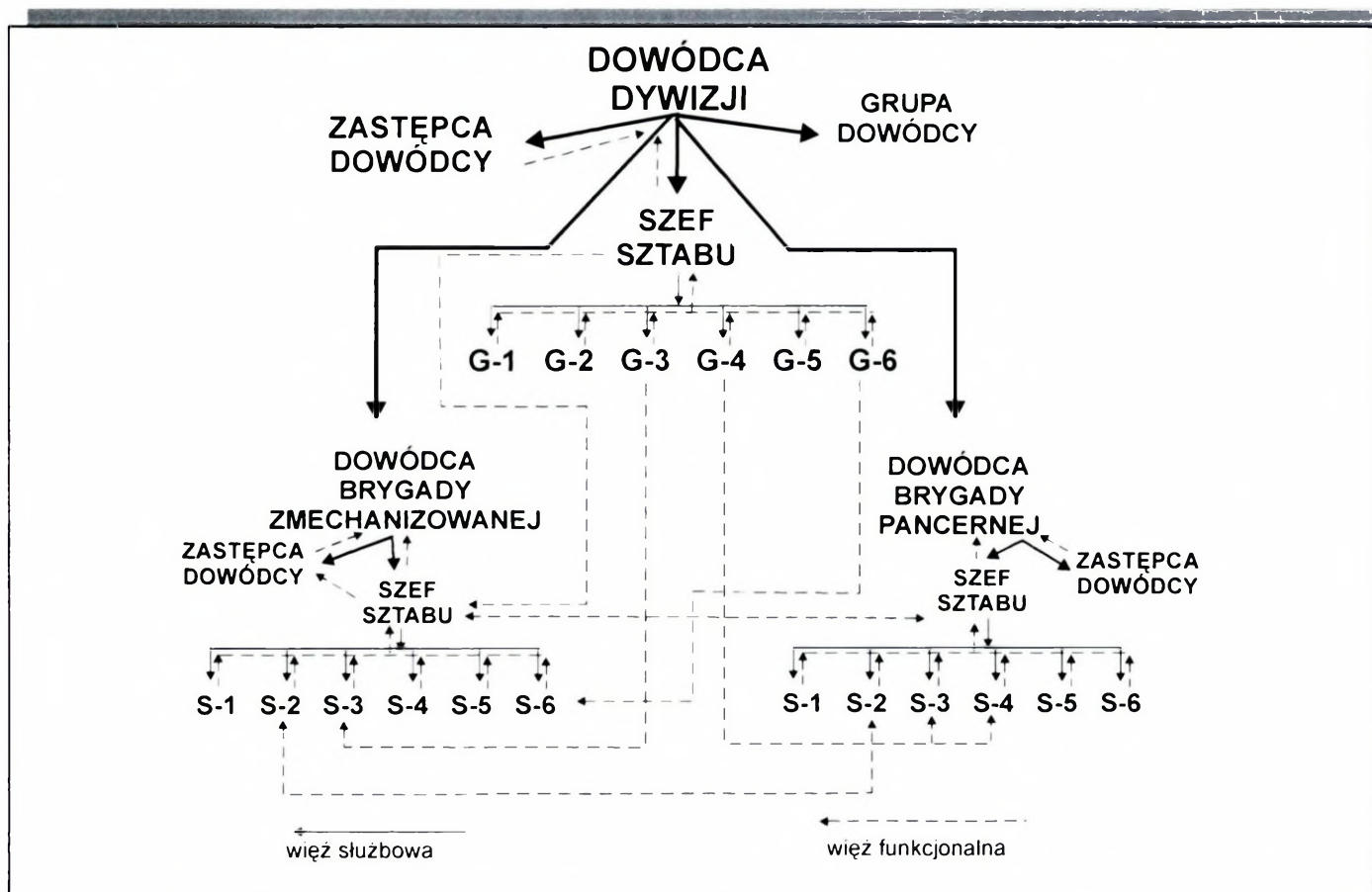
Analiza struktury liniowo-sztabową prowadzi do wniosku, iż jest to typowa struktura znajdująca odzwierciedlenie w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych (rys. 1.8.), dąży się w nich bowiem do wykorzystania jedności rozkazodawstwa wraz ze specjalistycznym wsparciem dowodzenia (zarządzania). Tworzy się stanowiska i komórki sztabowe (S/G-1, S/G-2, S/G-3, S/G-4, S/G-5, S/G-6), powołane do wspomagania dowódców (dywizji, brygad, batalionów) w zakresie zagadnień szczegółowych związanych z ich specjalnościami. Dowódca zachowuje uprawnienia i odpowiedzialność za funkcjonowanie podległej mu jednostki. Jest odpowiedzialny za podjęcie decyzji i postawienie zadań dla podległych oddziałów (pododdziałów). Pomoc poszczególnych komórek sztabowych polega na zbieraniu informacji, naświetlaniu problemów, opiniowaniu, doradzaniu, prognozowaniu, opracowywaniu wariantów działania, sugerowaniu wyboru wariantu działania, a nawet faktycznym podejmowaniu niektórych decyzji pod warunkiem ich formalnej akceptacji przez dowódcę lub bez akceptacji na zasadzie delegowania uprawnień. Powyższą sytuację można też zaob-

¹ Por. A.R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990, s. 370; J. Skalik, *Projektowanie...*, wyd. cyt. s. 65.

serwować w trakcie realizacji zadań na polu walki, kiedy po transformacji dowództwa dywizji na stanowisko dowodzenia poszczególne komórki organizacyjne dowództwa dywizji zmieniają się na zespoły (sekcje) funkcjonalne stanowiska dowodzenia.

Struktury organiczne odpowiadają organicznej koncepcji systemu zarządzania. Zmierzają one do nadania organizacji maksymalnej elastyczności i zdolności przystosowywania się do zmian w bezpośrednim otoczeniu, zwłaszcza technicznym i rynkowym. Ogólne zasady, na których opierają się te struktury (w pewnym sensie przeciwstawne zasadom budowy struktur hierarchicznych), to:

- niestały podział zadań (podstawą tego typu struktur są zespoły powoływane *ad hoc* w celu realizacji konkretnego zadania lub rozwiązania konkretnego problemu),
- rozproszenie władzy w organizacji (władza jest w znacznym stopniu zdecentralizowana, a stosunki zależności dominują nad stosunkami podporządkowania),
- bardzo niski stopień sformalizowania (normy organizacyjne i przepisy są ograniczone do minimum, a margines swobody uczestników organizacji jest znaczny).



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.8. Struktura liniowo-sztabowa dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych

Struktury organiczne występują w dwóch formach:

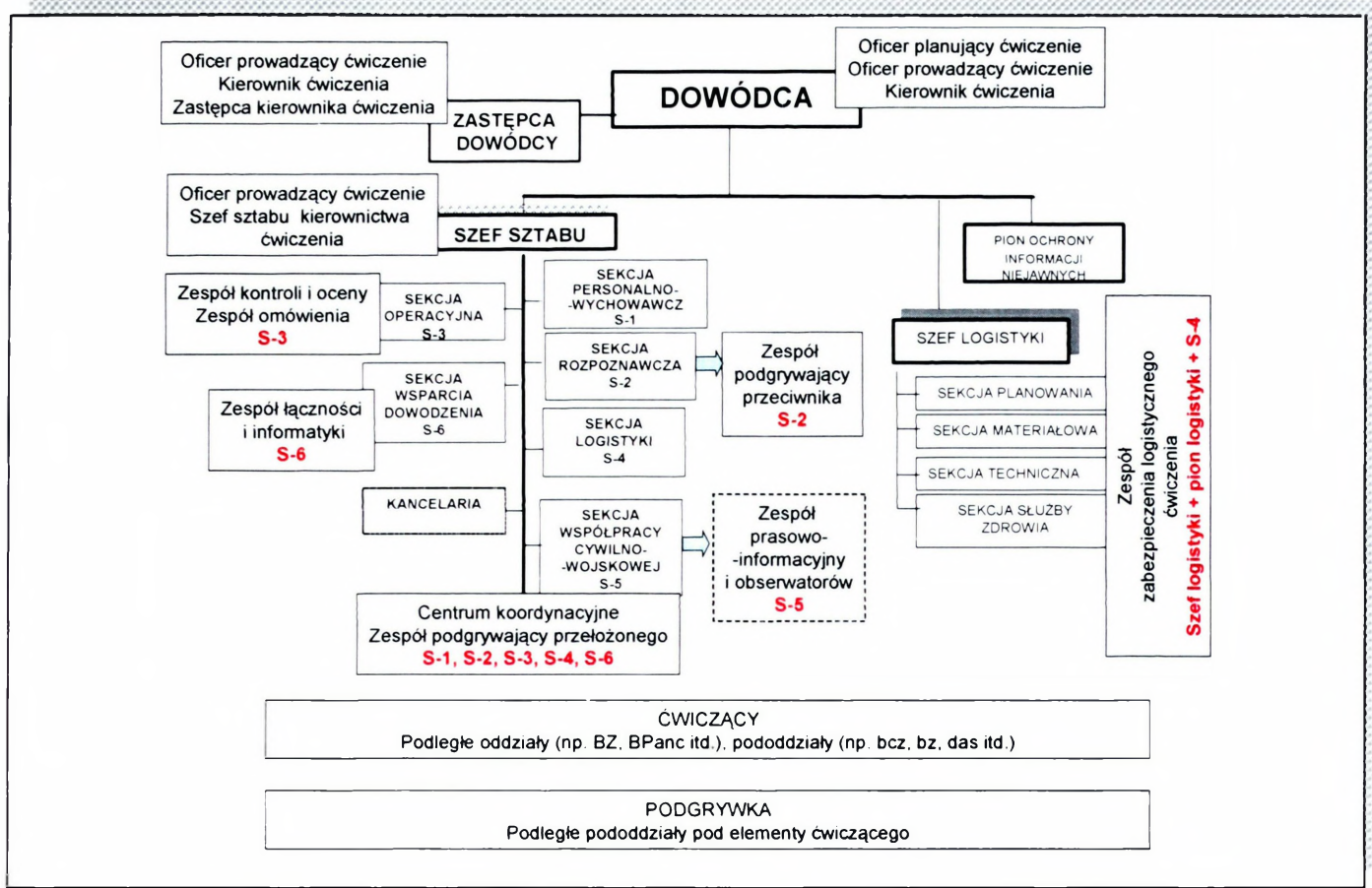
- zadaniowej

– „czystej” struktury organicznej.

W strukturach dowództw szczebla taktycznego ma zastosowanie przede wszystkim struktura zadaniowa. Istotą *struktury zadaniowej* jest tworzenie zespołów zadaniowych. Pod pewnymi względami odpowiadają one zespołom przedmiotowym w strukturze macierzowej. Struktura zadaniowa na ogół towarzyszy strukturze hierarchicznej, ale jej nie zastępuje. Uczestnicy organizacji mają przydział do stałych komórek w układzie hierarchicznym. Są powoływani w skład zespołu zadaniowego na czas trwania zadania i tym samym trwania zespołu. Mogą być na ten czas całkowicie lub tylko częściowo zwolnieni z obowiązków w macierzystej komórce. W skład zespołu mogą być też powoływani specjaliści z zewnątrz, okresowo zatrudniani w danej organizacji.

Ze względu na to, że zespoły zadaniowe powoływane są na ogół do rozwiązywania trudnych problemów, stosunki wewnętrzne w zespole muszą sprzyjać kreatywności oraz dużemu zaangażowaniu i harmonijnej współpracy jego uczestników. Rolą kierownika takiego zespołu jest głównie koordynacja, a nie wydawanie poleceń czy kontrolowanie. Liczą się przede wszystkim wiedza, skuteczność w realizacji zadań oraz wzajemna lojalność i współdziałanie uczestników. Rozwijane jest grupowe rozwiązywanie problemów, przy czym często wykorzystywane są różnorodne techniki twórczego myślenia.

Struktury zadaniowe mogą, podobnie jak struktury macierzowe, być z powodzeniem zastosowane w placówkach naukowo-badawczych. Wobec coraz większej liczby nowych, często jednorazowych problemów (uruchomienie nowej produkcji, wprowadzenie rozwiązań informatycznych, problemy ekologiczne) są one coraz częściej wykorzystywane w różnego rodzaju organizacjach. W czasie pokoju powyższa struktura ma zastosowanie w organizacjach wojskowych szczebla taktycznego, szczególnie podczas likwidacji klęsk żywiołowych, gdy ze struktury organizacyjnej dowództwa, np. brygady, wydzielona zostaje część specjalistów do likwidacji danego zagrożenia. Kolejne zastosowanie można byłoby znaleźć podczas wydzielenia z danego dowództwa części specjalistów do realizacji zadań w trakcie misji pokojowych. Dobrym przykładem zastosowania struktury zadaniowej (rys. 1.9.) w wojskach lądowych jest tworzenie w ramach dowództwa szczebla taktycznego kierownictwa ćwiczenia do przeprowadzenia ćwiczenia wojskowego danego szczebla organizacyjnego.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.9. Przykładowa struktura zadaniowa utworzona z dowództwa szczebla taktycznego (oddziału) wojsk lądowych do realizacji ćwiczenia wojskowego

Główną zaletą struktury zespołowej jest to, że uelastycznia ona funkcjonowanie organizacji bez burzenia dotychczasowych stosunków hierarchicznych. Innymi jej zaletami są:

- koncentracja zespołu na określonym zadaniu,
- dobra koordynacja realizacji zadania,
- dobre wykorzystanie wiedzy i umiejętności specjalistów.

Wadą tego typu struktury jest natomiast możliwość konfliktu interesów między stałymi komórkami a zespołami zadaniowymi oraz konfliktu ról: uczestnika zespołu i równocześnie uczestnika stałej komórki. Przy częściowym oddelegowaniu do zespołu może to prowadzić do trudności w godzeniu obowiązków płynących z obu ról. Przy oddelegowaniu pełnym trudny może być powrót do stałej komórki, zwłaszcza gdy uczestnictwo w zespole zadaniowym trwa dłuższy czas.

1.3. *Rozwój struktur organizacyjnych*

Prowadząc badania nad ewolucją struktur organizacyjnych zespół badawczy przyjął za podstawę strukturę liniową (rys. 1.3.), w której wszystkie zależności funkcjonalne pokrywają się z zależnościami hierarchicznymi. Za kierunek rozwoju przyjęto wzrost wielkości organizacji oraz wzrost zmienności otoczenia i złożoności technologii.

Po włączeniu specjalistów do struktury liniowej powstaje struktura, zwana w literaturze przedmiotu strukturą liniowo-sztabową. Wspecjalizowane komórki doradcze pomagają kierownikom w podejmowaniu decyzji. W strukturze tej obserwujemy zależności funkcjonalne, które występują obok zależności hierarchicznych (w organizacjach wojskowych rozkazodawcze). Jest to typowa struktura dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych występująca obecnie w siłach zbrojnych RP.

Innym czynnikiem różnicującym struktury typu liniowo-sztabowego jest kryterium grupowania komórek, znajdujące swój wyraz w formach rozczłonkowania systemu wytwórczego, czyli tzw. departamentalizacji i dywizjonalizacji.

Departamentalizacja jest starszą formą rozczłonkowania organizacji. Polega ona na tworzeniu struktury, której cechą charakterystyczną jest specjalizacja poszczególnych pionów organizacyjnych ze względu na rodzaj realizowanych funkcji (działań). Przykładem takiej organizacji jest struktura pionów scalonych¹. W tej strukturze wszystkie komórki organizacyjne łącznie z doradcami podlegają bezpośrednio dyrektorowi, który kieruje działalnością za pomocą swoich zastępców.

Dywizjonalizacja polega na odejściu od specjalizacji w ścisłym tego słowa znaczeniu, czyli wykonywania funkcji, na które składają się podobne czynności. Ma zastosowanie w dużych organizacjach charakteryzujących się dużą samodzielnością wyodrębnionych jednostek, posiadających własne komórki sztabowe.

Jeśli w strukturze liniowo-sztabowej wprowadzone zostaje uczestnictwo podwładnych w podejmowaniu decyzji, można wtedy mówić o strukturze zespołowej

¹ A. Stabryła (red. nauk.), *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991, s. 23.

(ogniw łączących według „R. Likerta¹, zwanej także koncepcją zachodzących grup”). Istota tej struktury polega na stworzeniu wielu zespołów, które są połączone ze sobą przy pomocy ludzi będących równocześnie członkami dwóch grup. Przełożony grupy hierarchicznie najniższej jest równocześnie podwładnym w grupie wyższej hierarchicznie. W tej koncepcji R. Likert ważną rolę przypisuje właśnie tym kierownikom, nazywając ich „spoiwem”, ponieważ łączą ze sobą dwie grupy. Odgrywają oni podwójną rolę. Po pierwsze, realizują funkcje kierownicze w stosunku do własnej grupy, po drugie, w grupie nadrzędnej są tylko członkami, ale realizują czynności koordynacyjne w stosunku do obu płaszczyzn hierarchicznych.

Bardzo zbliżona do struktury zespołowej jest struktura kolegialna, której cechą charakterystyczną jest kolegialne (zespołowe) podejmowanie decyzji przez cały zespół, a nie tylko przez kierownika.

Po powołaniu doraźnych zespołów zadaniowych w strukturze liniowo-sztabowej ma się do czynienia ze strukturą zadaniową. Używanie takiej nazwy wydaje się uzasadnione w przypadkach, gdy dominującą formą organizacji wewnętrznej instytucji staje się eksponowanie zależności operacyjnych i powołanie zespołów do określonych zadań. Struktura zadaniowa jest strukturą przejściową między tradycyjną strukturą sztabową a strukturą zwaną macierzową².

Istotą funkcjonowania struktury macierzowej jest podwójne podporządkowanie pracowników. Z jednej strony podlegają oni kierownikom stale funkcjonujących komórek, z drugiej – kierownikom określonych przedsięwzięć. Jeśli w budowie organizacji tworzy się inne wymiary niż te, które występują w strukturze macierzowej, można wtedy mówić o strukturze tensorowej.

Powołanie zespołów w ramach struktury liniowo-sztabowej oraz powołanie doradców i kierowników poszczególnych przedsięwzięć pozwala utworzyć strukturę hybrydową. W szerokim znaczeniu oznacza to, że w jednej organizacji funkcjonują różne rozwiązania strukturalne. Obok zespołów zadaniowych funkcjonuje również stabilna część struktury typu sztabowo-liniowego.

¹ Por. R. Likert, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 294; K. Zimniewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa-Poznań, 1984, s. 122.

² Por. tamże, s. 24.

Jeśli w strukturze liniowej dokonuje się specjalizacji w pracy kadry kierowniczej, mówi się wtedy o strukturze funkcjonalnej. Poszczególni kierownicy wyspecjalizowani w swojej specjalności zachowują uprawnienia do wydawania poleceń pracownikom w ramach przypisanego im zakresu działania. Struktura taka jest zdominowana przez zależności funkcjonalne w tym sensie, że zależności hierarchiczne zostają nałożone na ustalone wcześniej zależności doradcze.

Prowadzone badania nad problematyką struktur organizacyjnych jednostek i dowództw szczebla taktycznego pozwoliły w świetle teorii organizacji i zarządzania sformułować szereg *wniosków*, które powinny być uwzględnione przy modyfikacji struktur organizacyjnych. Za najważniejsze uznano:

1. Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż wymieszanie rozwiązań strukturalnych wywodzących się z logiki różnych konfiguracji jest często dysfunkcyjne np. przez: ograniczenie autonomii pracowników w biurokracji profesjonalnej, przez rozbudowę hierarchii kierowniczej w adhokracji lub centralizację decyzji dotyczących działania oddziałów w strukturze dywizyjnej.

2. Nie należy ulegać modzie na jakieś rozwiązania strukturalne czy typ struktury, natomiast zawsze należy się zastanawiać, czy pasuje ona do sytuacji i strategii organizacyjnej. Szczególnego znaczenia wniosek ten nabiera w przypadku organizacji wojskowych, zwłaszcza struktur organizacyjnych jednostek i dowództw wojsk lądowych SZ RP.

3. Nie wystarczy ukształtowanie spójnego zestawu parametrów struktury, musi być on dostosowany do czynników sytuacyjnych. Dostosowanie parametrów struktury organizacyjnej do czynników sytuacyjnych może się odbywać w sposób ewolucyjny (drobne zmiany) lub rewolucyjny (w głębokiej reorganizacji). Zmiany ewolucyjne są łatwiejsze do wprowadzenia, ale muszą być podporządkowane wizji docelowej, bowiem w przeciwnym wypadku trudno uzyskać spójny zestaw parametrów struktury. Zmiana rewolucyjna, czyli reorganizacja polegająca na przejściu do innego typu struktury, jest zwykle kosztowna i okresowo obniża sprawność działania organizacji, ale stwarza większe gwarancje wzajemnego dopasowania parametrów struktury.

4. Należy zwrócić szczególną uwagę na autonomizację celów organizacji, tzn. zastąpienie celu głównego przez inny cel (nieformalny, podrzędny, cząstkowy). Zjawisko autonomizacji celów może się również przejawiać w tym, że organizacja realizuje

34

cel niezgodny z oczekiwaniami jej otoczenia lub następuje zachwianie równowagi pomiędzy komórkami pomocniczymi i usługowymi a podstawowymi w strukturze organizacyjnej.

5. Organizacja wojskowa (jaką jest jednostka i dowództwo szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych) uwzględnia w swojej strukturze poszczególne części organizacji oraz relacje zachodzące pomiędzy nimi. Modyfikując strukturę jednostki i dowództwa, należy wziąć pod uwagę przeznaczenie, cele i zadania, jakie dany element realizuje, ludzi (obsadę personalną), którzy kształtują tę organizację, oraz wyposażenie techniczne (technologię).

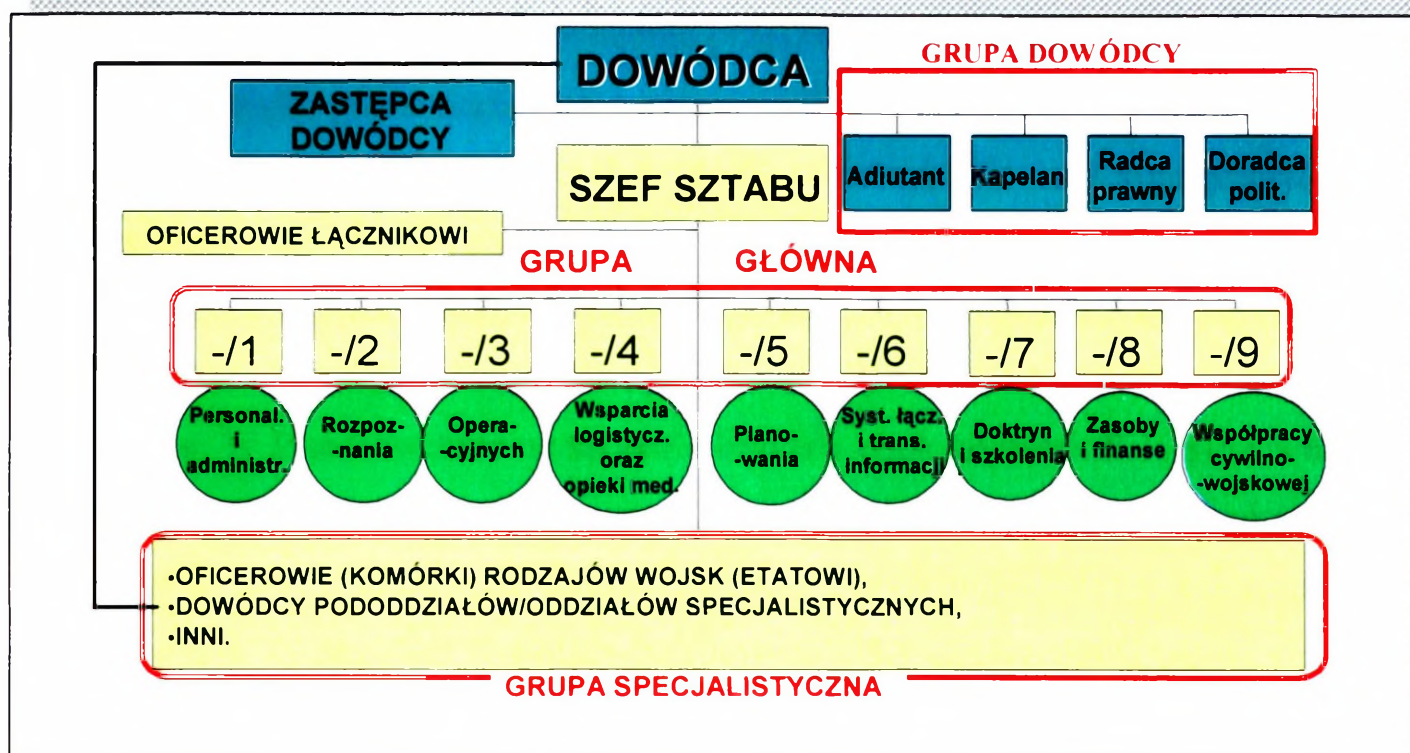
6. Struktura organizacyjna jednostki i dowództwa szczebla operacyjnego i taktycznego wojsk lądowych powinna być traktowana jako podział na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności, z uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami.

1.4. Determinanty sojusznicze dotyczące struktur organizacyjnych dowództw

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że struktura organizacyjna dowództw w wojskach lądowych armii państw NATO (rys. 1.10) regulowana jest przede wszystkim przez ustalenia zawarte w publikacji sojuszniczej *ATP-3.2*¹. Istotną cechą opisanych tam struktur jest podział komórek organizacyjno-funkcjonalnych organów dowodzenia na grupy posiadające ściśle wyznaczone obszary odpowiedzialności. Grupy te, przez analogię do terminologii stosowanej w wojskach lądowych różnych państw NATO, można umownie określić jako:

- grupę dowódcy,
- grupę główną,
- grupę specjalistyczną,
- (grupę) oficerów łącznikowych.

¹ *ATP-3.2 Land Operations*, NATO, Military Agency for Standardizations, September 1997, to uaktualniona publikacja sojusznicza *ATP-35(B)* przyjęta zgodnie z jednolitą klasyfikacją publikacji NATO.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 1.10. Typowe elementy składowe struktury organizacyjnej dowództwa według ustaleń Sojuszu Północnoatlantyckiego

Wszystkie wymienione grupy tworzą dowództwo (*Command*), zaś trzy ostatnie sztab (*Staff*), stanowiący jedną z zasadniczych części dowództwa.

Dokładne nazwy tych grup mogą się oczywiście różnić w poszczególnych armiach, jednakże wstępna analiza różnic narodowych dostrzeganych we właściwych regulaminach (np. *FM 101-5*¹ w armii amerykańskiej, *ADP-2*² w siłach zbrojnych Wielkiej Brytanii czy *HDv 100/200*³ w armii niemieckiej) wskazuje, że różnice te nie mają istotnego znaczenia dla jednolitego pojmowania tych struktur.

Oprócz *ATP-3.2* informacje dotyczące mniej lub bardziej bezpośrednio struktur organizacyjnych dowództw są zawarte także w sojuszniczej doktrynie działań połączonych *AJP-01*⁴ oraz STANAG-u 2101 dotyczącym problematyki organizacji służby łącznikowej.

Grupa dowódcy składa się z adiutanta (adiutantów) dowódcy, jego doradców oraz oficerów (osób funkcyjnych) wyznaczonych do rozwiązywania w imieniu dowódcy problemów innych niż pozostające w gestii szefa sztabu.

¹ FM 101-5 *Staff Organization and Operations*, Washington 1997.

² ADP-2 *Command*, HQDT 1994

³ HDv 100/200 *VS NfD Führungsunterstützung im Heer*, Boon 1996.

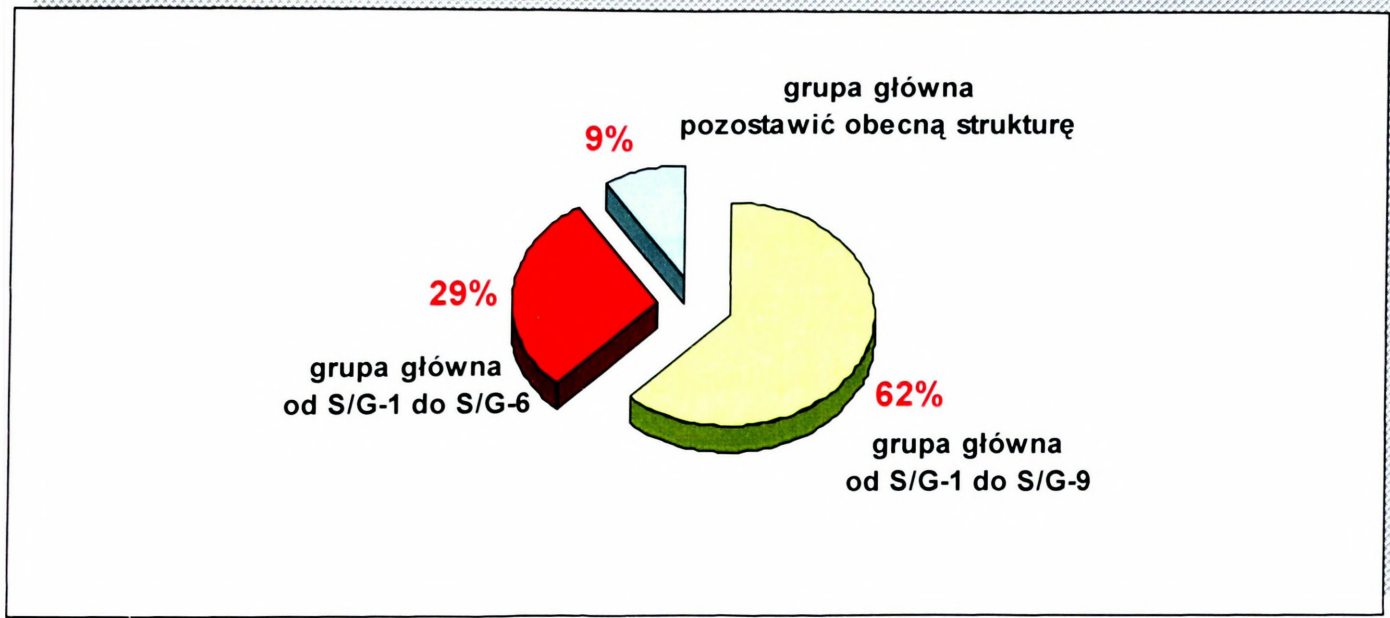
⁴ AJP-01 *Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standardizations, September 1997.

Oficerowie łącznikowi to odpowiednio przeszkoleni i posiadający właściwe kwalifikacje oficerowie, przeznaczeni do zapewnienia¹ współdziałania i wzajemnego zrozumienia dowódców sił realizujących wspólne (zbieżne) cele oraz koordynacji wzajemnego wsparcia.

Grupę główną tworzą komórki oznaczone literami S (w zasadzie do szczebla brygady) lub G (w zasadzie od szczebla dywizji wzwyż)¹. Nie jest to jednak zasadą niepodważalną. W Bundeswehrze na szczeblu brygady obok komórek S-1, S-2 i S-6 występują także G-3 i G-4, co w tym wypadku oznacza, iż kierownicy tych dwóch ostatnich są „oficerami w służbie Sztabu Generalnego”, czyli innymi słowy, oficerami dyplomowanymi. Tymczasem w wojskach lądowych USA oznaczenia G używa się, gdy dowódcą jednostki jest generał, natomiast S – gdy jest nim pułkownik lub oficer niższej rangi. Ponadto w dowództwach sił połączonych (*Joint Force Command*) stosuje się do ich oznaczania literę J (*Joint*) lub zestawienie CJ (*Combined Joint*) w przypadku dowództw wielonarodowych sił połączonych. Należy jednak jednoznacznie stwierdzić, iż ATP- 3.2 nie definiuje tego problemu, zaś fragmenty dokumentu dotyczące struktury sztabu zawierają tylko symbol literowy G.

Na podstawie prowadzonych badań empirycznych, których celem było uzyskanie opinii o strukturze grupy głównej dowództwa szczebla taktycznego uzyskano następujące wyniki (Wykres 1)

¹ STANAG 2101, s. 2-4.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań

Wykres 1. Struktura grupy głównej dowództwa szczebla taktycznego

Wyniki przeprowadzonych badań wśród oficerów polskich i zagranicznych wskazują, że 62% badanych opowiedziało się za strukturą grupy głównej, która powinna składać się z komórek organizacyjnych od S/G-1 do S/G-9. Natomiast tylko 29% badanych opowiedziało się za strukturą grupy głównej od S/G-1 do S/G-6. Jednakże wszyscy oficerowie zagraniczni opowiedzieli się za strukturą grupy głównej od S/G-1 do S/G-9.

Analiza treści publikacji sojuszniczej *ATP-3.2* dokonana przez zespół badawczy wskazuje, że przeznaczenie i zadania omawianych komórek postrzegane są następująco²:

G-1 – komórka do spraw personalnych i administracyjnych (*Personnel and Administration*) odpowiada za: zarządzanie stanami osobowymi, administrację zasobami ludzkimi (w tym rezerwami i uzupełnianiem strat), zapewnienie przestrzegania dyscypliny i porządku, opiekę nad jeńcami wojennymi oraz procedury związane z ponoszonymi stratami.

G-2 – komórka do spraw rozpoznania (*Intelligence*) obejmuje zwykle: centrum rozpoznania zapewniające na potrzeby sztabu informacje rozpoznawcze pochodzące z wszelkich dostępnych źródeł oraz monitorujące sytuację rozpoznawczą, komórkę rozpoznawczo-operacyjną zapewniającą właściwą dystrybucję informacji, komórkę

¹ Zob. FM 101-5 *Staff Organization...*, wyd. cyt., s. 2-3-2-4.

² ATP-3.2, s. 2-54-2-56.

wsparcia rozpoznania odpowiedzialną za systemy wsparcia rozpoznania oraz gromadzenia informacji.

G-3 – komórka do spraw operacyjnych (Operations) koordynuje pracę wszystkich organizacyjno-funkcjonalnych elementów składowych w dowództwie i odpowiada za: dowodzenie w trakcie bieżących działań poprzez nadzór nad realizacją planu oraz nad komórkami realizującymi zadania walki o przewagę w obszarze dowodzenia (*Command and Control Warfare – C2W*), wsparcie operacyjne¹ poprzez doradzanie w takich specyficznych obszarach, jak zasady użycia siły (*Rules of Engagement – ROE*), meteorologia, działania poszukiwawczo-ratunkowe, przygotowywanie meldunków dla dowódcy, sprawozdań i komunikatów, działania z wykorzystaniem broni jądrowej oraz obronę przed bronią ABC.

G-4 – komórka do spraw wsparcia logistycznego oraz opieki medycznej² (Logistics and Medical Support) odpowiada za: zabezpieczenie logistyczne, opiekę medyczną oraz koordynację problematyki logistycznej w ramach wsparcia przez państwo gospodarza (*Host Nation Support – HNS*).

G-5 – komórka do spraw planowania (Plans and Policy), realizuje przedsięwzięcia w zakresie: planowania działań i prowadzenia ocen sytuacji, planowania wyprzedzającego, planowania alternatywnego i analiz operacyjnych.

G-6 – komórka do spraw systemów łączności i transmisji informacji (Communications and Information Systems – CIS) skupia swoją działalność na problematyce: zarządzania systemami łączności i informacyjnymi (niektóre kraje włączają problematykę WE do obszaru działania G-6), zarządzania częstotliwościami, kryptografii.

G-7 – komórka do spraw doktryn i szkolenia (Doctrine and Training) występuje zwykle w pokojowej strukturze dowództwa i odpowiada za rozwój i wdrażanie obowiązujących doktryn oraz planowanie ćwiczeń.

G-8 – zasoby i finanse (Resources and Finance), komórka ta jest odpowiedzialna za zarządzanie personelem cywilnym i planowanie budżetu.

¹ W oryginale *operational support*.

² Niektóre państwa NATO traktują opiekę medyczną jako kompleks przedsięwzięć niewchodzących w skład logistyki.

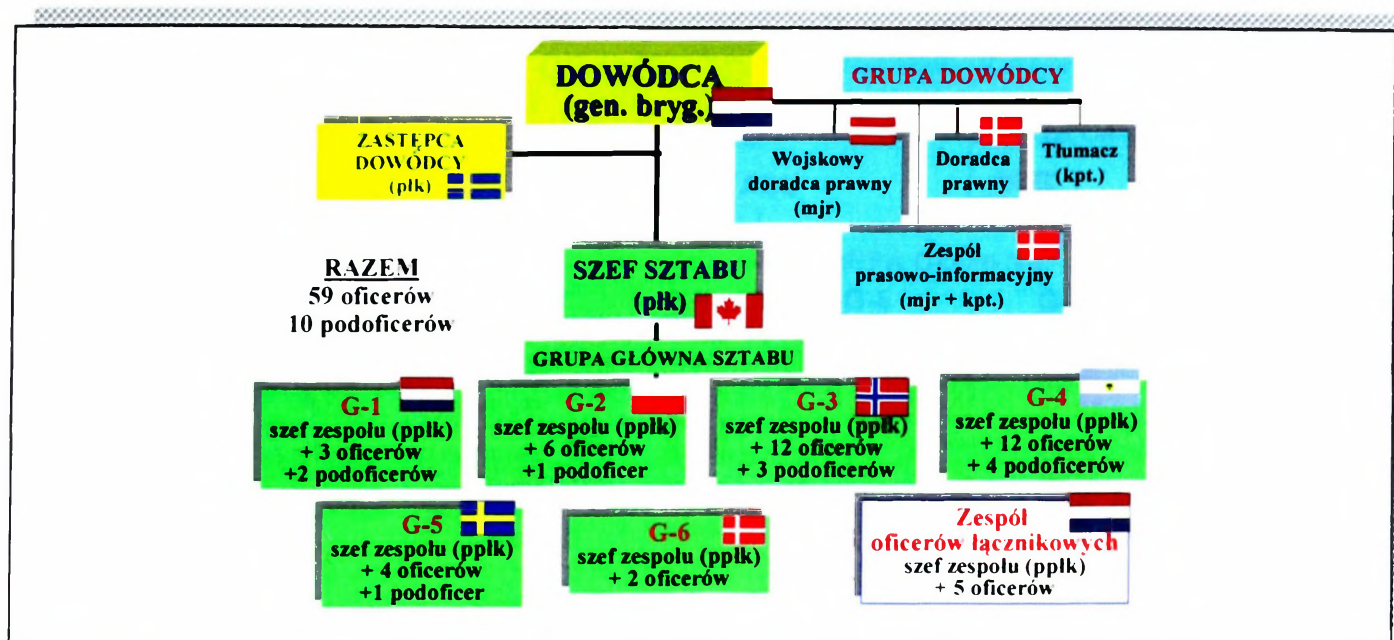
G-9 – komórka do spraw współpracy cywilno-wojskowej (Civil-Military Cooperation – CIMIC) zapewnia współpracę z właściwymi władzami cywilnymi w zakresie: negocjacji co do uzgodnień i organizacji wsparcia, koordynacji wsparcia cywilno-wojskowego, koordynacji przedsięwzięć z narodowymi, cywilnymi strukturami planowania działań w wypadku sytuacji kryzysowych.

Grupa specjalistyczna („Rodzaje wojsk i służb” – Arms and Services) obejmuje specjalistów wspomagających dowódcę w rozwiązywaniu szczegółowych problemów wykorzystania wojsk i służb. Większość z nich ściśle współdziała z właściwymi komórkami grupy głównej (na przykład specjalista od transportu z G/S-4), a niektórzy wspierają dowódcę bez pośrednictwa innych oficerów sztabu. Są to oficerowie (komórki) następujących rodzajów wojsk: artylerii, wojsk inżynieryjnych, lotnictwa wojsk lądowych, obrony przeciwlotniczej i łączności. Oficerowie ci są zazwyczaj jednocześnie dowódcami jednostek tych rodzajów wojsk i pełnią rolę oficerów grupy specjalistycznej nadrzędnego dowództwa. Bezpośredni kontakt z dowódcą oznacza w tym przypadku przede wszystkim doradztwo w decydujących momentach walki, gdyż całość sporządzanych dokumentów bojowych jest koordynowana przez mającą w tym względzie szczególne znaczenie komórkę operacyjną G/S-3.

Rozpatrzmy teraz przykładowe struktury dowództw, które były utworzone na podstawie poszczególnych dokumentów sojuszniczych.

W strukturze dowództwa brygady (rys. 1.11) szybkiego reagowania ONZ możemy wyróżnić:

- dowódcę,
- zastępcę dowódcy,
- grupę dowódcy,
- szefa sztabu,
- grupę główną sztabu,
- zespół oficerów łącznikowych.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.11. Struktura organizacyjna dowództwa brygady szybkiego reagowania

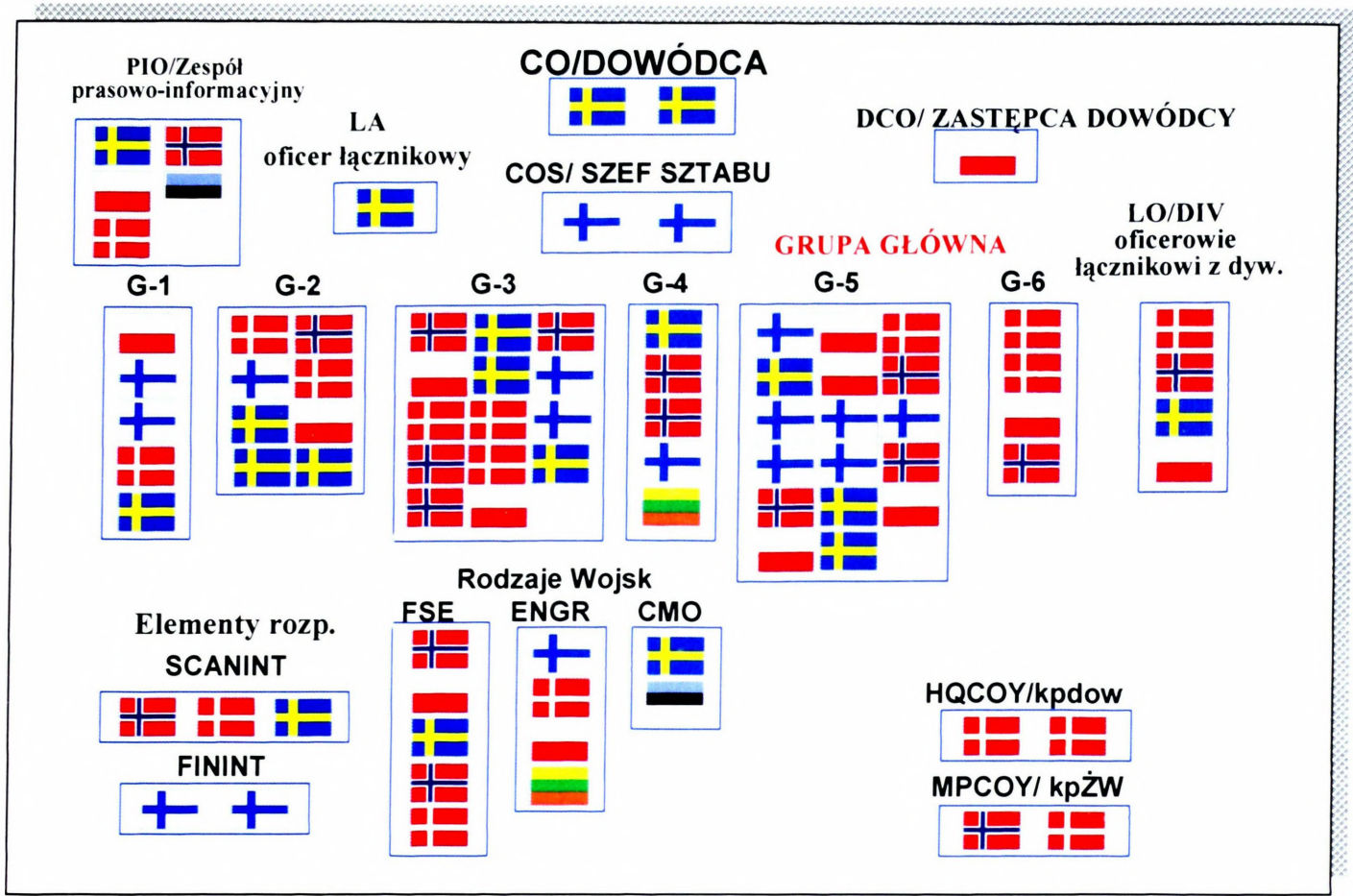
ONZ (SHIRBRIG)

Analizując strukturę tej brygady, można zaobserwować duże podobieństwo dowództwa tej brygady do struktur dowództw zawartych w publikacjach sojusznicych. Poszczególne komórki organizacyjne grupy głównej mają takie samo oznaczenie od G-1 po G-6 i spełniają podobne zadania.

W kolejnym przykładzie struktury dowództwa (rys. 1.12.) brygady nordycko-polskiej obserwujemy te same podobieństwa do głównych części struktury dowództwa typowego w NATO.

W strukturze dowództwa wyróżnić można:

- dowódcę,
- zastępcę dowódcy,
- szefa sztabu wraz z grupą główną; ciekawym rozwiązaniem jest zaliczenie oficerów rodzaju wojsk w skład G-3 (podobnie jak w Bundeswehrze),
- zespół oficerów łącznikowych,
- pododdziały dowodzenia, żandarmerii wojskowej oraz rozpoznania.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.12. Struktura organizacyjna dowództwa brygady nordycko-polskiej

Dokonując analizy struktur organizacyjnych dowództw sił połączonych, celowe wydaje się jednoznaczne wyjaśnienie kilku terminów ściśle związanych z działaniami takich sił. Chodzi tu o pojęcia *joint*, *combined*, *allied* itp. Analiza dokumentów normatywnych NATO oraz literatury¹ z tego zakresu pozwala na identyfikację pojęć określających rodzaj sił ze względu na ich skład. Wśród terminów tego rodzaju do zasadniczych należą:

- *Joint Forces* – siły połączone, określające zgrupowania składające się z elementów dwóch lub więcej rodzajów sił zbrojnych tego samego państwa;
- *Allied Forces* – siły sojusznicze, odnoszące się do zgrupowań składających się z elementów co najmniej dwóch państw członkowskich NATO;

¹ Por. AJP-01 *Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standardizations, September 1997; AJP 3.2.1 *Command and Control of Land Forces*, NATO, Military Agency of Standardizations, February 2001; ATP 3.2 *Land Operations*, NATO, Military Agency for Standardizations, March 2000; J. Kręcikij, *Wielonarodowe problemy kierowania zgrupowaniami sił połączonych*, AON, Warszawa 2003; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON, Warszawa 2001.

– *Combined Forces* – siły wielonarodowe, rozumiane jako zgrupowania składające się z elementów co najmniej dwóch rodzajów sił zbrojnych z dwóch lub większej liczby państw, nie tylko członków NATO.

Z kombinacji poszczególnych pojęć tworzone są nazwy zgrupowań adekwatnie do ich rzeczywistego składu. Zgodnie z tą zasadą zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa-członka NATO określane jest terminem *Allied Joint Forces* – sojusznicze siły połączone. Natomiast zgrupowanie składające się z elementów więcej niż jednego rodzaju sił zbrojnych i więcej niż jednego państwa (w tym spoza Sojuszu) nazywane jest *Combined Joint Forces*, czyli wielonarodowe siły połączone.

Struktura organizacyjna dowództwa w działaniach połączonych (*Joint Operations*) różni się nieco od przedstawionych powyżej struktur sojuszniczych; zazwyczaj obejmuje następujące elementy:

- dowódcę wraz z grupą dowódcy,
- doradców politycznych i prawnych,
- przedstawicieli dowódców komponentów i kontyngentów,
- oficerów łącznikowych i łącznikowe zespoły logistyczne sił narodowych i międzynarodowych,
- narodowe komórki rozpoznawcze (*National Intelligence Cells – NIC*), przeznaczone do zapewnienia przepływu informacji między narodowymi strukturami rozpoznawczymi a CJ-2,
- połączony sztab kierowany przez szefa sztabu (*COS – Chief of Staff*) i zorganizowany w komórki funkcjonalne grupy głównej. Jej ogólny zarys przedstawiony jest w tabeli 1.

Różnice dotyczą głównie symboli użytych do oznaczenia poszczególnych komórek oraz rozbudowanej struktury J-3, co wynika z istoty działań połączonych. Należy jednak podkreślić, iż w poprzednim wydaniu *ATP-3.2* (czyli w *ATP-35(B)*) różnice te były znacznie większe i dotyczyły liczby, nazw oraz zadań poszczególnych komórek sztabu.

Tabela 1¹

**Główne komórki organizacyjno-funkcjonalne połączonego sztabu
oraz ich zasadnicze zadania**

Oznaczenie komórki	Nazwa komórki	Funkcje
J-1	Personalna i administracyjna	Sprawy personalne, przestrzeganie dyscypliny, opieka nad jeńcami wojennymi.
J-2	Rozpoznanie	Zdobywanie wiadomości, planowanie i prowadzenie rozpoznania, ocena przeciwnika, kontrwywiad.
J-3	Operacyjna	Monitorowanie i koordynowanie działań, nadzór nad całością działań, meteorologia, obrona przed bronią ABC, przygotowywanie meldunków.
J-3(N)	Operacyjna (marynarka wojenna)	Działania morskie, w tym walka z okrętami nawodnymi i podwodnymi, obrona przeciwminowa, morskie operacje desantowe.
J-3(L)	Operacyjna (wojska lądowe)	Działania wojsk lądowych, w tym powietrzno-desantowych i aeromobilnych.
J-3(A)	Operacyjna (siły powietrzne)	Ofensywne i defensywne działania lotnicze, taktyczne rozpoznanie powietrzne, transport powietrzny.
J-3(SF)	Operacyjna (siły specjalne)	Działania sił specjalnych.
J-4	Logistyka	Zabezpieczenie logistyczne i medyczne, transport, koordynacja wsparcia przez państwo gospodarza.
J-5	Planowanie	Prowadzenie oceny sytuacji i planowania działań, planowanie i koordynacja kolejnych działań, planowanie alternatywne, przygotowanie analiz operacyjnych.
J-6	Systemy łączności	Łączność, zarządzanie systemami informacyjnymi, częstotliwościami, kryptografia.
J-7	Doktryna i szkolenie	Wypracowywanie doktryny działań połączonych, planowanie ćwiczeń.
J-8	Zasoby i finanse	Problematyka personelu cywilnego, planowanie finansowe, zawieranie kontraktów.
J-9	Sprawy cywilne	Kontakty polityczne, uwarunkowania prawne, koordynacja kontaktów z mediami, społeczeństwem, koordynacja planowania w sytuacjach kryzysowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie AJP-01.

Powołanie do życia programu Partnerstwo dla Pokoju (PdP), wzrost znaczenia tożsamości europejskiej oraz wydarzenia w byłej Jugosławii doprowadziły do identyfikacji, a następnie dopracowania koncepcji wielonarodowych działań połączonych (*Combined Joint Task Force Concept – CJTF Concept*). Punktem wyjścia tej koncepcji było założenie, iż Sojusz może być zaangażowany do różnego rodzaju operacji innych niż wojna (*Military Operations other than War – MOOTW*), w tym także operacje wymuszania pokoju (*Peace Enforcement*). Działania takie miałyby miejsce poza

¹ AJP-01, s. 4 A1-1-4 A1-3.

obszarem odpowiedzialności NATO, w sytuacji całkowitego braku wsparcia przez państwo gospodarza (*Host Nation Support – HNS*). Ponadto działające tam siły mogłyby być zagrożone aktami terrorystycznymi czy wręcz otwartymi atakami.

Wstępny, ogólny zarys koncepcji powstał już w marcu 1994 roku. Na spotkaniu najwyższych władz Sojuszu określono, iż koncepcja CJTF ma zapewnić Sojuszowi w nowej strukturze zdolność do szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe dzięki pozyskaniu możliwości błyskawicznego przemieszczania i rozmieszczenia sił. W koncepcji uwzględniono także wymagania wynikające z nowych założeń strategicznych NATO, dotyczące większej elastyczności działania oraz potrzeby posiadania bardziej mobilnych sił. W założeniu koncepcja ta miała także stanowić narzędzie pozwalające Sojuszowi na udział w reagowaniu kryzysowym oraz działaniach dla wsparcia pokoju. Ułatwione miały być również wspólne działania z państwami partnerskimi, które nie są członkami NATO.

Koncepcja przewidywała integrację wysiłku sił lądowych, powietrznych i morskich NATO, UZE, państw uczestniczących w programie PdP i innych niezrzeszonych krajów. Tego typu działania, ze względu na ich połączony i wielonarodowy charakter, określono terminem *Combined Joint* (wielonarodowe, połączone), w odróżnieniu od działań „czysto” sojuszniczych, czyli *Allied Operations*. Właśnie te dwa założenia: *działanie poza obszarem odpowiedzialności NATO* oraz *wspólne wykonywanie zadań z państwami spoza Sojuszu* tworzyły nową jakość badanej koncepcji.

Prowadzenie rzeczywistych działań poza obszarem odpowiedzialności NATO spowodowało, iż istniejąca struktura dowodzenia Sojuszowi nie była w stanie zapewnić sprawnego dowodzenia. Toteż ważnym elementem nowej koncepcji było założenie formowania w razie potrzeby, (na czas realizacji zadań przez CJTF), **dowództwa wielonarodowych sił połączonych** (CJTF HQ), które zdefiniowano jako:

„(...) mobilne (łatwe do przemieszczenia i rozmieszczenia) wielonarodowe, połączone dowództwo o wielkości zależnej od potrzeb, tworzone w celu dowodzenia wielonarodowymi siłami połączonymi w trakcie realizacji różnych zadań, w tym operacji wsparcia pokoju(...)”¹.

¹ J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt., s. 57.

Określenie „różne zadania” obejmuje następujące możliwe przedsięwzięcia: odstraszenie potencjalnego przeciwnika i działania w ramach artykułu 5 Traktatu Wazyngtońskiego, działania w sytuacjach klęsk żywiołowych, działania w ramach PdP, działania w ramach OBWE, operacje wsparcia pokoju, działania humanitarne oraz ewakuację personelu cywilnego z zagrożonych obszarów.

Rozwijając koncepcję CJTF ustalono, że załóżki powoływanych w razie potrzeby CJTF HQ będą na stałe rozmieszczone w wybranych, istniejących w czasie pokoju dowództwach NATO, nazywanych „dowództwami macierzystymi” (*parent headquarters*). W dowództwach tych tworzy się grupę oficerów kluczowych (*key nucleus staff*) oraz grupę oficerów załążkowych (*nucleus staff*).

Grupa oficerów kluczowych wykonuje zadania związane z planowaniem powoływania, organizowania i rozmieszczenia dowództwa wielonarodowych sił połączonych na bazie swojego dowództwa macierzystego. Celem głównym tej grupy jest płynne wprowadzenie podległych sobie komórek organizacyjnych (od CJ-1 do CJ-9) w tryb pracy całego dowództwa zgodnie z procedurami NATO.

Grupa oficerów załążkowych składa się z oficerów wcześniej wyznaczonych i przygotowanych przez dowództwo macierzyste. Zasadniczym celem tej grupy jest zapewnienie sprawnej pracy we wszystkich zespołach funkcjonalnych dowództwa wielonarodowego.

Obie grupy stanowią jedynie szkielet dowództwa wielonarodowego, niezdolnego jeszcze do wykonywania stojących przed nimi zadań. Istnieje ponadto grupa oficerów zakwalifikowanych do uzupełnienia czy też wzmocnienia funkcjonowania takiego dowództwa. W skład tego uzupełnienia wchodzi oficerowie z dowództw sojusznicych, dowództw państw NATO oraz z dowództw państw spoza sojuszu.

Prowadząc rozważania nad strukturami dowództw wielonarodowych, dochodzi się do wniosku, iż w skład tego dowództwa wchodzi następujące elementy:

- dowódca wraz z grupą dowódcy,
- doradcy polityczni i prawni,
- przedstawiciele dowódców komponentów,
- oficerowie łącznikowi i logistyczne zespoły łącznikowe z przydzielonych jednostek międzynarodowych,

– wielonarodowy sztab połączony kierowany przez szefa sztabu zorganizowany w komórki organizacyjne takie same jak w dowództwie sojuszniczym (od CJ-1 do CJ-9) i posiadające takie same zadania.

Struktura dowództwa jest elastyczna i stanowi odpowiedź na konkretne potrzeby wynikające z zadania, do którego wykonania siły zostały powołane. Na przykład samodzielna komórka CJ ENG (saperzy), podporządkowana jest bezpośrednio szefowi sztabu, nie występuje w „typowym” dowództwie połączonym.

Typowy dla struktury CJTF HQ jest brak komórki CJ-7 (doktryna i szkolenie), gdyż dowództwo wielonarodowych sił połączonych z założenia jest powoływane do wykonywania określonych zadań – w dowództwie takim nie będzie czasu na szczegółowe studia założeń doktrynalnych. Inaczej wygląda sytuacja w funkcjonujących stale dowództwach połączonych, dla których problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest wciąż aktualna i stanowi ważną część codziennego funkcjonowania.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że ustalenia sojusznicze w obszarze struktur organizacyjnych dowództw dotyczą:

- ogólnego podziału dowództwa na konkretne komórki organizacyjne,
- określenia głównych zadań tych komórek,
- jednoznacznego rozgraniczenia zadań, jakie powinny być realizowane przez dowódcę i jego sztab.

Pomimo niewielkiego stopnia szczegółowości zapisy te zobowiązują kompetentne władze wojskowe państw NATO do takiego konstruowania struktur organów dowodzenia, które nie narusza ustaleń zawartych na przykład w ATP-3.2 W sposób oczywisty wpływa to na treści narodowych regulaminów, a w konsekwencji na kształt organizacyjny dowództw. Istotne dla identyfikacji standardów sojuszniczych jest również określenie w ATP-3.2 zadań dla dowódcy i sztabu.

Główne zadania *dowódcy* to: znajomość zamiaru działania przełożonego, przewidywanie rozwoju sytuacji, podejmowanie decyzji, określanie zadań dla podwładnych, dowodzenie podległymi siłami, utrzymanie zdolności bojowej podległych wojsk, motywowanie podwładnych, przywództwo.

Zadania *sztabu* obejmują: gromadzenie informacji, ich ocenę, przewidywanie rozwoju sytuacji, informowanie dowódcy, przedstawianie dowódcy propozycji wa-

ariantów działania, wydawanie zarządzeń w imieniu dowódcy, prowadzenie nadzoru, koordynację działań, podział sił i środków do wykonania zadania.

Analiza zadań sztabu wskazuje, że traktowany jest on jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma bardzo istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić zamiar¹ oraz sprecyzować główny zarys planu działań. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do dowodzenia, a głównym celem jego funkcjonowania jest doradztwo i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowództwom niższych szczebli. Tak określona rola sztabu nie zwalnia dowódcy od pełnej odpowiedzialności za wykonanie stojącego przed podległymi mu siłami zadania oraz ciągłego orientowania się w sytuacji na polu walki. Publikacja *ATP-3* zawiera wręcz regułę nakazującą dowódcy ocenę sytuacji z perspektywy dwóch szczebli dowodzenia w górę i w dół. Dopiero tak szerokie „pole widzenia” ma dać dowódcy wystarczające podstawy do podjęcia optymalnej w danej sytuacji decyzji.

Jednocześnie należy podkreślić, iż publikacje sojusznicze nie wykluczają i nie zastępują istnienia narodowych regulaminów i instrukcji².

Dla ścisłości i obiektywnego sądu zaznaczyć również trzeba, że w publikacjach sojuszniczych trudno zidentyfikować dokładne ustalenia dotyczące struktury funkcjonalnej stanowisk dowodzenia w wojskach lądowych. Pozwala to na wyciągnięcie wniosku, iż w tym zakresie dopuszczalne są narodowe rozwiązania, zgodne z potrzebami i możliwościami poszczególnych państw członkowskich NATO.

Poza wspomnianymi w tym rozdziale wymaganiami i cechami struktur organizacyjnych dowództw, do szczególnie istotnych szczegółów przedstawionych w dokumentach sojuszniczych należy zaliczyć umiejscowienie komórek sztabu odpowiedzialnych za problematykę logistyczną, finansową, personalną oraz szkoleniową w strukturach sztabu, to znaczy w obszarze jurysdykcji szefa sztabu. Jest to zgodne z filozofią funkcjonowania sztabu w prawie wszystkich armiach państw NATO. Powszechne jest tam bowiem przekonanie, iż sztab został stworzony po to, aby wspomagać pracę dowódcy we wszystkich obszarach jego działalności. Problematyka logi-

¹ Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli przeprowadzenia walki, natomiast określany na jej podstawie zamiar – zobrazowaniem kolejności i sposobu wykonania zadania.

² Zob. załączniki 1, 2, 3.

styczna, kadrowa, finansowa i szkoleniowa z pewnością do takich obszarów należy. Wyłączanie wielu obszarów problemowych z kompetencji historycznie do tego powołanych komórek sztabu powoduje, że narodowe odmienności przekształcają się w łamanie ustaleń powszechnie przyjętych w Sojuszu, zaś tak „okrojony” sztab przestaje być zdolny do realizacji stojących przed nim zadań.

Dokonując oceny poszczególnych sposobów organizacji dowodzenia siłami połączonymi, nie sposób nie wyciągnąć kolejnego wniosku. Sposób zorganizowania dowodzenia poprzez dowódców komponentów narodowych może niekiedy wymagać tworzenia dodatkowego szczebla dowodzenia siłami połączonymi (jeżeli dowódca narodowy będzie dowodził siłami właśnie o charakterze połączonym), wydłużając tym samym drogę obiegu informacji i czas trwania cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Najbardziej logiczny w takiej sytuacji wydaje się sposób zorganizowania dowodzenia poprzez dowódców komponentów (funkcjonalnych) rodzajów sił zbrojnych.

Natomiast rozważania nad koncepcją CJTF HQ pozwalają na sformułowanie **wniosku**, iż struktura dowództwa wielonarodowych sił połączonych jest w swej formule zbliżona do organizacji dowództwa sił połączonych. Ze względu na specyfikę sił tworzących CJTF, oznaczenie J dla poszczególnych komórek sztabu zmienione zostało na CJ (*combined joint* – wielonarodowy, połączony). Struktura dowództwa pozostaje jednak elastyczna, która umożliwia dostosowanie struktury do konkretnych potrzeb wynikających z zadania, do którego wykonania siły zostały powołane. Dowodem na tę elastyczność może być samodzielna komórka CJ ENG (saperzy), sformowana zgodnie z wymogiem chwili w ramach grupy głównej i podporządkowana bezpośrednio szefowi sztabu.

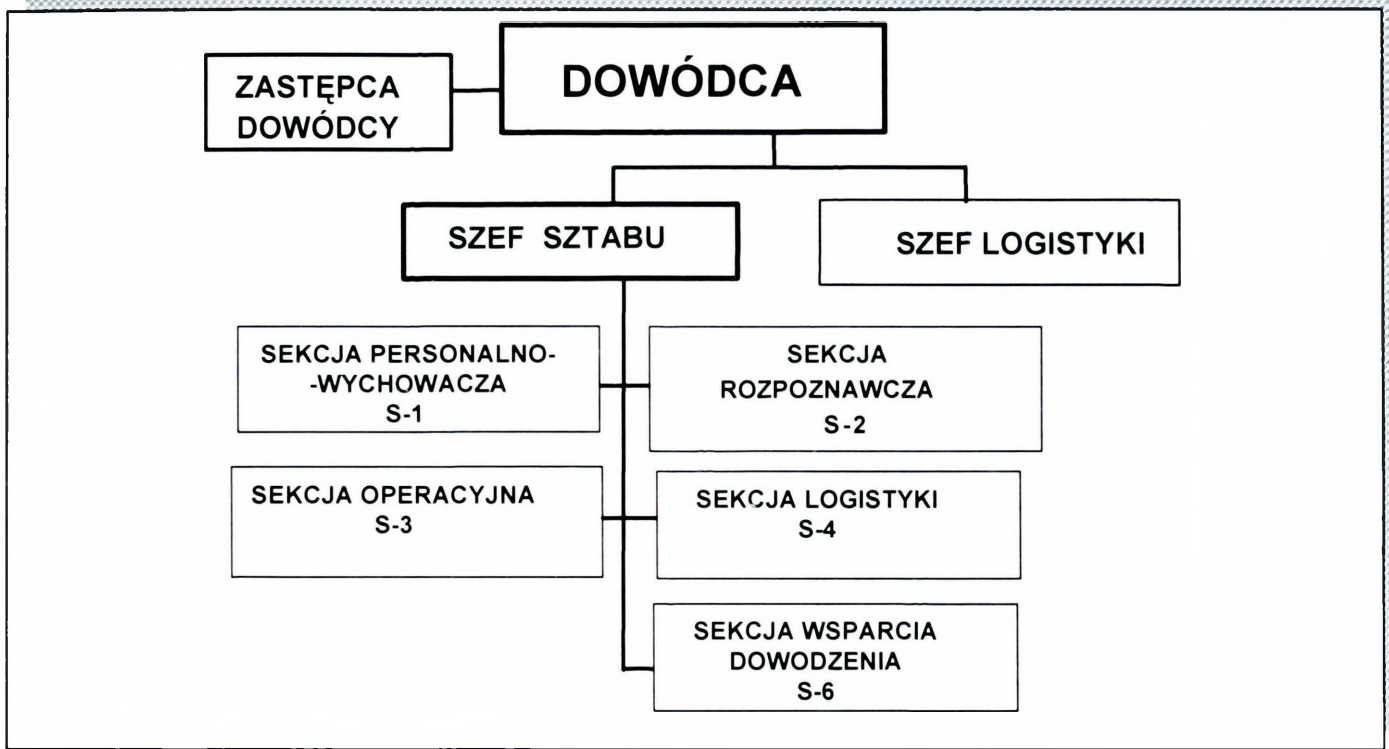
Typowy dla struktury CJTF HQ wydaje się również brak komórki CJ-7 (doktryna i szkolenie). Jest to jednak zrozumiałe, jeżeli pamiętamy, iż dowództwo wielonarodowych sił połączonych z samego założenia jest powoływane do wykonywania określonych zadań. W tego rodzaju dowództwie normą będzie rozwiązywanie problemów operacyjnych, nie zaś kreowanie doktryn czy planowanie ćwiczeń na wielką skalę. Stanowi to zresztą jeden z wyróżników dowództwa sił typu CJTF w porównaniu z innymi, funkcjonującymi stale dowództwami połączonymi, dla których problematyka ćwiczeń, szkoleń i doktryny jest jak najbardziej aktualna i stanowiąca ważną część codziennego, pokojowego funkcjonowania.

1.5. Struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP

Po rozwiązaniu Układu Warszawskiego oraz wyrażeniu akcesu wstąpienia w struktury organizacyjne NATO przystąpiono do modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw w celu dostosowania ich do wymagań sojuszniczych. Porównując struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego z lat dziewięćdziesiątych XX wieku ze strukturami współczesnymi, dochodzimy do następujących stwierdzeń:

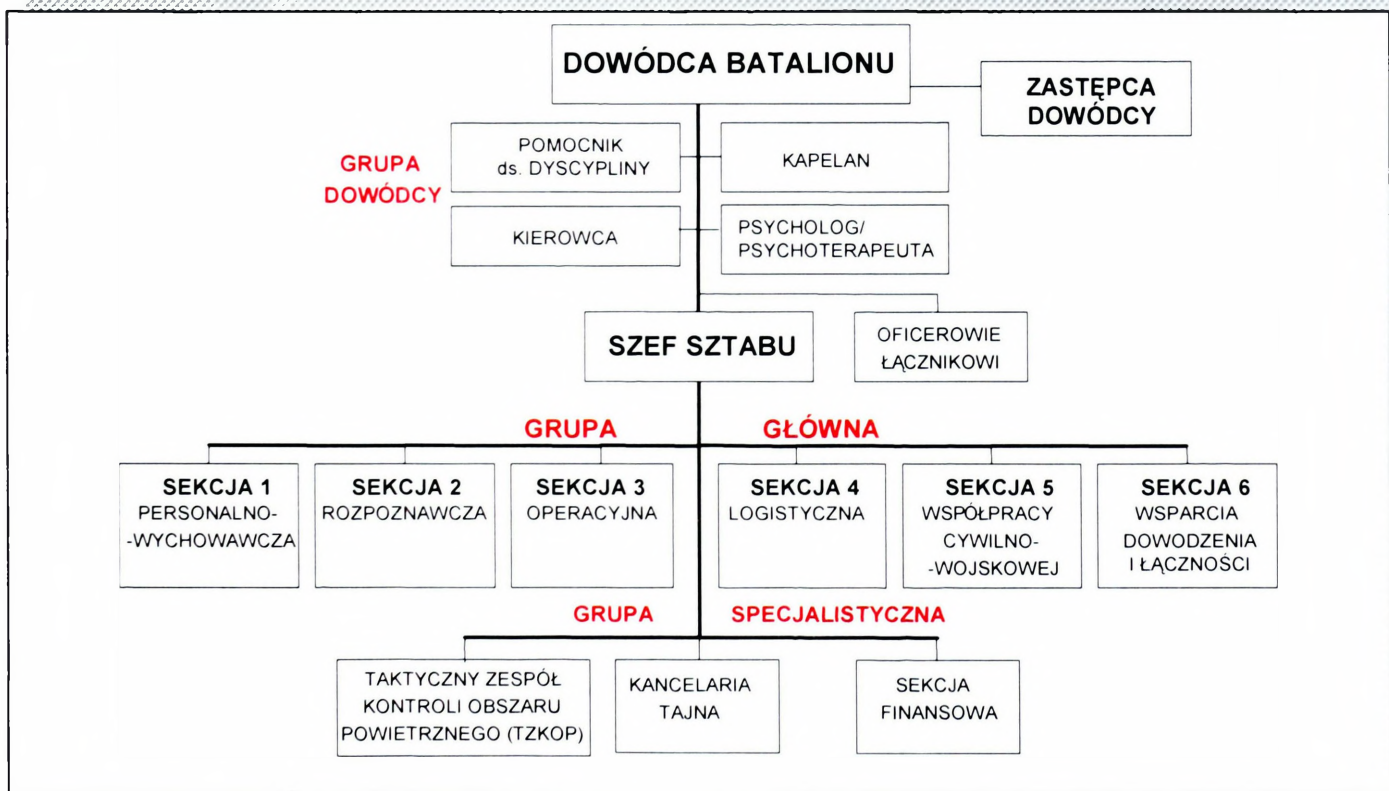
- zlikwidowano etat zastępcy dowódcy ds. politycznych, w to miejsce wprowadzono etat oficera wychowawczego w S/G-1 w sekcji społeczno-wychowawczej,
- zamiast etatu zastępcy ds. liniowych utworzono etat zastępcy dowódcy,
- z wydziału/sekcji operacyjnej utworzono S/G-3,
- z wydziału/sekcji rozpoznania utworzono S/G-2,
- z wydziału łączności utworzono S/G-6,
- zlikwidowano etat szefa szkolenia,
- szefów rodzajów wojsk, którzy podlegali szefowi szkolenia, włączono do S/G-3,
- z wydziału oświatowo-wychowawczego utworzono sekcję i włączono w skład S/G-1,
- wydział duszpasterstwa włączono w skład grupy dowódcy,
- wydział kadr włączono w skład S/G-1,
- pozostawiono pion szefa logistyki pomimo utworzenia w grupie głównej sztabu komórki S/G-4 odpowiadającej również za problematykę logistyki.

Po wielu próbach dostosowania naszych struktur narodowych do rozwiązań sojuszniczych poszczególne struktury dowództw szczebla taktycznego przedstawiają się jak na rysunkach 1.13–1.16. Na szczeblu pododdziału wyróżniamy dowódcę, zastępcę dowódcy oraz szefa sztabu. W grupie głównej w zależności od rodzaju pododdziału funkcjonują komórki organizacyjne od S-1 do S-6. W batalionie realizującym zadania poza granicami kraju obserwujemy rozbudowane poszczególne komórki dowództwa, jak również wydzieloną grupę specjalistyczną.



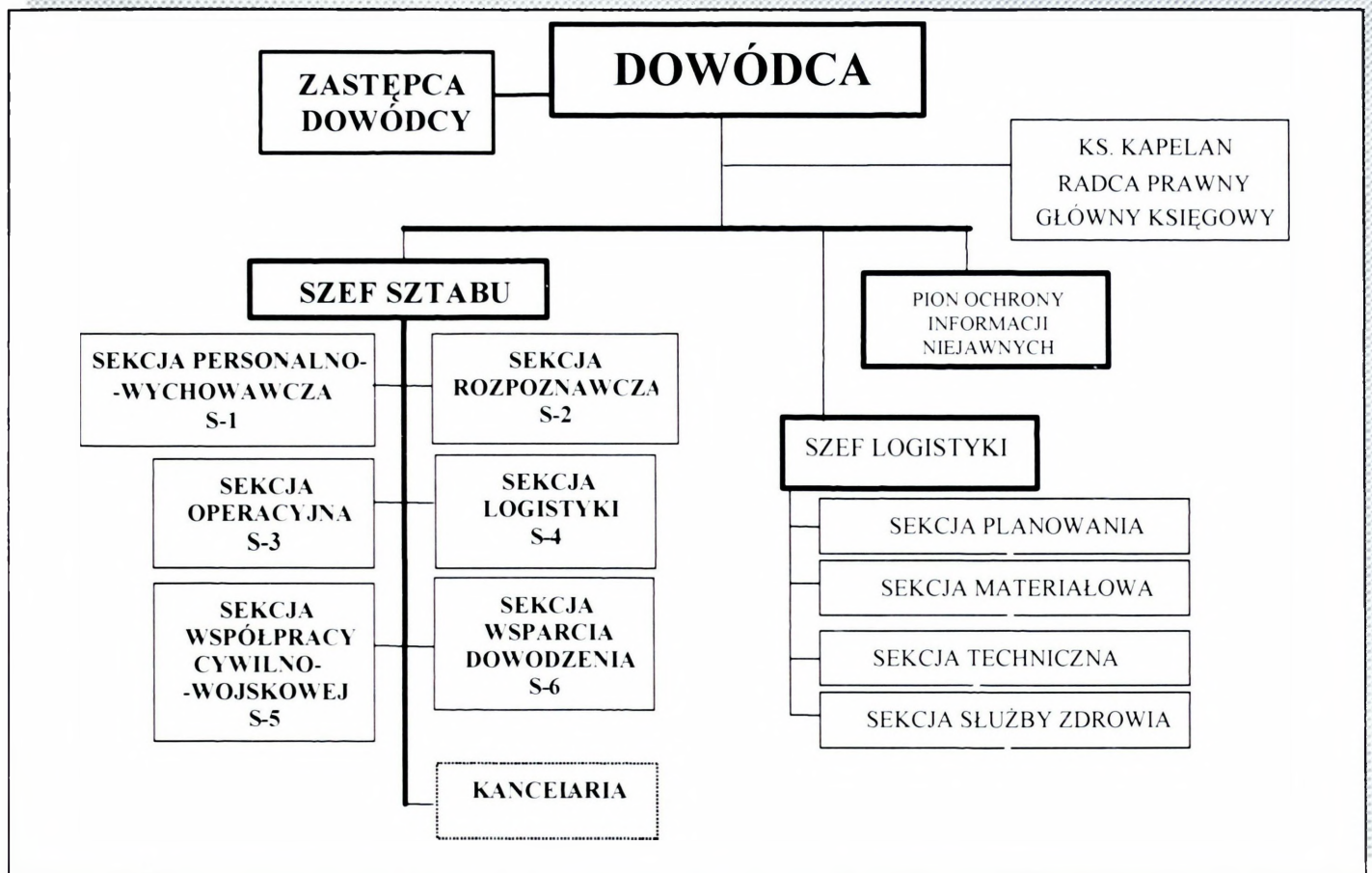
Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.13. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego/czołgów



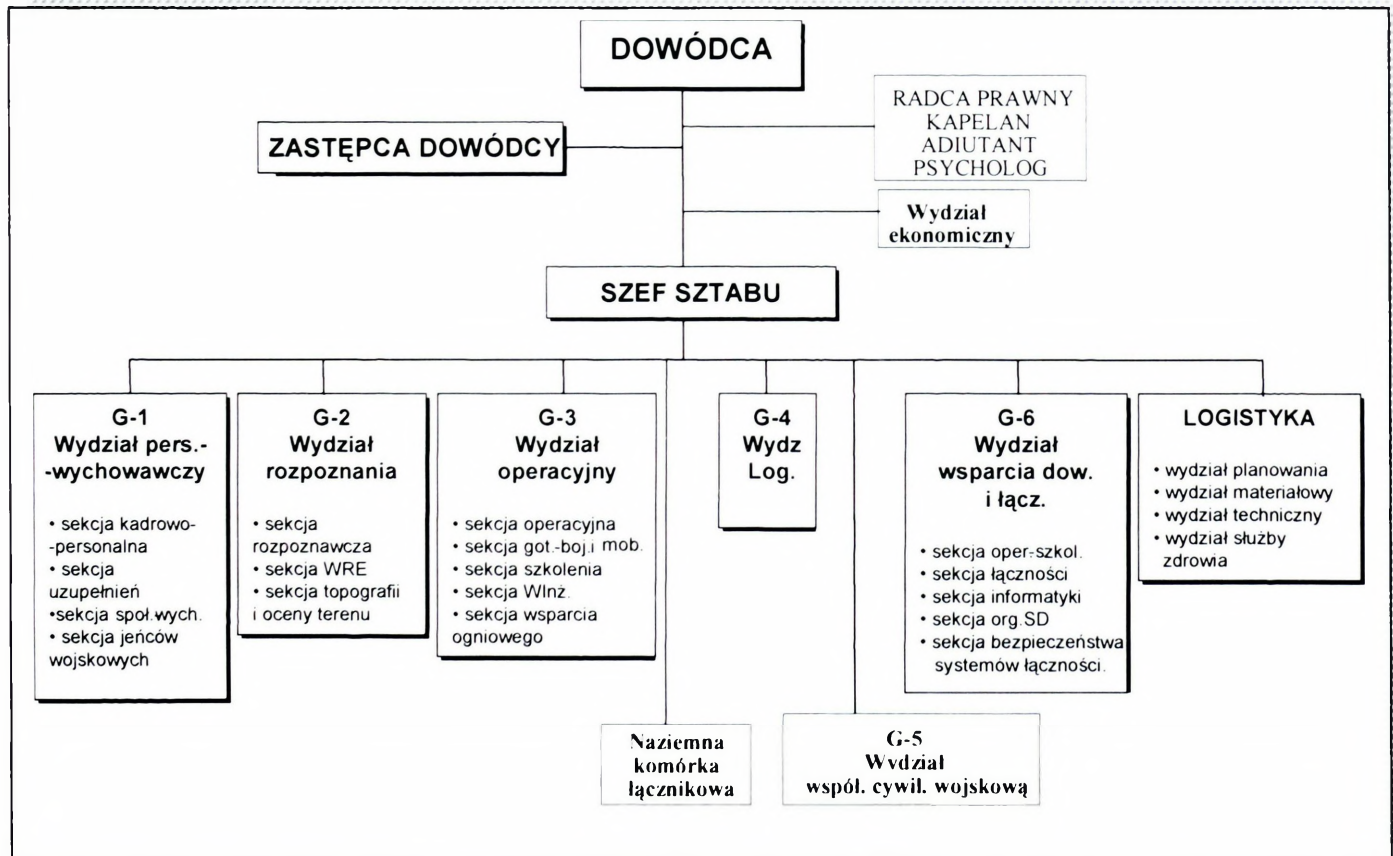
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów z 10 BK Panc.

Rys. 1.14. Struktura organizacyjna dowództwa batalionu zmechanizowanego wykonującego zadania poza granicami kraju – KFOR



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych z jednostek wojskowych.

Rys. 1.15. Struktura organizacyjna dowództwa brygady zmechanizowanej/pancernej



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych z jednostek wojskowych.

Rys. 1.16. Struktura organizacyjna dowództwa dywizji zmechanizowanej

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają wysunąć tezę, że w strukturach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP początku **XXI wieku** można wyróżnić następujące ich części składowe:

- dowódca,
- zastępca dowódcy,
- grupa dowódcy, składająca się z osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, z którymi pracuje bezpośrednio dowódca,
- sztab, na czele którego stoi szef sztab; w sztabie można wyodrębnić grupę główną, składającą się z poszczególnych komórek organizacyjnych od S/G-1 do S/G-6,
- szef logistyki z podległymi mu komórkami,
- komórka zajmująca się ochroną informacji niejawnej.

W dowództwie¹ każda z komórek organizacyjnych spełnia określoną funkcję i w jej ramach realizuje przydzielone zadania. Od stopnia znajomości zadań przez poszczególne osoby funkcyjne, umiejętności skoordynowania działań każdej z komórek, obiegu informacji między nimi będzie w znacznym stopniu zależało powodzenie wykonywanego zadania. Dlatego istotne jest, aby każda z osób funkcyjnych dowództwa знаła zakres swoich uprawnień, obowiązków oraz we właściwy sposób potrafiła współpracować z innymi osobami (komórkami).

Dowódca jest najważniejszą osobą określonego dowództwa szczebla taktycznego. Podlegają mu bezpośrednio – oprócz zastępcy, szefa sztabu oraz grupy dowódcy – również dowódcy oddziałów (brygad, pułków) lub pododdziałów (batalionu, dywizjonu, kompanii) w zależności od szczebla organizacyjnego. Posiada on uprawnienia do wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom i pracownikom cywilnym wojska. Ma prawo wydawać rozkazy, polecenia, wytyczne i instrukcje we wszystkich sprawach dotyczących danego szczebla organizacyjnego. Kieruje działalnością przy pomocy zastępcy i szefa sztabu poprzez wyznaczanie zasadniczych celów, stawianie zadań i egzekwowanie ich wykonania, stwarzając jednocześnie podwładnym warunki za-

¹ Dowództwo to zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy którego dowódca dowodzi podległymi wojskami. W skład dowództwa wchodzi dowódca, jego zastępcy oraz sztab. W niektórych armiach świata do dowództwa zalicza się również ogniwa sztabowe szefostw rodzajów wojsk, komórki logistyczne i inne. Por. *Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, pod red. A. Tomaszewskiego, AON, Warszawa 1996, s. 323; *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, część I. *Podstawowe poję-*

pewniające niezbędną samodzielność działania oraz pełne wykorzystanie ich inicjatywy. W swojej działalności dowódca powinien zasięgać opinii podwładnych i korzystać z ich doświadczenia i wiedzy fachowej. Zakres jego obowiązków obejmuje m.in. sprawy dotyczące utrzymania gotowości bojowej i mobilizacyjnej, utrzymania na odpowiednim poziomie stanu wyszkolenia podległych mu żołnierzy, ich dyscypliny, prowadzenia działalności kadrowej i logistycznej.

Jest on również kluczową postacią, bez której proces dowodzenia nie miałby miejsca. Dowódca analizuje otrzymane zadania i jest odpowiedzialny za sprecyzowanie zadania własnego. Określa swą myśl przewodnią, strukturę działania podległych mu oddziałów (pododdziałów); jest osobą, która zamiar przeprowadzenia walki sformułowany przez przełożonego przekłada na swój własny. Podejmuje decyzje, wciela je w życie i jest odpowiedzialny za ich realizację. Jednakże nie kończy to jego roli. Podczas kontroli, oprócz sprawdzenia stopnia przygotowania podległych oddziałów (pododdziałów) do wykonania zadania, ma również obowiązek zapewnić właściwą jego realizację. Poza dowodzeniem w walce udziela również wytycznych oraz stawia zadania dotyczące planowania przyszłych działań. Warunki współczesnego pola walki zmuszają dowódcę do śledzenia sytuacji oraz wywierania wpływu na jej kształtowanie, a także do ciągłej wymiany informacji z przełożonym, podwładnymi oraz przydzielonymi i wspierającymi jednostkami.

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

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

Zastępca dowódcy asystuje dowódcy w wykonywaniu zadań, realizuje zadania określone przez dowódcę i zastępuje go podczas jego nieobecności. Koordynuje realizację zadań zleconych przez dowódcę oraz ma prawo do wydawania poleceń i wy-

tycznych wszystkim osobom funkcyjnym dowództwa. Zastępując dowódcę, posiada jego pełne kompetencje, chyba że dowódca zastrzeże pewien obszar działania do swojej wyłączności.

Podczas działań bojowych istotne jest, aby zastępca dowódcy na bieżąco orientował się w sytuacji, znał zadania stojące przed nim oraz plan działania przyjęty do realizacji. Spełniając ten warunek, zastępca w każdej chwili jest gotowy do przyjęcia dowodzenia. W czasie działań zastępca dowódcy na ogół wykonuje swoje zadania w rejonie określonym mu przez dowódcę. Może na przykład być odpowiedzialny za prowadzenie działań w rejonie tyłowym, integrować wykorzystanie zabezpieczenia logistycznego, utrzymywać stały kontakt i wymieniać informacje dotyczące sytuacji u przełożonego i sąsiadów.

*Szef sztabu*¹ jako bezpośredni przełożony osób funkcyjnych sztabu odpowiada przed dowódcą za terminową, właściwą i zgodną z procedurami pracę podległych mu komórek organizacyjnych.

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

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

Nie sposób wymienionych powyżej zadań nie uzupełnić o obowiązki, które szef sztabu z racji pełnionej funkcji wykonuje w procesie dowodzenia. Jak to już zaznaczono powyżej jest on *koordynatorem*, którego głównym zadaniem jest czuwanie nad właściwym kierunkiem pracy zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. Powinien, więc być pośrednikiem między dowódcą a podległymi mu zespołami. To on

¹ W wybranych wariantach struktur dowództw szczebla taktycznego szef sztabu pełni również rolę zastępcy dowódcy. Wtedy w strukturze dowództwa nie przewiduje się etatu zastępcy dowódcy.

przekazuje podległym mu osobom funkcyjnym myśl przewodnią oraz zamiar działania dowódcy, a także wytyczne do opracowania wariantów działania. Uczestniczy w wypracowaniu wariantów działania, prowadzi odprawy (spotkania robocze), służące wymianie informacji między poszczególnymi zespołami. Podczas rozważania wariantów działania zachowuje bezstronność i dąży do obiektywnego skonfrontowania wypracowanych wariantów z przewidywanym działaniem przeciwnika. Czuwa nie tylko nad poprawnością przebiegu planowania, lecz również nad dyscypliną czasową pracy. Po podjęciu decyzji przez dowódcę swój wysiłek koncentruje na koordynacji prac nad opracowaniem dokumentów rozkazodawczych oraz przesłaniu ich do wykonawców.

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

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

Oficerowie sztabu (**sztab**¹) pomagają swemu dowódcy podjąć decyzję, pozyskując, analizując i przetwarzając dostępne informacje. W związku z tym sztab powinien dążyć w swej pracy do uzyskania niezbędnych informacji do podjęcia decyzji, przetworzyć je na propozycje dla dowódcy, uczestniczyć w przekazaniu decyzji wykonawcom, a także prowadzić kontrolę stopnia przygotowania podległych pododdziałów do wykonania zadania. Sztab opracowuje szereg dokumentów dowodzenia, włącznie z wykonaniem i przesłaniem do podległych wojsk rozkazu operacyjnego, a zatem oprócz pozyskiwania i przetwarzania informacji również ją przekazuje.

W celu sprawnego wykonywania swoich zadań sztab powinien posiadać stan liczebny umożliwiający płynną i ciągłą pracę, adekwatnie do wykonywanych zadań,

¹ *Sztab* to organ dowodzenia występujący od szczebla pododdziału do szczebla centralnego. Organizuje on przygotowanie oraz prowadzenie działań. Przygotowuje wszelkie kalkulacje oraz dane potrzebne dowódcy do podjęcia przez niego decyzji. W okresie pokoju głównym zadaniem sztabu jest organizowanie szkolenia dowództw i wojsk. Słowo „sztab” zostało zapożyczone z języka niemieckiego i zaadaptowane w wielu językach. W języku niemieckim *stab* w znaczeniu wojskowym oznacza organ dowodzenia, dowództwo, kierownictwo. W języku angielskim wyraz *staff* jako rzeczownik oznacza „personel”, jako czasownik ma znaczenie „obsadzać personelem”. *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979, s. 435.

Organ dowodzenia to dowództwo pododdziału, oddziału, związku taktycznego (kierownictwo instytucji) o charakterze dowódczo-sztabowym, którym podlegają organizacyjnie jednostki wojskowe. Dowódcy stojący na czele organu dowodzenia odpowiadają za całokształt działalności podległych jednostek, mają prawo rozkazywania im oraz podejmowania decyzji o ich użyciu. Sztab pododdziału, oddziału i związku taktycznego jest głów-

prostą strukturę organizacyjną, być mobilny oraz utrzymywać stałą gotowość do działania.

Sekcja/grupa¹ personalno-wychowawcza (S/G-1) jest organem odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, uzupełnianie stanów osobowych, prowadzenie działalności organizacyjno-etatowej, kształtowanie poziomu dyscypliny i morale oraz przestrzeganie prawa porządku i przepisów bezpieczeństwa.

Zakres jej działania obejmuje:

- analizę, planowanie oraz realizację przedsięwzięć dotyczących ukompletowania dowództwa i podległych oddziałów (pododdziałów), przebiegu służby żołnierzy, jak również prowadzenie ewidencji stanu osobowego;

- sporządzanie zapotrzebowań na żołnierzy rezerwy w celu ukompletowania dowództwa i oddziałów (pododdziałów);

- opracowywanie rozkazów personalnych;

- prowadzenie spraw personalnych żołnierzy zawodowych;

- zbieranie, opracowywanie i przedstawianie dowódcy wniosków i propozycji w sprawach wyznaczania żołnierzy na stanowiska, przenoszenia i mianowania na kolejne stopnie wojskowe;

- planowanie, koordynacja, organizacja i prowadzenie działalności wychowawczej;

- inicjowanie przedsięwzięć profilaktycznych sprzyjających wzrostowi dyscypliny wojskowej, analizowanie jej stanu, określanie zagrożeń dla wykonywania zadań oraz sposobów przeciwdziałania im;

- rozpoznawanie, analizę nastrojów, opinii i postaw żołnierzy, przedstawianie stosownych wniosków dowódcy w tym zakresie;

- sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością personalno-wychowawczą w podległych oddziałach (pododdziałach).

nym organem dowodzenia dowódcy. *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979, s. 287.

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

Sekcja/grupa rozpoznania (S/G-2) jest organem odpowiedzialnym za zdobywanie informacji i danych rozpoznawczych, analizowanie tych danych, ich ocenę oraz określenie najważniejszych celów w obszarach oddziaływania (zainteresowania).

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

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

– organizacji, wyposażenia, zasad działania armii obcych;

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

– stopnia zabezpieczenia danego dowództwa i podległych mu oddziałów (pododdziałów) w dziedzinach:

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

Dodatkowo sekcja/grupa może planować i organizować bieżącą działalność rozpoznawczą oraz kierować nią poprzez dowódcę pododdziału rozpoznawczego. Jest również odpowiedzialna za planowanie i koordynację szkolenia dowództwa i podległych oddziałów (pododdziałów) w przedstawionych powyżej obszarach zainteresowania w ścisłym współdziałaniu z sekcją/grupą operacyjną.

Sekcja/grupa operacyjna (S/G-3) jest odpowiedzialna za realizację przedsięwzięć związanych z planowaniem oraz bieżącą działalnością szkoleniową. Zajmuje się problematyką szkoleniową danego dowództwa szczebla taktycznego oraz podległych oddziałów (pododdziałów), opracowuje i uaktualnia dokumentację związaną z osiągnięciem wyższych stanów gotowości bojowej.

Do jej szczegółowych obowiązków należą:

– nadzór nad realizacją programu szkolenia;

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

Sekcja/grupa logistyczna (S/G-4) – zadaniem tej komórki organizacyjnej jest planowanie użycia pododdziałów logistycznych stosownie do decyzji dowódcy oraz kierowanie procesem zabezpieczenia logistycznego organicznych i przydzielonych oddziałów (pododdziałów), szczególnie pod względem materiałowym, technicznym i medycznym. Współdziała z innymi komórkami organizacyjnymi danego dowództwa szczebla taktycznego w zakresie wymiany informacji o aktualnej sytuacji, potrzebach wojsk, przebiegu realizacji, a także w zakresie opracowania dokumentów (rozkazów, meldunków).

Sekcja/grupa współpracy cywilno-wojskowej (S/G-5) jest odpowiedzialna za całość przedsięwzięć związanych z kontaktowaniem się z organizacjami rządowymi i pozarządowymi w rejonie działania danego szczebla organizacyjnego.

Do jej podstawowych obowiązków należą:

- pozyskiwanie oraz wprowadzanie do użytku nowych konwencji, porozumień i doktryn;
- nadzorowanie przestrzegania postanowień organizacji międzynarodowych;
- znajomość aktualnych nastrojów społecznych;

- utrzymywanie kontaktów z organizacjami rządowymi i pozarządowymi;
- organizacja pomocy humanitarnej dla poszkodowanej ludności cywilnej;
- zapobieganie wybuchom konfliktów między ludnością cywilną a żołnierzami;
- czuwanie nad przestrzeganiem prawa wojennego, prawa międzynarodowego, prawa państwa gospodarza oraz traktatów, porozumień, a także rozkazów dowódców wyższych szczebli dowodzenia, ze szczególnym uwzględnieniem stosunku do ludności cywilnej oraz jeńców wojennych;
 - znajomość i przestrzeganie obyczajów miejscowej ludności;
 - zachowanie bezstronności w kontaktach ze stronami konfliktu w celu uniknięcia zadrażnień z którąkolwiek z nich.

Sekcja/grupa wsparcia dowodzenia i łączności (S/G-6) jest organem odpowiedzialnym za całokształt działalności planistyczno-organizatorskiej w zakresie systemu dowodzenia, łączności, informatyki oraz obiegu informacji. Do jej podstawowych obowiązków należą:

- kierowanie planowaniem i funkcjonowaniem systemu łączności danego szczebla organizacyjnego;
- organizowanie systemu utajniania oraz sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad ochrony tajemnicy;
- organizowanie stanowiska dowodzenia;
- kierowanie właściwym wykorzystaniem i utrzymaniem techniki informatycznej;
- planowanie i organizowanie systemu łączności;
- organizowanie ćwiczeń i szkoleń zgrywających połowy system dowodzenia i łączności.

Analiza zadań sztabu wskazuje, że traktowany jest on jako organ o szerokich kompetencjach, którego pomoc dla dowódcy ma bardzo istotne znaczenie. Zapewnia on ciągły dopływ informacji pozwalających dowódcy podjąć decyzję, określić myśl przewodnią oraz sprecyzować główny zarys planu działań. Pamiętać jednak należy, że sztab nie posiada uprawnień do *dowodzenia*, a głównym celem jego funkcjonowania jest doradztwo i wsparcie dowódcy oraz pomoc dowództwom niższych szczebli. Tak postawiona rola sztabu nie zwalnia dowódcy od pełnej odpowiedzialności za wy-

konanie stojącego przed podległymi mu siłami zadania oraz ciągłego orientowania się w sytuacji na polu walki.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących struktur organizacyjnych dowództw sojuszniczych oraz funkcjonujących w wybranych armiach państw NATO, autor stwierdza, iż w tych strukturach istnieją zarówno liczne podobieństwa, jak i pewne rozbieżności w rozwiązaniach narodowych. W zasadzie rozpatrywane armie konstruują swoje dowództwa na podstawie modelu standardowego w sojuszu, zgodnego z ustaleniami zawartymi w *ATP-35 (B)*, *AJP-1* oraz nowym dokumencie *ATP-3.2*. Wynikają stąd następujące konsekwencje:

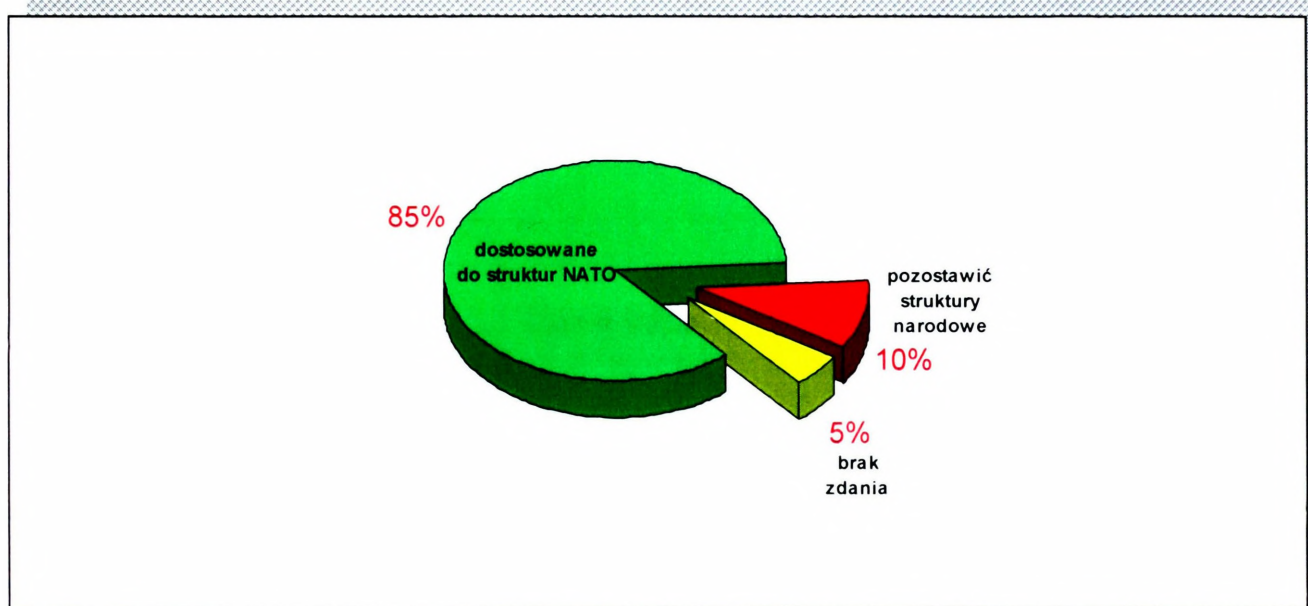
- zauważalny podział dowództw na umowne grupy: dowódcy, główną i specjalistyczną,
- standardowe nazewnictwo komórek grupy głównej,
- w zasadzie tożsame zadania tych komórek.

Różnice dotyczą przede wszystkim:

- narodowej nomenklatury wojskowej stosowanej w niektórych wypadkach (na przykład grupa koordynacyjna zamiast głównej w wojskach lądowych USA);
- mniejszej liczby komórek grupy głównej w strukturach narodowych;
- szczegółowego zakresu zadań poszczególnych komórek, co powoduje różne od przedstawianego w *ATP-3.2* podejście do relacji między G-4 i problematyki opieki medycznej czy też zadań G-3 i G-5;
- sposobu rozwiązania problemu przeznaczenia komórki G-6, co jednakże nie stanowi naruszenia zapisów *ATP-3.2*;
- braku w rozpatrywanych strukturach narodowych komórek 7,8 i 9 (wynikać to może z prowadzonych dopiero ustaleń w tym zakresie);
- określenia zależności między komórkami grupy głównej i specjalistycznej.

Pewne różnice w zakresie podziału obowiązków G-3, G-5, oraz brak w strukturach narodowych komórek G-7,8 i 9 wynikają tego, że publikacja sojusznicza *ATP-3.2 Land Operations* jest dokumentem nowym, wciąż podlegającym dyskusjom, a w konsekwencji zmianom. Nie można zresztą nie dostrzec podobieństw między proponowaną strukturą i zadaniami komórek od G-1 do G-9, a istniejącą dotychczas strukturą dowództw połączonych od J-1 do J-9.

Na podstawie prowadzonych badań empirycznych, których celem było uzyskanie opinii o strukturze dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych uzyskano następujące rezultaty (wykres 2).



Źródło: opracowanie własne na podstawie prowadzonych badań

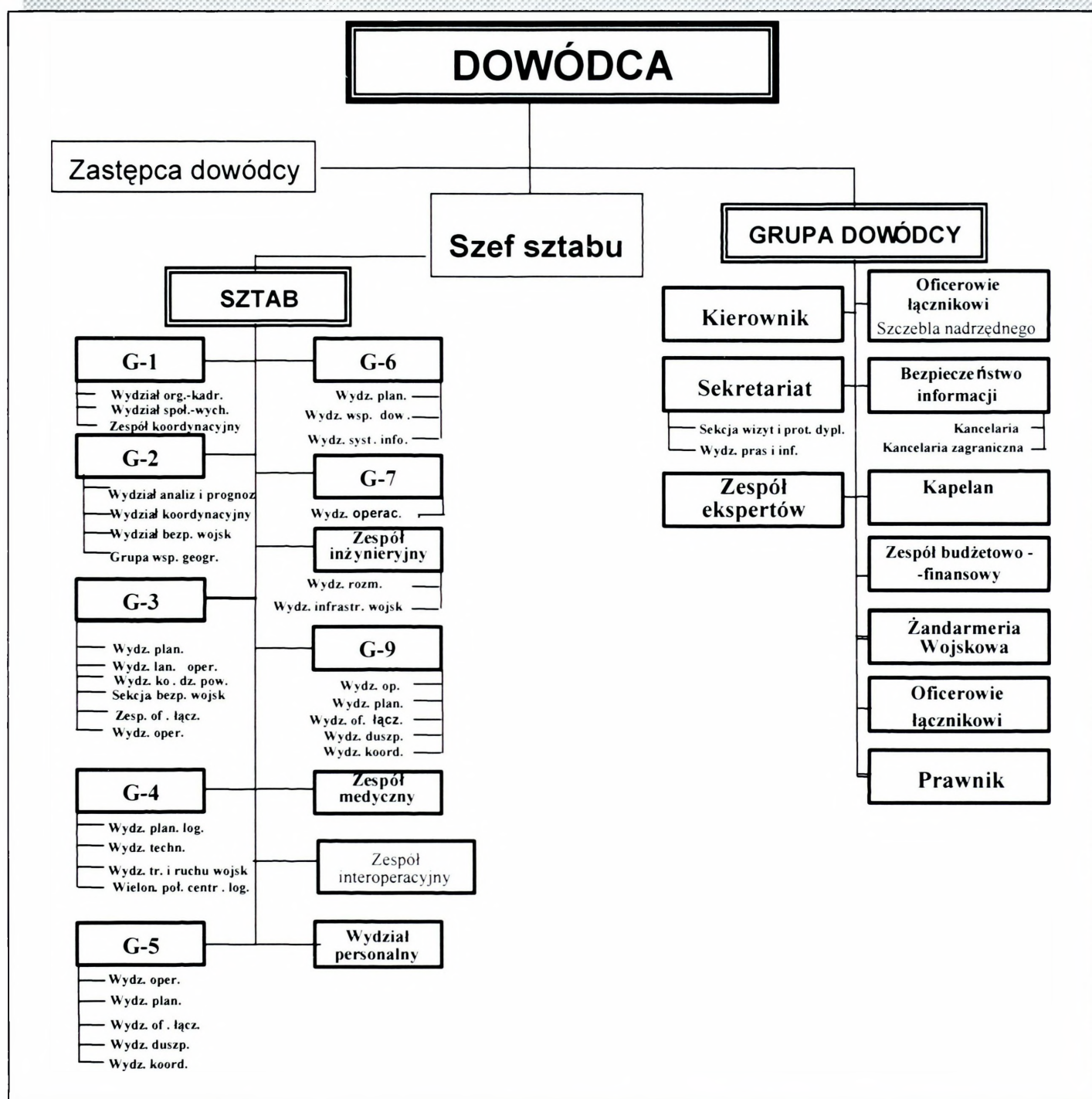
Wykres 2. Zmiany w strukturach dowództw szczebla taktycznego

Na podstawie przedstawionych wyników badań wynika, że za zmianami w strukturach dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych w zakresie dostosowania tych struktur do struktur sojuszniczych opowiedział się 85% badanych respondentów tylko 10% badanych chce zachować istniejące struktury dowództw narodowych.

W związku z prowadzonymi badaniami zespół badawczy proponuje, aby grupa główna dowództwa szczebla taktycznego składała się z następujących komórek organizacyjnych:

- S/G-1 – komórka ds. personalnych i administracji,
- S/G-2 – komórka ds. rozpoznania,
- S/G-3 – komórka ds. operacyjnych,
- S/G-4 – komórka ds. wsparcia logistycznego oraz opieki lekarskiej,
- S/G-5 – komórka ds. planowania,
- S/G-6 – komórka ds. systemów łączności i transmisji informacji,
- S/G-7 – komórka ds. doktryn i szkolenia,
- S/G-8 – zasoby i finanse,
- S/G-9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej.

Powyższe rozwiązanie struktury organizacyjnej dowództwa szczebla związku taktycznego ma zastosowanie w międzynarodowej dywizji prowadzącej działania w Iraku (rys. 1.17).



Źródło: opracowano na podstawie materiałów szkoleniowych z DWLqđ.

Rys. 1.17. Struktura organizacyjna międzynarodowego dowództwa dywizji realizujące zadania w Iraku

Dotychczasowe ustalenia dotyczące wojsk lądowych zawarte były w poprzedniej wersji tej publikacji, w ATP-35 (B). W stosunku do przedstawionych tam zapisów różnice narodowe są minimalne. Celowe wydaje się także przypomnienie istotnego fragmentu wstępu do doktryny ATP-3.2, dotyczącego implementacji ustaleń zawartych w omawianym dokumencie. Chodzi tu o punkty 7a) i 7b), w których zapisano:

„Jeżeli nie zostanie określone inaczej przez poszczególne państwa, to kraje członkowskie NATO w wyniku ratyfikacji STANAG-u wprowadzającego ATP-3.2 zgadzają się, że:

– W trakcie operacji wielonarodowych będzie stosowana doktryna zawarta w tej publikacji.

– Podczas działań wspólnych z agendami NATO i państwami członkowskimi, terminologia zawarta w publikacji znajdzie zastosowanie we wszystkich aspektach użycia wojsk lądowych (...).”

Istota problemu standaryzacji struktury dowództw nie tkwi jednak w liczbie komórek G. Struktura dowództwa musi bowiem być elastyczna i gotowa do przystosowania się do nowych wymagań stawianych przed organami dowodzenia.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych w NATO¹ oraz w SZ RP² dotyczących problematyki systemu dowodzenia wskazują, że struktury organizacyjne dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny odpowiadać następującym kryteriom postępowania w procesie ich modyfikacji (organizowania):

1. Główną rolę w strukturze organizacyjnej dowództwa szczebla taktycznego pełni **sztab**, który realizuje szereg zadań. Do nich można między innymi zaliczyć wspieranie dowódcy w całym procesie dowodzenia, a więc podczas przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych. Powinien on nie tylko informować dowódcę o sytuacji, lecz również doradzać mu, przygotowywać decyzje i rozkazy, jak i nadzorować ich wykonanie.

2. Ważną rolę odgrywa dobra współpraca między dowódcą a jego sztabem, bowiem tylko wówczas będzie istniało wzajemne zrozumienie. Dowódca stawia jasno sformułowane zadania, określa to, co w nich jest najważniejsze w danym momencie pozostawiając sztabowi szczegóły problemu do rozstrzygnięcia. Zadaniem dowódcy jest scalenie swojej koncepcji rozegrania operacji (walki) z fachową wiedzą

¹ Analizą objęto regulaminy: *sojusznicze* – AJP-01 *Allied Joint Operations Doctrine*, NATO, Military Agency for Standardizations, September 1997; AJP 3.2.1. *Command and Control of Land Forces*, NATO, Military Agency for Standardizations, February 2001; ATP 3.2. *Land Operations*, NATO, Military Agency for Standardizations, March 2000; *amerykański* – Field Manual FM 101-5 *Staff Organization and Operations*; *niemiecki* – jako podstawowy HDv 100/200 VS NfD Führungsunterstützung im Heer, Boon 1996.

² Za podstawę do rozważań przyjęto: *Regulamin pracy organów dowodzenia w SZ RP*.

67

i umiejętnościami współpracowników oraz podległych dowódców i wykorzystanie w jednolitym działaniu zmierzającym do osiągnięcia zamierzonego celu.

3. Zakresy odpowiedzialności poszczególnych osób funkcyjnych powinny być precyzyjnie określone i przez wszystkich przestrzegane. Zignorowanie tych reguł prowadzi zwykle do niepewności w dowodzeniu i rozmywa odpowiedzialność. Takich zjawisk należy unikać.

4. Szef sztabu, kieruje pracą i koordynuje działania sztabu. Jest on doradcą dowódcy. Gdy dowódca i jego zastępca są nieobecni może podejmować niezbędne decyzje.

5. Sztab wspomaga dowódcę we wszystkich obszarach jego działalności. Oznacza to, iż w strukturze sztabu muszą się znajdować komórki przeznaczone do realizacji zadań wynikających z tych obszarów. Dokładna liczba tych komórek będzie zależna od specyfiki jednostki i szczebla dowodzenia. Zredukowanie struktury sztabu o określone komórki prowadzi bezpośrednio do obniżenia sprawności sztabu. Tym samym przestaje być on zdolny do realizacji swego głównego celu – wspierania dowódcy w pełnym zakresie jego zadań.

6. Do szczególnie istotnych cech struktury dowództw przedstawianej w dokumentach sojuszniczych, które nie mogą nie być brane pod uwagę podczas modyfikacji struktur dowództw szczebla taktycznego, należy umiejscowienie komórek sztabu odpowiedzialnych za problematykę: *logistyczną, finansową, personalną, szkoleniową* w strukturach sztabu, to znaczy w obszarze jurysdykcji szefa sztabu. Jest to zgodne z „filozofią” funkcjonowania sztabu w prawie wszystkich armiach państw NATO. Powszechne jest tam bowiem przekonanie, iż sztab stworzony został po to, aby wspomagać pracę dowódcy we wszystkich obszarach jego działalności. Problematyka logistyczna, kadrowa, finansowa i szkoleniowa z pewnością do takich obszarów należą. Wyłączanie szeregu obszarów problemowych z kompetencji historycznie do tego powołanych komórek sztabu powoduje, iż narodowe odmienności przekształcają się w złamanie ustaleń powszechnie przyjętych w Sojuszu, zaś tak „okrojony” sztab przestaje być zdolny do realizacji stojących przed nim zadań.

7. Struktura organizacyjna dowództw na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych (rys. 19), powinna składać się z następujących osób funkcyjnych (komórek organizacyjnych):

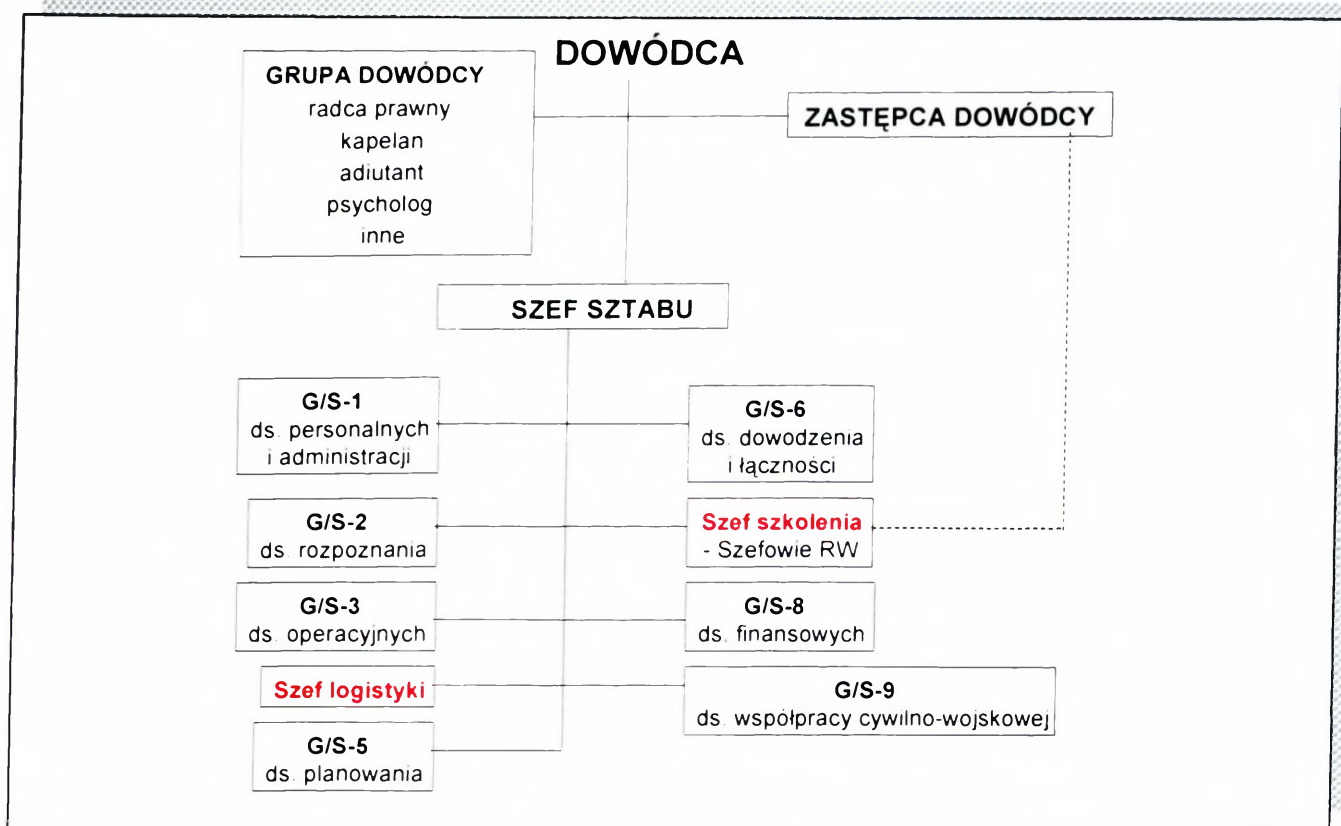
- *dowódca*,
- *zastępca dowódcy*,
- *grupa dowódcy* – (wydziały, oddziały, sekcje i pojedyncze stanowiska – w zależności od szczebla – bezpośrednio podległe dowódcy na danym szczeblu organizacyjnym np. sekretariat, główny księgowy wraz z jego pionem, psycholog itd.);
- **szef sztabu**;
- *sztab* – (danego dowództwa) – składa się z poszczególnych oddziałów, wydziałów, sekcji (w zależności od szczebla organizacyjnego), bezpośrednio podległych pod szefa sztabu i odpowiadających za:

Tabela 2

Struktura grupy głównej dowództwa szczebla taktycznego

STRUKTURA „1 – 6”	STRUKTURA „1 – 9”
1 – komórka ds. personalnych i administracji	1 – komórka ds. personalnych i administracji
2 – komórka ds. rozpoznania	2 – komórka ds. rozpoznania
3 – komórka ds. operacyjnych	3 – komórka ds. operacyjnych
4 – komórka ds. logistycznych	4 – komórka ds. logistycznych
5 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)	5 – komórka ds. planowania
6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia	6 – komórka ds. wsparcia dowodzenia
	7 – komórka ds. doktryn i szkolenia
	8 – komórka ds. finansowych
	9 – komórka ds. współpracy cywilno-wojskowej (CIMIC)

Grupa główna dowódcy powinna się składać z komórek organizacyjnych od S/G-1 do S/G-9 w zależności od potrzeb wynikających ze szczebla dowodzenia. Przyjmując te ustalenia sojusznicze, zachowano by rozwiązania narodowe w zakresie pozostawienia nazw szefa szkolenia zamiast S/G-7 oraz szefa logistyki zamiast komórki S/G-4. Szefowi szkolenia podporządkowano by poszczególnych szefów rodzajów wojsk. Komórka ta odpowiadałaby za problematykę przygotowania dowództw i wojsk do realizacji zadań w okresie kryzysu i wojny. Funkcjonowanie poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu oraz ich obsada personalna uzależnione byłyby od szczebla organizacyjnego.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 1.18. Proponowana struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego

Analiza istniejących ustaleń i rozwiązań wskazuje, iż typowe jest przyjęcie następującej struktury sztabu:

- **pododdział, oddział** – S-1, S-2, S-3, S-4, S-5 (-5 w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju), S-6, S-7,
- **związek taktyczny** – G-1, G-2, G-3, G-4, G-5 (w przypadku realizacji zadań poza granicami kraju), G-6, G-7, G-8, G-9,
- poszczególne komórki, przyjmują za symbol G – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest generał (dywizja, brygada), S – gdy dowódcą danego szczebla organizacyjnego jest pułkownik (pułk, batalion).

Liczbę stanowisk – w oddziałach, wydziałach, sekcjach – przyjąć zgodnie z potrzebami funkcjonowania danego dowództwa w czasie „W” jako stanowiska dowodzenia zapewniającego min.: dwuzmianową pracę na stanowisku dowodzenia, na czas „P” oraz „K” liczba stanowisk powinna zapewnić funkcjonowanie jednej zmiany (diennej) dowództwa.

Liczba wydziałów (sekcji) w oddziałach (wydziałach) uzależniona jest od charakteru i zakresu zadań realizowanych przez specjalność danej komórki sztabu w czasie „P”, „K” oraz „W”. W zależności od szczebla organizacyjnego: oddział posiada wydziały, wydział – sekcje, sekcje – pojedyncze stanowiska (minimum 2 wydziały, sek-

70

cje, pojedyncze stanowiska), możliwy (dopuszczalny) jest podział np. oddział na wydziały a w tym sekcje – jeżeli takie są zadania komórki. Z drugiej strony każda struktura wymaga indywidualnego rozpatrzenia i tam gdzie można należy stosować łączenie komórek o podobnych zadaniach.

Pion ochrony informacji niejawnej (wraz z kancelariami) powinien znajdować się w komórce ds. wsparcia dowodzenia – G/S 6.

2. STRUKTURY I MOŻLIWOŚCI JEDNOSTEK WOJSK LĄDOWYCH

Siłły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej są podstawowym, wyspecjalizowanym elementem systemu obronności państwa oraz głównym instrumentem realizacji *Strategii bezpieczeństwa RP*.¹ Służą ochronie niepodległości Rzeczypospolitej Polskiej i niepodzielności jej terytorium oraz zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności jej granic. Wykonują zadania wynikające ze *Strategii bezpieczeństwa*, skonkretyzowane w stosownych narodowych i sojuszniczych planach reagowania kryzysowego i obrony państwa.

Do sił, które mogą być skutecznie wykorzystane w obronie państwa można zaliczyć: wojska operacyjne, siły obrony terytorialnej, pozamilitarne ogniwa obronne oraz społeczeństwo przygotowane do wsparcia sił zbrojnych, a także stawiania czynnego i biernego oporu.

Siły Zbrojne RP - działając w narodowym systemie obronności i systemie sojuszniczym NATO - są gotowe do wykonywania trzech rodzajów zadań strategicznych:

- zadań obronnych w razie wojny (odparcie bezpośredniej agresji na terytorium Polski lub udział w odparciu agresji na inne państwo sojusznicze);
- zadań reagowania kryzysowego (także w ramach misji organizacji międzynarodowych);
- zadań stabilizacyjnych i prewencyjnych w czasie pokoju.

Ponadto są one gotowe do udziału w reagowaniu na zagrożenia pozamilitarne.

Wielkość i wyposażenie Sił Zbrojnych są zgodne z postanowieniami porozumień w dziedzinie kontroli zbrojeń których stroną jest Polska, w tym w szczególności Traktatu o Konwencjonalnych Siłach Zbrojnych w Europie (CFE). Siły Zbrojne RP powinny posiadać, w ramach przyznanych limitów, zdolność do odstraszenia potencjalnego agresora, prowadzenia operacji obronnej przeciwko agresji na szeroką skalę, udziału w operacjach reagowania kryzysowego spoza Art. V Traktatu Północnoatlantyckiego, w tym operacjach pokojowych w ramach sił międzynarodowych. Należy przy tym zauważyć, że z reguły będą to operacje połączone, prowadzone w różnej skali i wymiarze.

¹ Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2000.

W skład Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wchodzi Wojska Lądowe, Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej, Marynarka Wojenna oraz Siły Specjalne. We wszystkich rodzajach sił zbrojnych występują wojska operacyjne i wojska obrony terytorialnej. Proporcja między wojskami operacyjnymi i wojskami obrony terytorialnej w czasie pokoju uwarunkowana jest charakterem położenia Polski jako państwa granicznego NATO i określona stosownie do potrzeb operacyjnych na czas zagrożenia (kryzysu) i wojny.

Wojska Lądowe przeznaczone są do zapewnienia obrony przed atakiem lądowo-powietrznym w dowolnym rejonie kraju, na każdym kierunku, w obliczu każdej formy zagrożenia militarnego. Struktura ich wojsk operacyjnych oparta jest na związkach taktycznych, oddziałach i pododdziałach – zorganizowanych w korpusy narodowe i wielonarodowe, z utrzymaniem niezbędnej liczby jednostek centralnej dyspozycji. Natomiast w systemie terytorialnym występują okręgi wojskowe, mające w swym składzie jednostki obrony terytorialnej i terytorialne organy dowodzenia.

Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej przeznaczone są do obrony przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej i stanowią fundament systemu obrony powietrznej państwa. System ten jest funkcjonalnie zintegrowany z systemem obrony powietrznej NATO. Utrzymuje stałą gotowość do przeciwdziałania naruszeniom przestrzeni powietrznej, odparcia agresji przeciwnika powietrznego i osłabienia jego potencjału. W okresie kryzysu i wojny Wojska Lotnicze i Obrony Powietrznej, obok zadań osłonowych, zapewniają wsparcie Wojskom Lądowym i Marynarce Wojennej. Struktura organizacyjna Wojsk Lotniczych i Obrony Powietrznej oparta jest na korpusach obrony powietrznej, w których skład wchodzi formacje lotnictwa taktycznego, rakiet obrony przeciwlotniczej, radiotechniczne oraz jednostki zabezpieczenia.

Marynarka Wojenna przeznaczona jest do obrony granicy morskiej państwa i strefy odpowiedzialności sojuszniczej, ochrony żeglugi i interesów gospodarczych Polski na akwenach morskich oraz obrony wybrzeża przy współdziałaniu z innymi rodzajami sił zbrojnych. Stosownie do zadań operacyjnych, w strukturze organizacyjnej Marynarki Wojennej znajdują się formacje sił morskich - flotylle oraz oddziały odpowiednich rodzajów wojsk i służb.

Zgodnie ze zobowiązaniami sojuszniczymi Marynarka Wojenna wydziela część swoich sił do realizacji zadań sojuszniczych, zarówno w strefie Morza Bałtyckiego, jak i poza nią.

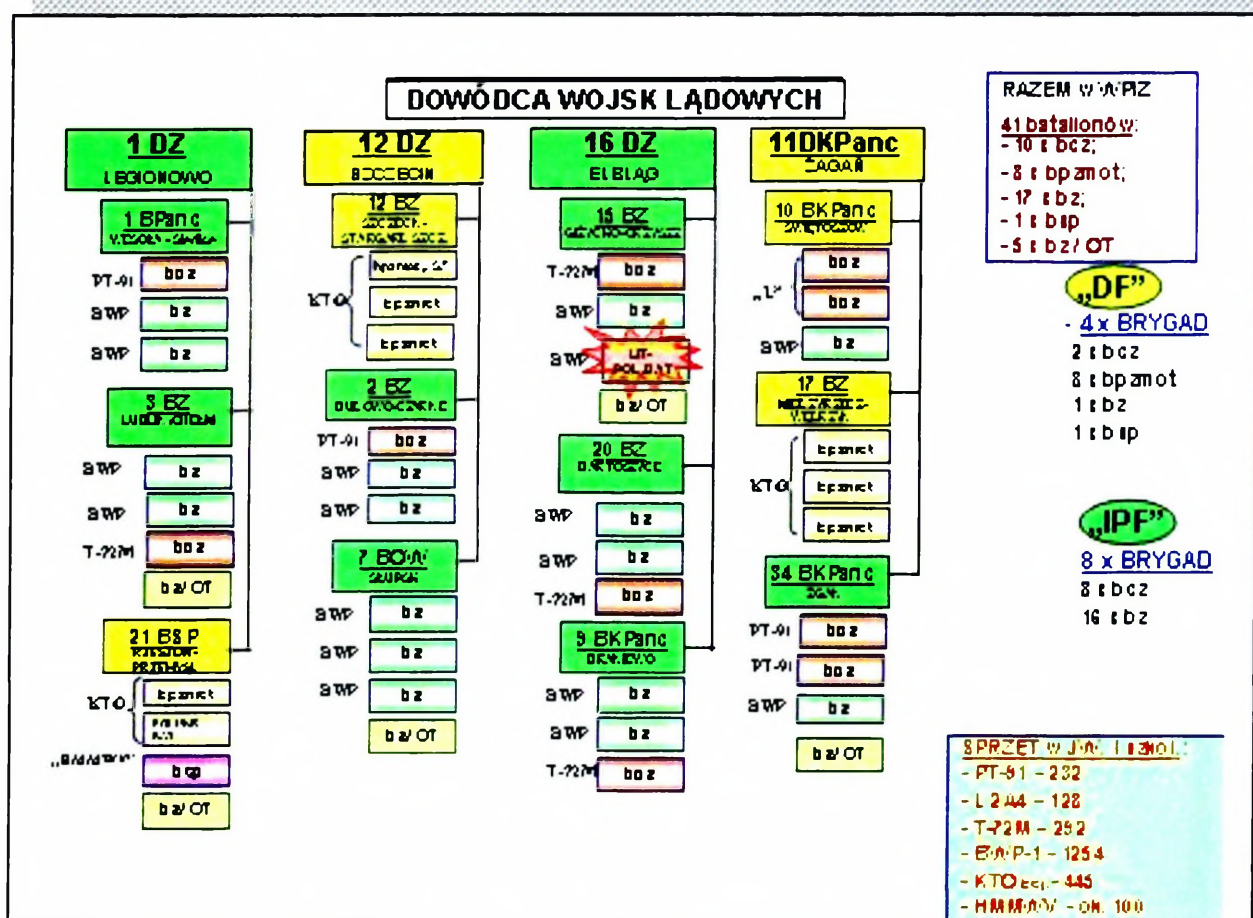
W strukturach Sił Zbrojnych RP występują również **Wojska (Siły) Specjalne**. Stanowią je samodzielne oddziały i pododdziały, złożone ze starannie wyselekcjonowanych, specjalnie wyszkolonych i wyposażonych żołnierzy, przygotowanych do działań w niewielkich grupach o różnym składzie, w środowisku podwyższonego ryzyka. Wojska specjalne wykonują zadania o znaczeniu strategicznym lub operacyjnym w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Siły zbrojne obejmują wojska wydzielone do dyspozycji NATO oraz pozostające pod wyłącznie narodowym dowództwem. Wojska wydzielone do NATO obejmują siły reagowania (w tym natychmiastowego i szybkiego), główne siły obrony i siły wzmocnienia. Proporcja między poszczególnymi kategoriami sił jest dostosowana do charakteru naszego położenia strategicznego w Sojuszu. Stosownie do strategicznej roli Polski w ramach NATO konieczne jest zarówno doskonalenie sił reagowania - w tym zasadnicze podniesienie stopnia ich gotowości, uzyskanie większej mobilności i zdolności do działania poza terytorium kraju, zwiększenia interoperacyjności – jak również troska o utrzymanie zdolności bojowej głównych sił obrony. Współcześnie wielką wagę przykładana się również do zapewnienia możliwości udziału wspomnianych sił w operacjach o charakterze połączonym. Należy zaznaczyć, że nie chodzi wyłącznie o operacje o charakterze narodowym, lecz również operacje sojusznicze (ang. Allied) bądź wielonarodowe (ang. Multinational). Udział w operacjach tego typu stanowi współcześnie jedno z istotnych wyzwań, którym muszą sprostać nasze Siły Zbrojne.

2.1. Komponent wojsk lądowych

Komponent wojsk lądowych (korpus) stanowią: trzy dywizje zmechanizowane (1 DZ, 12 DZ i 16 DZ), dywizja kawalerii pancernej (11 DKPanc), brygada obrony wybrzeża (7 BOW), brygada kawalerii powietrznej (25 BKPow), brygada desantowo-szturmowa (6 BDSz), dwie brygady artylerii (1 i 23 BA), brygada saperów (1 BSap), pułk inżynieryjny (1 pinż), brygada logistyczna (1 BLog), pułk śmigłowców bojowych (49 pśb), batalion walki elektronicznej (1 bWE) oraz eskadra rozpoznania radioelek-

tronicznego (1 eRRe), dywizjon przeciwlotniczy (1 dplot), batalion łączności (1błączn), batalion chemiczny (1 bchem), batalion żandarmerii wojskowej (1 bŻW), oddział CIMIC (CIMIC), oddział PSYOPS (PSYOPS). Docelowo struktura komponentu lądowego ulegnie modyfikacji a jej zasadniczym celem jest integracja struktur (rys.2.1).



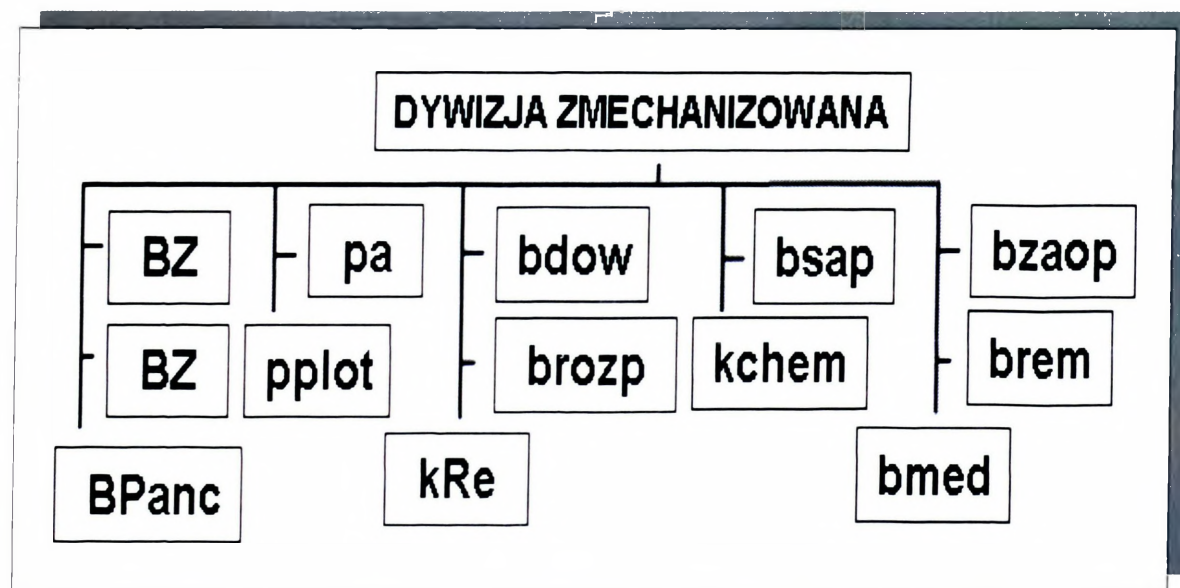
Źródło: DWLqd

Rys. 2.1. Struktura organizacyjna komponentu wojsk lądowych (wariant docelowy 2012)

Dywizja zmechanizowana (pancerna) jest podstawowym związkiem taktycznym przeznaczonym do realizacji zasadniczych zadań w działaniach wojennych komponentu wojsk lądowych. Stanowi podstawę tworzenia elementów ugrupowania operacyjnego. Może być użyta w pierwszym rzucie lub odwodzie. W wyjątkowych sytuacjach może prowadzić działania na samodzielnym kierunku, stąd powinna być postrzegana jako związek taktyczny w pełni autonomiczny, zdolny do prowadzenia działań taktycznych, przy wykorzystaniu organicznych sił i środków. W normalnych warunkach dywizja może bronić pasa szerokości 30-50 km, głębokość pasa obrony może

sięgać 15-30 km. W działaniach zaczepnych: szerokość pasa natarcia może wynosić 20-30 km, zaś tempo natarcia 1-3 km/godz¹.

Podstawą struktury organizacyjnej dywizji zmechanizowanej (rys.2.2) są: dwie brygady zmechanizowane (BZ) oraz brygada pancerna (BPanc). W dywizji pancerniej będą to: dwie brygady pancerne oraz brygada zmechanizowana. Obok nich występują oddziały (pododdziały), których zadaniem jest wsparcie i zabezpieczenie działań oddziałów ogólnowojskowych. Są to następujące jednostki: pułk artylerii (pa)², pułk przeciwlotniczy (pplot), batalion dowodzenia (bdow), batalion rozpoznawczy (brozp), kompania radioelektroniczna (kRe), batalion saperów (bsap), kompania chemiczna (kchem) oraz bataliony: zaopatrzenia (bzaop), remontowy (brem) i medyczny (bmed).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.2. Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej

Brygada obrony wybrzeża jest w istocie rzeczą brygadą zmechanizowaną. Brygady zmechanizowane stanowią podstawę struktury organizacyjnej DZ. Mogą być użyte w pierwszym rzucie lub w odwodzie dywizji. Brygada obrony wybrzeża może również uczestniczyć w obronie wybrzeża morskiego (w ramach przeciwdesantowej obrony wybrzeża morskiego), we współdziałaniu z siłami marynarki wojennej RP, siłami powietrznymi i specjalnymi. W *normalnych* warunkach brygada może bronić rejonu szerokości 20-30 km, głębokość rejonu obrony może sięgać do 15 km. W dzia-

¹ Przedstawione normy należy traktować jako wielkości orientacyjne. W konkretnej sytuacji przyjmowane wartości powinny być wypadkową zamiaru operacji (walki), potencjału bojowego wojsk własnych i przeciwnika, właściwości terenu i innych czynników.

² W strukturze 16 dywizji zmechanizowanej jest dodatkowo pułk przeciwpancerny.

łaniach zaczepnych: szerokość pasa natarcia może wynosić do 10 km, zaś tempo natarcia 5 km/godz. (i więcej)¹.

Podstawą struktury organizacyjnej brygady obrony wybrzeża (rys.2.3) są trzy bataliony zmechanizowane (bz) oraz pododdziały, których zadaniem jest wsparcie i zabezpieczenie działań batalionów zmechanizowanych. Są to: dywizjon artylerii samobieżnej (das), dywizjon artylerii raketowej (dar)², bateria przeciwpancerna (ppanc.), dywizjon przeciwlotniczy (dplot), batalion dowodzenia (bdow), kompania rozpoznawcza (krozp), kompania saperów (ksap), pluton chemiczny (plchem) oraz kompanie: zaopatrzenia (kzaop), remontową (krem) i medyczną (kmed).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.3. Struktura organizacyjna brygady obrony wybrzeża

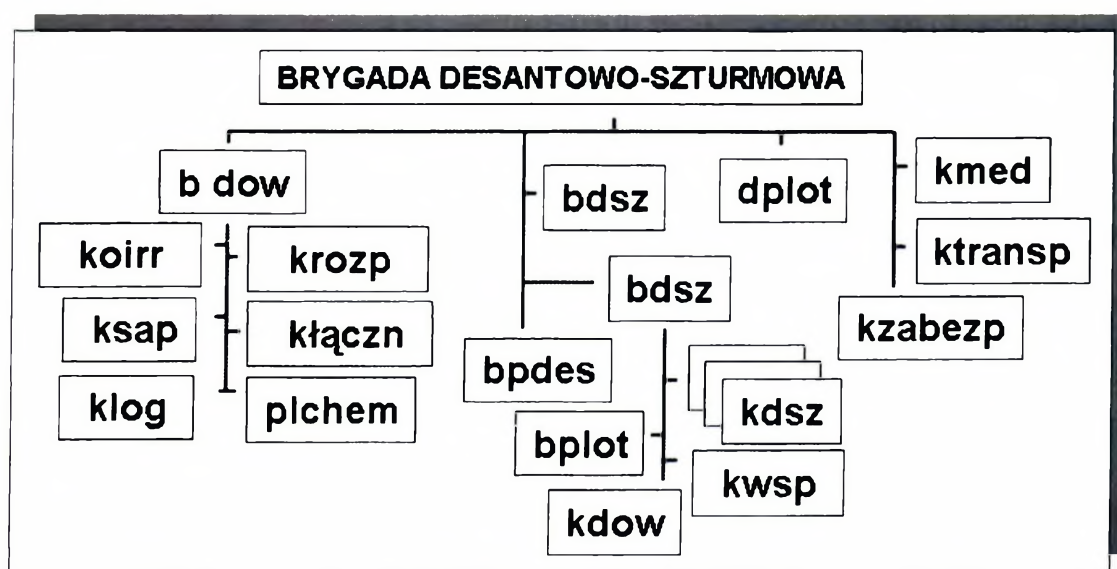
Brygada Desantowo-Szturmowa (rys.2.4) jest związkiem taktycznym, utrzymywanym w czasie „P” w najwyższym stopniu rozwinięcia i gotowości do podjęcia działań bojowych w dowolnym obszarze. Brygada przeznaczona jest do prowadzenia działań w ugrupowaniu bojowym przeciwnika, z wykorzystaniem śmigłowców i samolotów transportowych jako podstawowego środka transportu. Może działać jako desant powietrzny lub prowadzić działania desantowo-szturmowe. Działania desantowo-szturmowe mogą zmierzać do: uchwycenia i niszczenia ważnych obiektów przeciwnika, odcięcia jego sił na głównym kierunku działania własnych wojsk lądowych, opóźnienia podejścia odwodów przeciwnika z głębi. Działania powietrzno-desantowe będą miały na celu: uchwycenie i utrzymanie (do czasu podejścia sił głównych komponentu wojsk lądowych) dogodnych rubieży, węzłów komunikacyjnych, mostów, przesmyków i innych ważnych obiektów, a także odciążenie sił przeciwnika z głów-

¹ Przedstawione normy należy traktować jako wielkości orientacyjne.

² Tylko w strukturze 7 brygady obrony wybrzeża.

negu kierunku działania wojsk własnych czy opóźnianie podejścia jego odwodów z głębi. Głównym celem użycia brygady desantowo-szturmowej w walce jest osłabienie potencjału bojowego przeciwnika i udaremnianie prowadzenia przez niego zorganizowanych działań bojowych. Użycie brygady nadaje duży rozmach przestrzenny oraz dynamiczny charakter działaniom bojowym. Stwarza warunki do uzyskania zaskoczenia, przyczyniając się do zdobycia lokalnej przewagi i inicjatywy operacyjnej oraz pozwala na skrócenie czasu między uderzeniami ogniowymi na dalekie cele, a wykonaniem na nie ataku. Zadaniem brygady jest zapewnienie korzystnych warunków wykonania zadania przez główne siły ogólnowojskowych związków taktycznych.

Brygada desantowo-szturmowa może realizować zadania całością sił lub tworzyć zgrupowania uderzeniowe. Struktura organizacyjna brygady pozwala na utworzenie trzech zgrupowań (dwóch desantowo-szturmowych i jednego powietrzno-desantowego). Podstawę struktury organizacyjnej brygady stanowią dwa bataliony desantowo-szturmowe (bdsz) oraz batalion powietrzno-desantowy (bpdes). Obok nich w strukturze brygady znajdują się również: batalion dowodzenia oraz samodzielne kompanie: zabezpieczenia (kzabezp), transportowa (ktransp) i medyczna. Część dotychczas samodzielnych pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia znajduje się w strukturze batalionu dowodzenia: kompania rozpoznawcza, bateria przeciwlotnicza (bplot), kompania saperów, kompania ochrony i regulacji ruchu (koirr), kompania łączności (kłączn), pluton chemiczny. Brygada nie posiada bezpośrednio podporządkowanej artylerii. Kompanie wsparcia (kwsp) znajdują się w strukturze batalionów (desantowo-szturmowych i powietrzno-desantowego).



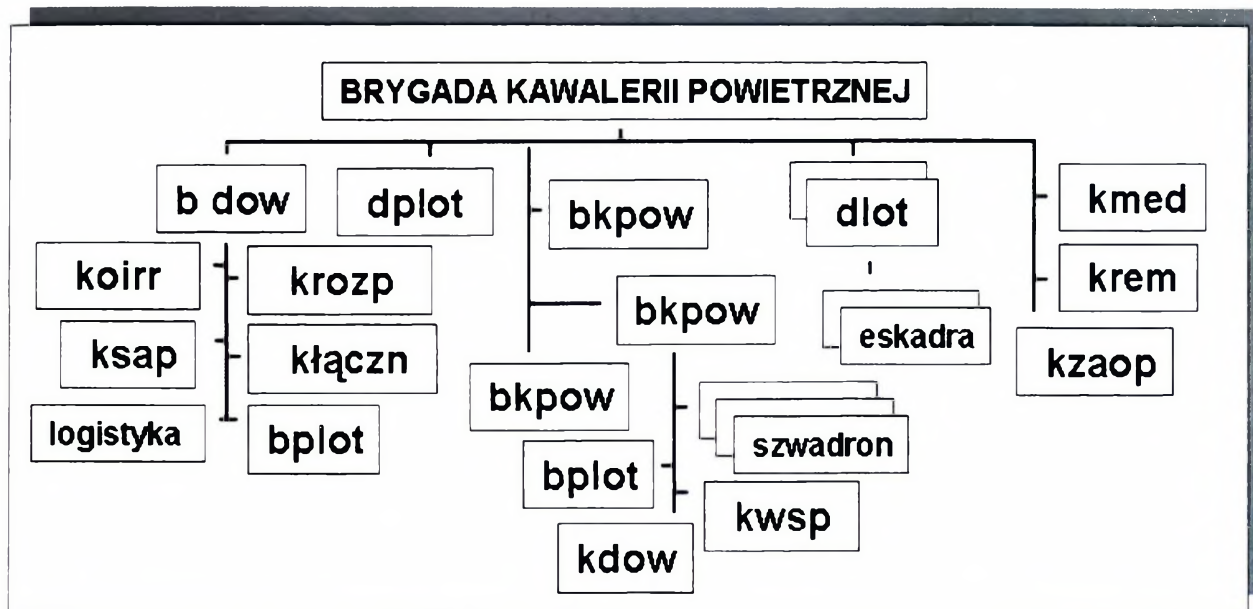
Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.4. Struktura organizacyjna brygady desantowo-szturmowej

Brygada Kawalerii Powietrznej (rys.2.5) jest związkiem taktycznym przeznaczonym do prowadzenia działań aeromobilnych (powietrzno-szturmowych, desantowo-szturmowych) we wszystkich rodzajach działań bojowych. Działania desantowo-szturmowe polegają na lądowaniu wojsk z powietrza (na spadochronach, szybowcach, samolotach lub śmigłowcach) na terytorium przeciwnika i jednoczesnym prowadzeniu walk z oddziałami przeciwnika znajdującymi się w rejonie lądowania desantu lub zdążającymi do tego rejonu. Działania desantowo-powietrzne prowadzi się najczęściej z zamiarem uchwycenia i utrzymania do czasu podejścia sił głównych własnych wojsk lądowych dogodnych rubieży, węzłów komunikacyjnych, mostów (innych ważnych obiektów), a także dla odciążenia sił przeciwnika z głównego kierunku działania wojsk własnych, opóźnienia podejścia jego odwodów z głębi itp.

Działania te brygada może prowadzić samodzielnie lub wspólnie z innymi rodzajami wojsk i sił zbrojnych, w całym obszarze odpowiedzialności. Zadania te mogą być wykonywane: szturmem powietrznym, szturmem powietrzno-lądowym, rajdami, napadami, zasadzkami, misjami specjalnymi. W ramach NATO brygada może wydzielonymi siłami stanowić komponent sił szybkiego reagowania, ekspedycyjnych lub pokojowych.

Do realizacji tego typu zadań w strukturze brygady mogą być organizowane tzw. AZB (Aeromobilne Zgrupowania Bojowe). Podstawę struktury organizacyjnej brygady stanowią trzy bataliony kawalerii powietrznej (bkpow), w każdym: 3 szwadrony, kompania wsparcia, bateria dowodzenia, bateria przeciwlotnicza oraz plutony logistyczne. oraz batalion powietrzno-desantowy (bpdes). Obok nich w strukturze brygady znajdują się również: batalion dowodzenia oraz samodzielne kompanie: zabezpieczenia (kzabezp), transportowa (ktransp) i medyczna. Część dotychczas samodzielnych pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia znajduje się w strukturze batalionu dowodzenia: kompania rozpoznawcza, bateria przeciwlotnicza (bplot), kompania saperów, kompania ochrony i regulacji ruchu (koirr), kompania łączności (kłączn), pluton chemiczny. Brygada nie posiada bezpośrednio podporządkowanej artylerii. Kompanie wsparcia (kwsp) znajdują się w strukturze batalionów (desantowo-szturmowych i powietrzno-desantowego).



Źródło: Opracowanie własne.

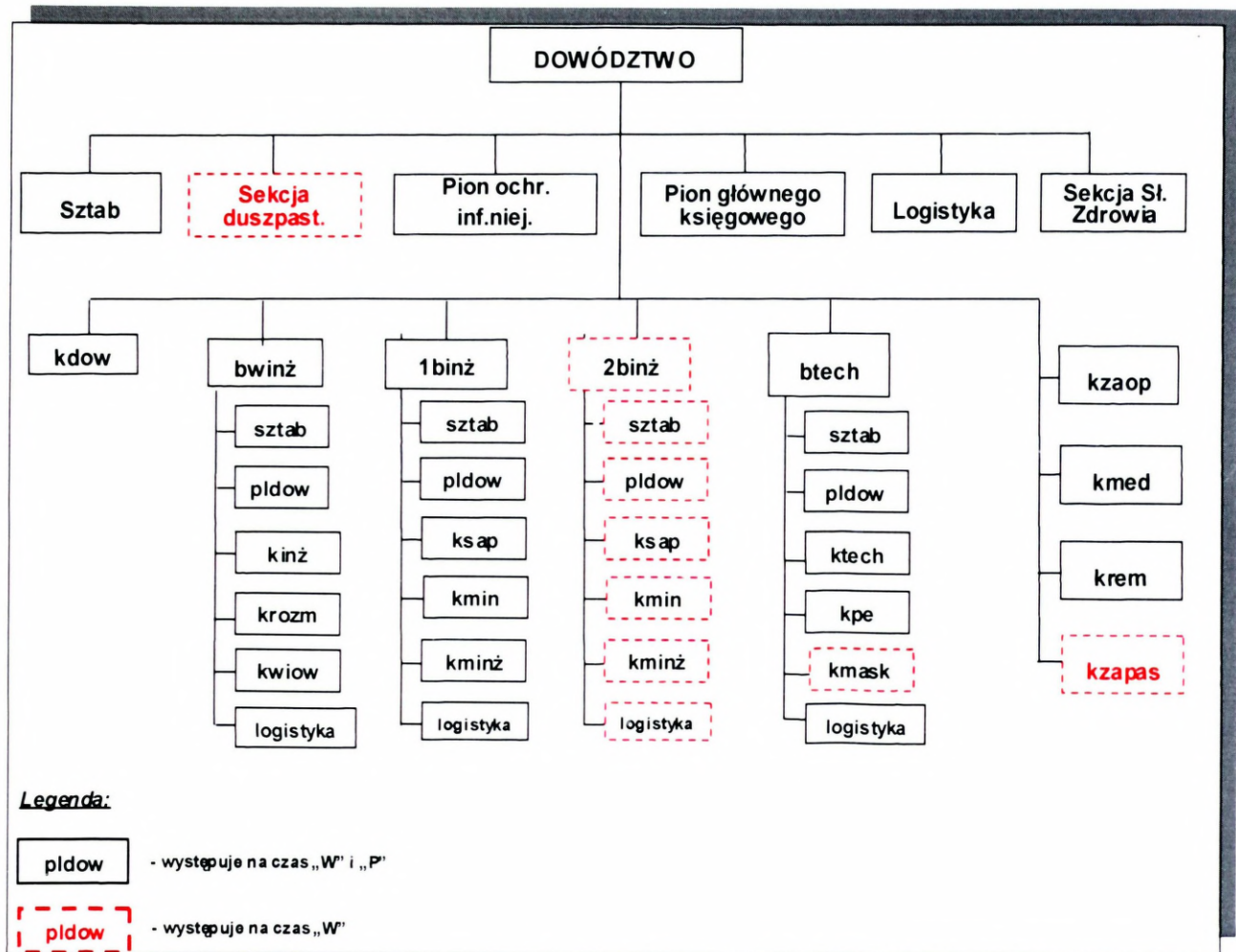
Rys. 2.5. Struktura organizacyjna brygady kawalerii powietrznej

2.2. Struktura komponentu wojsk lądowych

2.1.1. Wojska inżynieryjne komponentu wojsk lądowych

W skład wojsk inżynieryjnych komponentu wojsk lądowych mogą być włączone: **brygada saperów** lub **pułk inżynieryjny**. W sytuacjach szczególnych komponent może posiadać do swojej dyspozycji dwa wymienione oddziały lub ich część.

Brygada saperów (BSap) (rys. 2.6) jest oddziałem wojsk inżynieryjnych przeznaczonym do: wykonywania prac minerskich i zaporowych podczas budowy zapór inżynieryjnych, niszczenia różnych obiektów terenowych, wykonywania przejść w zaporach inżynieryjnych, usuwania zawał i rumowisk, rozpoznania inżynieryjnego terenu, wykonywania prac ziemnych o różnym przeznaczeniu, realizacji inżynieryjnych prac maskowniczych, a także do wydobywania i oczyszczania wody. Brygadę wykorzystuje się do wykonywania zadań i prac inżynieryjnych w obszarze operacji w ramach wsparcia inżynieryjnego działań komponentu. Wsłitek pododdziałów brygady może być skupiony na: realizacji zadań w obszarze sił przesłaniania (osłonie granicy państwowej), wsparciu inżynieryjnym związków taktycznych w pasach ich działania oraz wykonywaniu przedsięwzięć i obiektów inżynieryjnych o charakterze operacyjnym, np. podczas wprowadzania do działań odwodów operacyjnych, odpierania przeciwwuderzeń przeciwnika, budowie stref zapór inżynieryjnych itp.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.6. Wariant struktury organizacyjnej brygady saperów

Tabela 2.1.

Zasadnicze wyposażenie brygady saperów

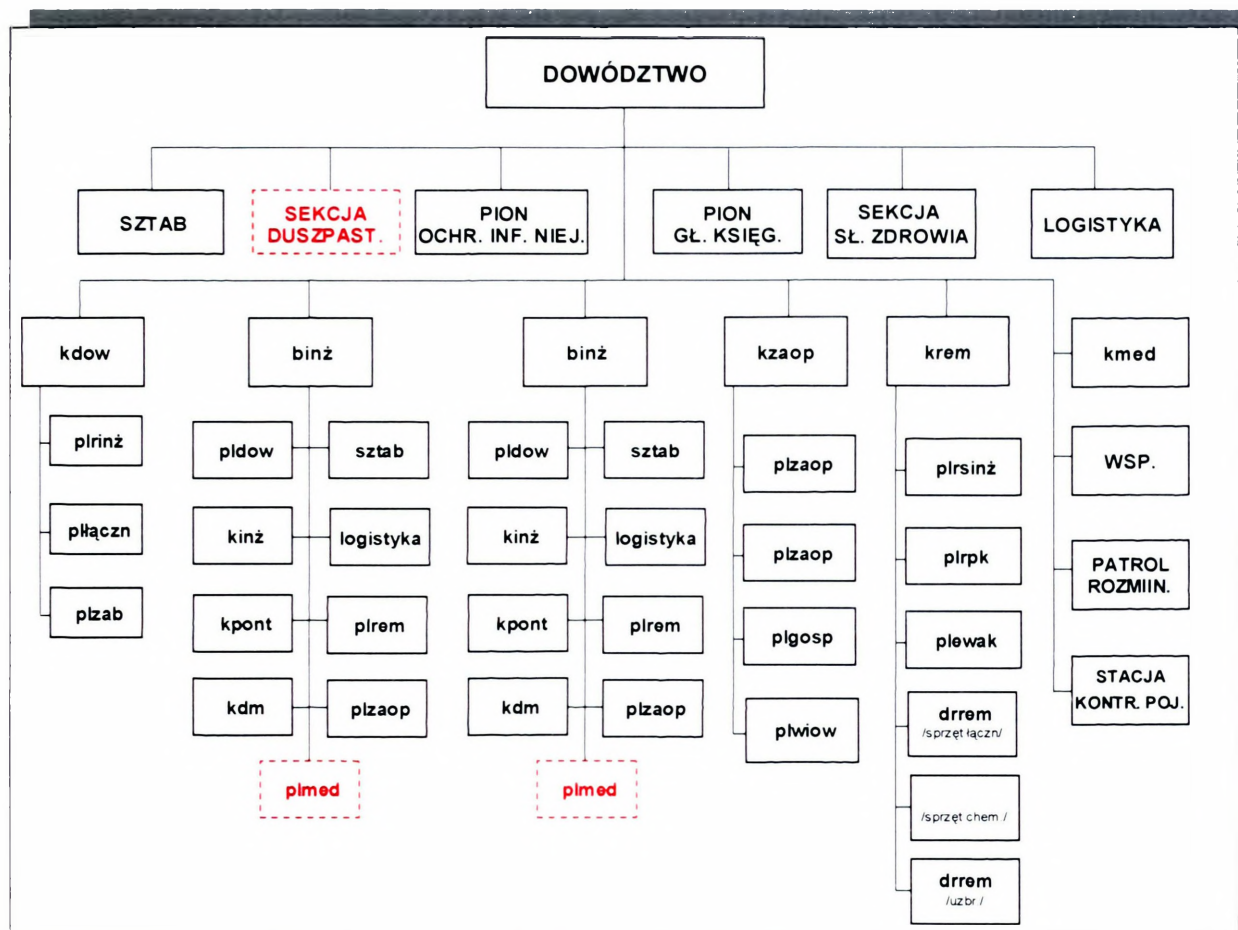
Nazwa sprzętu	Liczba [szt.]
Transporter rozpoznania inżynierskiego (TRI)	8
Transporter inżynierski (TI)	15
Przyczepny ustawiacz min (PMR-3)	18
Przyczepa - wyrzutnia ładunków wydłużonych dużych (WŁWD)	15
Spycharka szybkobieżna (BAT-M)	2
Trak ciężki (GKT-60)	3
Koparka samochodowa (K-407)	23
Koparka wieloczerpakowa do rowów strzeleckich (łączących)	4
Koparka frezowa do wykopów (MDK-2)	4
Spycharka gaśnicowa ciężka (DZ-27S)	14
Spycharko-ładowarka (SŁ-34)	12
Samochód (różne)	438
Zestaw studziennie-wiertniczy (różne)	5
Filtr do oczyszczania wody (różne)	24

Źródło: Opracowanie własne.

Możliwości brygady saperów (w ciągu doby):

- ustawienie przeciwpancernych zapór minowych:
 - ręcznie bez styczności z przeciwnikiem - 5,4 km,
 - lub w styczności z przeciwnikiem - 2,7 km,
 - manewrowo (1 j.m.) - 4,8 km,
 - urządzić węzłów zapór (1 lub 2ksap) - 3 lub 6,
- rozbudowa fortyfikacyjna terenu - 2 x bro (25 000m³),
- wykonanie przejść w zaporach
 - metodą ręczną - 18,
 - metodą wybuchową - 6,
- urządzić duże /lub małe punkty oczyszczania wody - 3/9,
- urządzić pod względem inżynieryjnym obiekty pozorne - 2-3.

Pułk inżynieryjny (rys.2.7) jest oddziałem wojsk inżynieryjnych, występującym w strukturach wojsk operacyjnych, przeznaczonym do: urządzania przepraw pontonowych przez przeszkody wodne, budowy mostów o konstrukcji drewnianej i składowanej, oczyszczania terenu z materiałów wybuchowych i niebezpiecznych, budowy zapór inżynieryjnych (minowych, fortyfikacyjnych), przygotowania i utrzymania dróg, a także torowania dróg przez rejony zniszczeń lub w terenie na przełaj. Celem działania pułku jest wspieranie walki związków taktycznych i oddziałów w obszarze operacji komponentu oraz jednostek wchodzących w skład Sił Szybkiego Reagowania NATO. Skład organizacyjny i możliwości wykonawcze pułku pozwalają wykonywać zadania inżynieryjne na korzyść sił międzynarodowych, głównie w ramach wsparcia inżynieryjnego utrzymania mobilności wojsk własnych i kontrmobilności przeciwnika.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.7. Wariant struktury organizacyjnej pułku inżynierskiego

Tabela 2.2.

Zasadnicze wyposażenie pułku inżynierskiego

Nazwa sprzętu	Liczba [szt.]
Transporter rozpoznania inżynierskiego (TRI)	6
Baza zabezpieczenia prac nurkowych	1
Pochylnia do ustawiania min	12
Zestaw do kierowania wybuchami drogą radiową (ZKW-1)	2
Przyczepa -wyrzutnia ładunków wydłużonych dużych (WŁWD)	6
Park pontonowy PP-64	1,32
Transporter pływający gaśnicowy (PTS)	2
Łódź desantowa	14
Zestaw sprzętu do budowy podpór	4
Równiarka samojezdna	4
Trak ciężki (GKT-60)	2
Koparka samochodowa (K-407)	5
Spycharka gaśnicowa ciężka (DZ-27S)	4
Spycharko-ładowarka (SŁ-34)	10
Samochód (różne)	200
Zbiornik na wodę (różne)	16
Zestaw studzienneo-wiertniczy (różne)	7
Filtr do oczyszczania wody (różne)	9
Elektrownia (różne)	15

Źródło: Opracowanie własne.

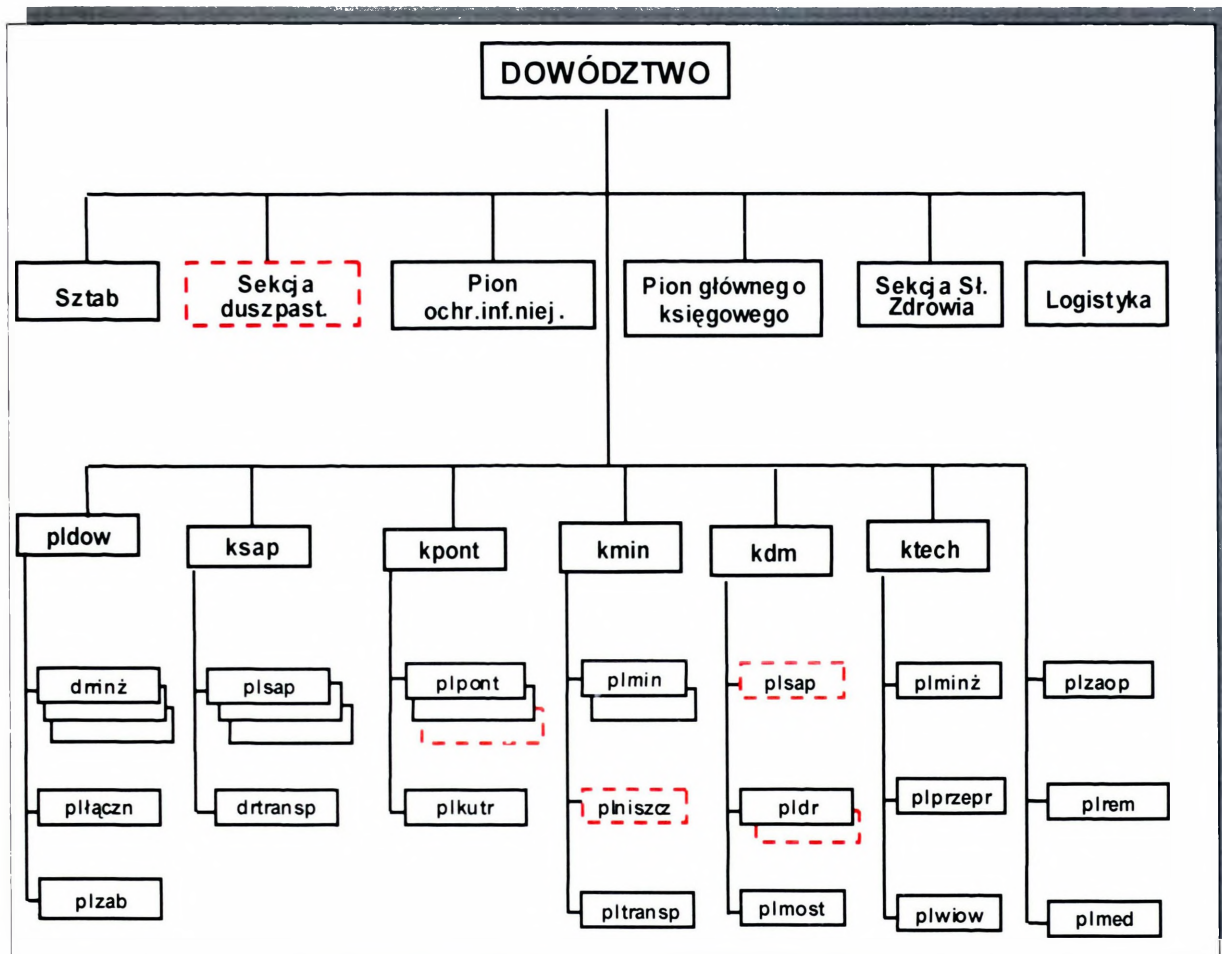
Możliwości pułku inżynieryjnego (w ciągu doby):

- ustawienie przeciwpancernych zapór minowych:
 - - ręcznie bez styczności z przeciwnikiem - 1,8 km,
 - - lub w styczności z przeciwnikiem - 0,9 km,
 - - urządzić węzłów zapór (1-2 p/sap) - 1-2,
- rozbudowa fortyfikacyjna terenu - 1500m³.
- wykonanie przejść w zaporach:
 - - metodą ręczną - 6 (4-5 godz.),
 - - metodą wybuchową - 2 (2-3 godz.),
- rozminowanie i oczyszczenie terenu - 3 ha,
- urządzić duże /lub małe punkty oczyszczania wody - 1/3,
- urządzić przeprawę pod obciążenie 80 t - 146 mb,
- osłona techniczna dróg - 100-120 km,
- budowa mostu z konstrukcji składanych (DMS-65) - 20-30 mb,
- wydzielić pododdział do misji (rotacja) - 1 x kompania.

Jednostki inżynieryjne związków taktycznych i oddziałów: batalion saperów związku taktycznego (DZ, DKPanc), kompania saperów (w oddziałach wojsk lądowych).

Batalion saperów (DZ, DKPanc) (rys.2.8) jest oddziałem wojsk inżynieryjnych przeznaczonym do wykonywania zadań inżynieryjnych w rejonach (pasach) działania związku taktycznego. Wykorzystuje się go do realizacji zadań danego związku taktycznego oraz zadań w ramach wsparcia inżynieryjnego oddziałów innych rodzajów wojsk. Jego pododdziały mogą być także przydzielane do oddziałów poszczególnych rodzajów wojsk wchodzących w skład związku taktycznego.

Do głównych zadań inżynieryjnych wykonywanych przez pododdziały batalionu należą: wykonywanie prac minerskich i zaporowych podczas budowy zapór inżynieryjnych, niszczenie różnych obiektów terenowych, wykonywanie przejść w zaporach inżynieryjnych, usuwanie zawał i rumowisk, urządzanie przepraw pontonowych przez przeszkody wodne, budowa mostów o konstrukcji drewnianej, przygotowanie i utrzymanie dróg, a także torowania dróg przez rejony zniszczeń lub w terenie na przełaj, rozpoznanie inżynieryjnego terenu, wykonywanie prac ziemnych o różnym przeznaczeniu, wydobywanie i oczyszczanie wody.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.8. Wariant struktury organizacyjnej batalionu saperów ZT

Tabela 2.3.

Zasadnicze wyposażenie batalionu saperów

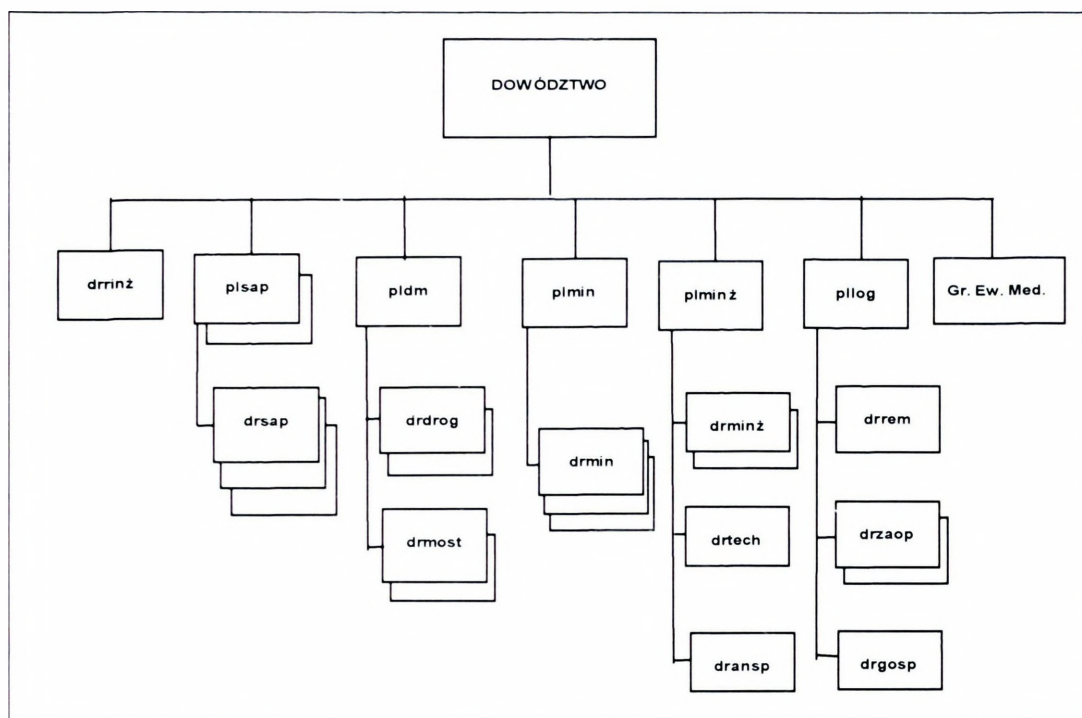
Nazwa sprzętu	Liczba [szt.]
Transporter rozpoznania inżynierskiego (TRI)	3
Transporter inżynierski (TI)	6
Przyczepny ustawiacz min (PMR-3)	3
Przyczepa - wyrzutnia ładunków wydłużonych dużych (WŁWD)	3
Park pontonowy PP-64	1
Transporter pływający gaśnicowy (PTS)	11
Urządzenie do wbijania pali na PTS	1
Urządzenie do zabudowy podpór z łodzi	1
Spycharka szybkobieżna (BAT-M)	2
Most towarzyszący na podwoziu czołgowym (BLG-67M)	6
Trak ciężki (GKT-60)	1
Koparka wieloczerpakowa do rowów strzeleckich (łączyjących)	3
Koparka samochodowa (K-407)	6
Spycharko-ładowarka (SŁ-34)	5
Samochody (różne)	95
Zestaw studziennie-wiertniczy (różne)	2
Filtr do oczyszczania wody (różne)	3
Elektrownia (różne)	5

Źródło: Opracowanie własne.

Możliwości (w ciągu doby):

- - ustawienie przeciwpancernych zapór minowych:
 - - ręcznie bez styczności z przeciwnikiem - 2,7 km,
 - lub w styczności z przeciwnikiem - 1,3 km,
 - manewrowo (1 j.m.) - 1,2 km,
 - urządzenie węzłów zapór (1ksap) - 2-3,
- rozbudowa fortyfikacyjna terenu - 2700m³,
- wykonanie przejść w zaporach:
 - - metodą ręczną - 9,
 - - metodą wybuchową - 3,
- osłona techniczna dróg - 80-100 km,
- urządzenie dróg na przełaj - 30-40 km,
- urządzenie przeprawy z parku PP-64:
 - - mostowej pod obciążenie 80 t - 97 m,
 - - promowej - 2-3,
- urządzenie przeprawy desantowej - 2-3,
- urządzić duże /lub małe punkty oczyszczania wody - 1/2,
- urządzić pod względem inżynieryjnym obiekty pozorne - 1-2.

W składzie organizacyjnym brygad zmechanizowanych, pancernych, obrony wybrzeża, kawalerii powietrznej oraz desantowo-szturmowych wojsk lądowych występują **kompanie saperów (ksap)** (rys.2.9), różniące się organizacyjnie.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.9. Wariant struktury organizacyjnej kompanii saperów BZ, BPanc, BKPanc, BOW

Kompania saperów brygady zmechanizowanej, pancernej i obrony wybrzeża. Kompanie saperów przeznaczone są do realizacji zadań inżynierskich na korzyść pododdziałów poszczególnych brygad. Zadania te kompania może realizować swoimi siłami w ramach wsparcia lub poszczególne plutony (drużyny) mogą być przydzielone do innych pododdziałów brygady.

Tabela 2.4.

Zasadnicze wyposażenie kompanii saperów

Nazwa sprzętu	Liczba [szt.]
Transporter rozpoznania inżynierskiego (TRI)	1
Transporter inżynierski (TI)	9
Przyczepny ustawiacz min (lub pochylnie do ustawiania min)	3
Przyczepa - wyrzutnia ładunków wydłużonych dużych (WŁWD)	6
Spycharka szybkobieżna (BAT-M)	2
Most towarzyszący na podwoziu czołgowym (BLG-67M)	4
Koparka samochodowa (K-407)	3
Spycharko-ładowarka (SŁ-34)	5
Samochód (różne)	43
Elektrownia (różne)	2

Źródło: Opracowanie własne.

Możliwości kompanii saperów (w ciągu doby):

- ustawienie przeciwpancernych zapór minowych:
 - o ręcznie bez styczności z przeciwnikiem - 1,8 km,

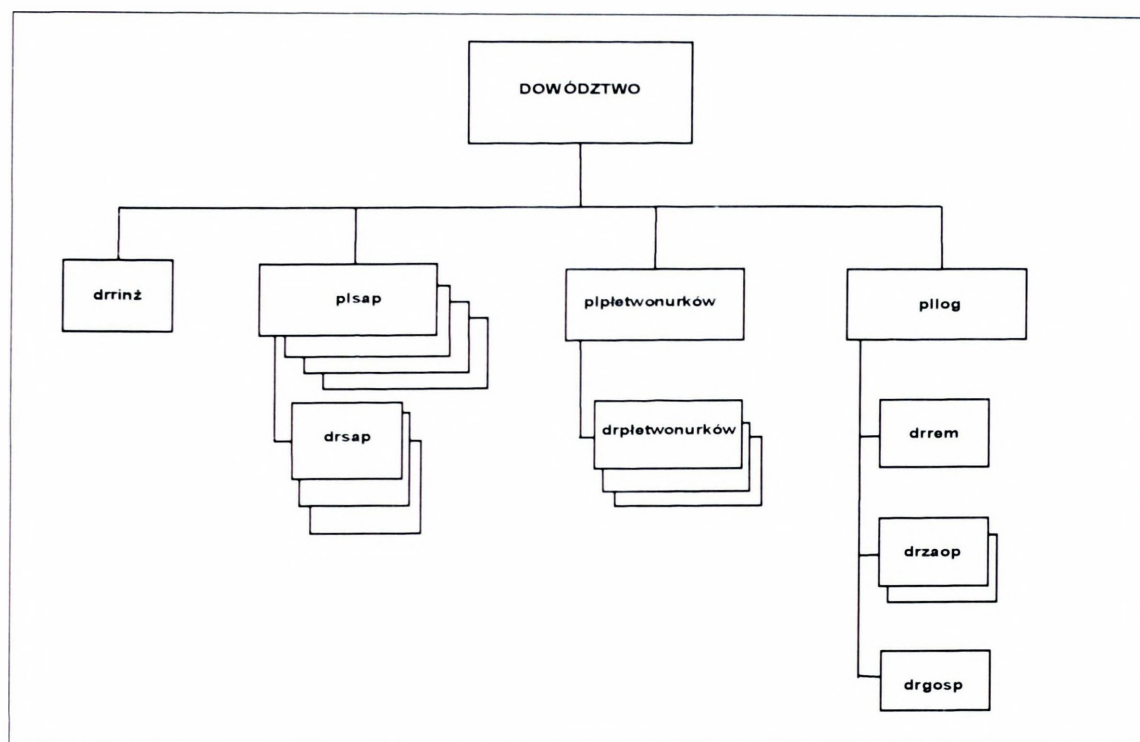
- lub w styczności z przeciwnikiem - 0,9 km,
- urządzenie węzłów zapór (2 x pilsap) - 2,
- manewrowo (1 j.m.) - 0,6 km,
- rozbudowa fortyfikacyjna terenu - 3000m³,
- wykonanie przejść w zaporach
 - metodą ręczną - 6,
 - lub metodą wybuchową - 6,
- osłona techniczna dróg - 25-30 km,
- urządzenie dróg na przełaj - 15-20 km.

Kompania saperów brygady desantowo-szturmowej i brygady kawalerii powietrznej (rys.2.10). Przeznaczona jest do realizacji zadań inżynierskich na korzyść pododdziałów desantowo-szturmowych. Zadania te kompania może realizować swoimi siłami w ramach wsparcia lub poszczególne plutony (drużyny) przydziela się do pododdziałów brygady. Kompania saperów wyposażona jest w lekkie (podręczne) środki inżynierskie. Należą do nich zestawy minerskie do rozpoznania zapór inżynierskich, budowy zapór i wykonywania w nich przejść.

Możliwości kompanii saperów BDSz (w ciągu doby):

- ustawienie przeciwpancernych zapór minowych:
 - ręcznie bez styczności z przeciwnikiem - 3,6 km,
 - lub w styczności z przeciwnikiem - 1,8 km,
- lub wykonanie przejść w zaporach metodą ręczną - 12,
- lub przygotowanie do zniszczenia odcinka drogi o długości 150 m - 24,
- lub przygotowanie do niszczenia mostu o długości do 100 m - 12,
- lub przygotowanie do niszczenia mostu o długości ponad 100 m - 8,
- lub budowa rowu przeciwpancernego sposobem wybuchowym - 4 800 m.
- lub wykonanie zawady leśnej zaminowanej - 36.

Pluton płetwonurków przygotowany jest wykonywania prac minerskich pod wodą, prowadzenia rozpoznania inżynierskich mostów i urządzeń hydrotechnicznych oraz rozpoznania innych obiektów podwodnych na przeszkodach wodnych.

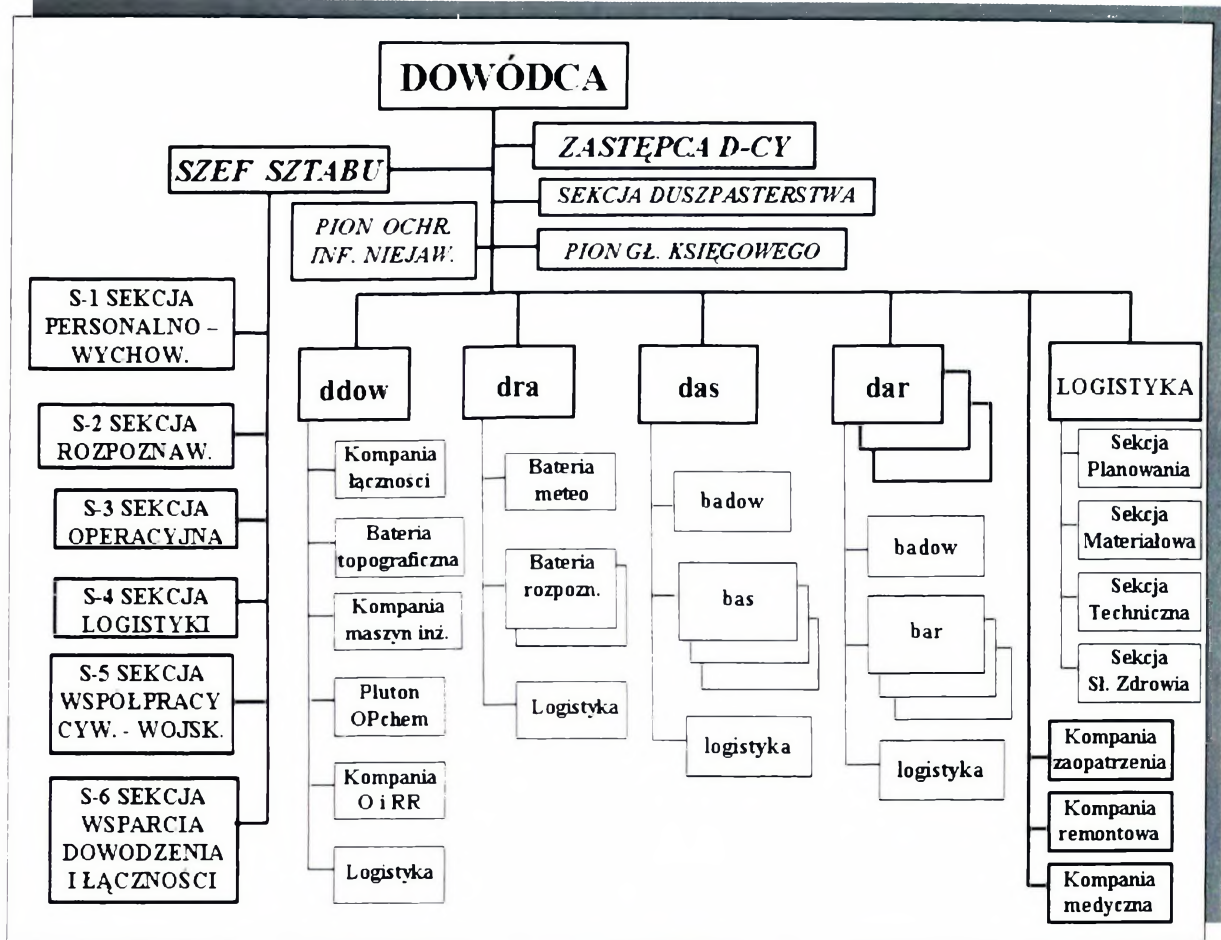


Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.10. Wariant struktury organizacyjnej kompanii saperów BDSz

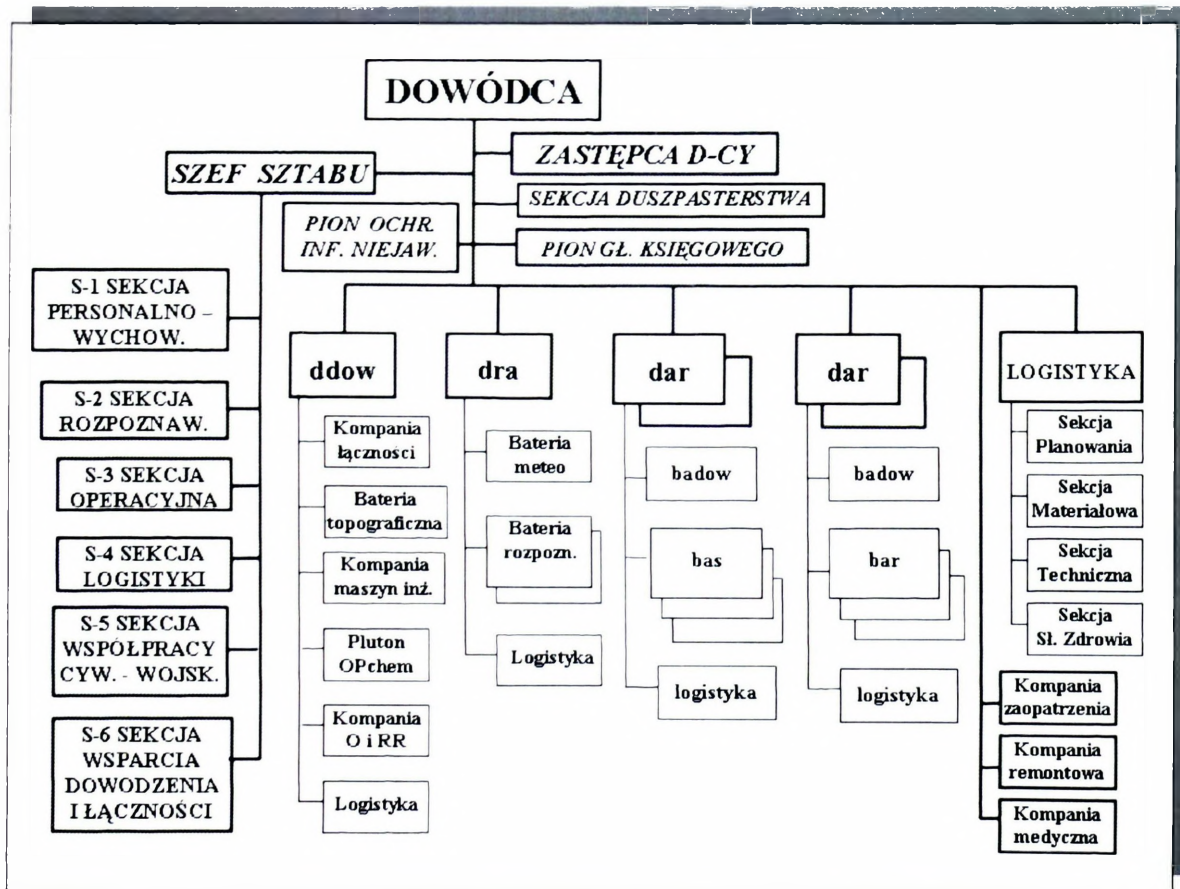
2.1.2. Artyleria komponentu wojsk lądowych

W składzie komponentu wojsk lądowych występują dwie **brigady artylerii** o różnym wyposażeniu i nieco odmiennym składzie bojowym (rys.2.12, 2.13). Zasadnicze komponenty struktury organizacyjnej brygady to cztery dywizjony ogniowe o zróżnicowanym uzbrojeniu, pododdział dowodzenia – dywizjon dowodzenia, rozpoznania – dywizjon rozpoznania artyleryjskiego oraz pododdziały logistyczne – kompanie: zaopatrzenia, remontowa i medyczna. Dywizjony artylerii przeznaczone są do wykonania zadań ogniowych. Dywizjony artylerii samobieżnej (rakietowej) posiadają zbliżoną strukturę: bateria dowodzenia, trzy baterie artylerii samobieżnej (rakietowej), logistyka (plutony: zaopatrzenia remontowy i medyczny).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.11. Struktura organizacyjna 1 brygady artylerii



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.12. Struktura organizacyjna 23 brygady artylerii

W wyposażeniu brygad artylerii występują wyrzutnie raketowe o zasięgu ok. 40km. Do wyrzutni RM-70 i BM-21 brygady artylerii dysponują amunicją odłamkowo-burząca o zasięgu 40km, kasetową i minową o zasięgu 32km. W 23 BA i 1 BA występują dwie stacje radiolokacyjne wykrywania artylerii o zasięgu 40km, kącie obserwacji w płaszczyźnie poziomej 90°, w płaszczyźnie pionowej (elewacji) 20° oraz dwa zestawy meteorologiczne.

Tabela 2.5

Wyposażenie brygad artylerii

BRYGADA	WYSZCZEGÓLNIENIE				
	152mm AHS	RM -70	BM-21	Zestaw rozpozn. artyl.	Zestaw meteorolog.
1 BA	48		48	2	2
23 BA		48	48	2	2

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2.6.

Zasadnicze dane taktyczno-techniczne dział, moździerzy i wyrzutni artyleryjskich

PARAMETR	KALIBER I RODZAJ SPRZĘTU					
	98mm M	120mm M	122mm HS	152mm AHS	BM - 21 (WR - 40)	RM - 70/85
Największa donośność /km/	7,0	5,52/8,1 ²	15,26	18,5/24,0 ²	20,75/40,0 ³	20,75/40,0 ³
Odległość strzału bezwzględnego /m/	-	-	770	850	-	-
Szybkostrzelność /poc. na min./	8-10	15	4-5	4	40 /w 20s/	40 /w 20s/
Masa w położeniu marszowym /kg/	310	555	15700	29450	13700 (17000)	19380
Prędkość marszu /km/h/	40 ¹	40 ¹	60	85	70 (75)	85
Sprzętowa jo /szt./	60	80	40	60	40	80
Masa pocisku /kg/	11	15,9	21,76	43,56	66,75	66,75
Obsługa	4	6	4	5	5	5

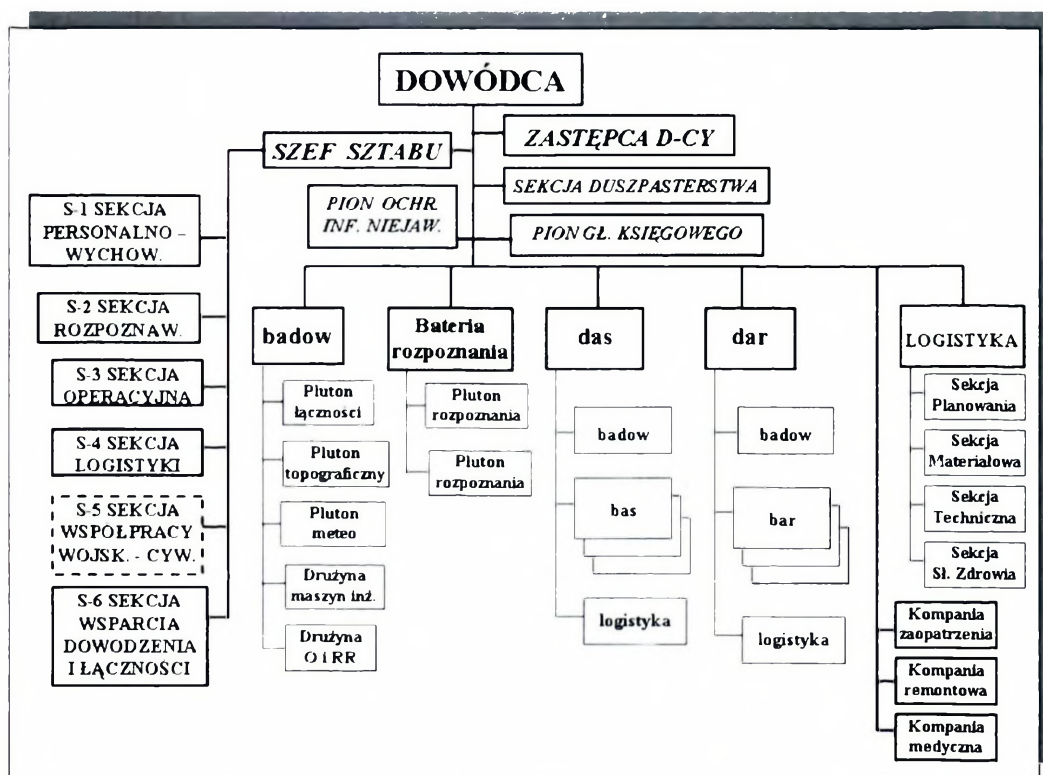
Legenda: 1-sprzęt ciągniemy; 2 - dla pocisku dalekonośnego; 3 - dla pocisku FENIKS.

Źródło: Opracowanie własne.

Artyleria dywizyjna to organiczny pułk artylerii i występujący w składzie 16 DZ pułk przeciwpancerny.

Pułk artylerii (rys.2.13) jest oddziałem artylerii przeznaczonym do realizacji zadań głębokiego ognia wspierającego w trakcie działań bojowych dywizji oraz zwiększenia siły ognia dywizjonów brygadowych realizujących zadania bliskiego ognia wspierającego. Zwiększenie siły ognia może być realizowane w relacji: *wzmocnienie* – ang. *Reinforcing* (R) lub *wsparcie ogólne i wzmocnienie* ang. *General Support Reinforcing* (GSR). W skład pułku wchodzi: sztab, bateria dowodzenia, bateria rozpoznania, dywizjon artylerii samobieżnej (24 HS 2S-1/ AHS *Dana*), dywizjon artylerii raketowej (24 wyrzutnie BM-21) oraz logistyka. Dywizjony artylerii przeznaczone są do wykonania zadań ogniowych. Dywizjon artylerii samobieżnej (das) posiada taką samą strukturę organizacyjną jak dywizjon ze składu brygady artylerii. Dywizjon artylerii raketowej z pułku artylerii ma taką samą strukturę jak das, a jedyną różnicą jest inna liczba samochodów amunicyjnych, ze względu na większe stany pocisków stanowiących sprzętową jednostkę ognia.

W pułkach artylerii ze składu 1, 12, 16 DZ i 11DKPanc występuje jedna stacja radiolokacyjna do wykrywania artylerii oraz jeden zestaw meteorologiczny o parametrach identycznych jak sprzęt tego typu znajdujący się w brygadach artylerii.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.13. Struktura organizacyjna pułku artylerii

Tabela 2.7.

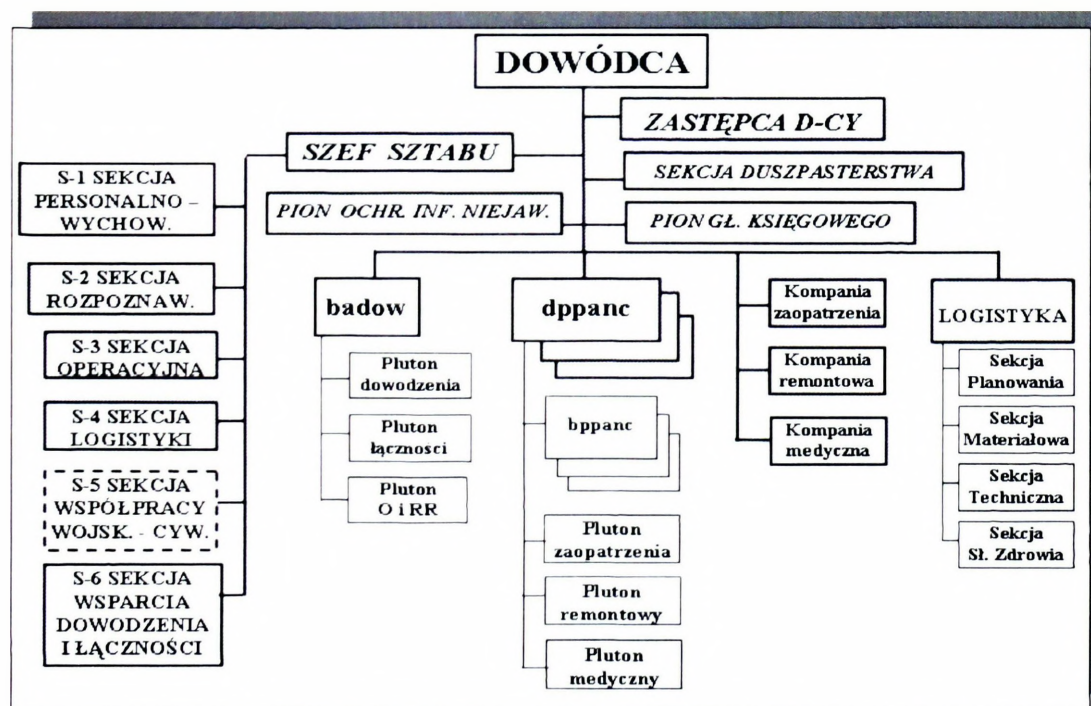
Zasadnicze uzbrojenie artylerii dywizyjnej i brygadowej

JEDNOSTKA	Artyleria i moździerze					Środki ppanc
	152 mm AHS	122mm HS	BM-21	120mm M	98mm M	PPK
1DZ		96		18	18	18 ²
11 DKPanc	24	72	24	12	18	9 ²
12 DZ	24	72	24	24	18	18 ²
16 DZ		96	24	30		54 ² 18 ³
7 BOW		24	24			9 ²
6 BDSz					27	81 ¹
25 BKPow					27	81 ¹

Legenda: 1/ ppk SPIKE; 2/ wyrzutnie 9P133; 3/ wyrzutnie 9P148

Źródło: Opracowanie własne.

14 pułk przeciwpancerny (rys. 2.14) jest oddziałem artylerii przeciwpancernej przeznaczonym do walki ze środkami pancernymi i opancerzonymi przeciwnika. Pułk składa się ze sztabu, baterii dowodzenia, dywizjonu przeciwpancernego uzbrojonego w wyrzutnie 9P-148 *Konkurs* (w składzie trzy baterie po 6 wyrzutni), dwóch dywizjonów przeciwpancernych uzbrojonych w wyrzutnie 9P-133 *Malutka* (w składzie trzy baterie po 6 wyrzutni) oraz logistyki.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.14. Struktura organizacyjna pułku przeciwpancernego

Tabela 2.8.

Zasadnicze parametry środków przeciwpancernych

PARAMETR	RODZAJ SPRZĘTU		
	9 P 133 MALUTKA	9 P 148 KONKURS	PPK SPIKE
Zasięg ognia /km/	min. 0,4 max. 3,0	min. 0,075 max. 4,0	min. 0,05 max. 4,0
Przebijalność pancerza /mm/	400 ¹ 230 ²	500 ¹ 250 ²	> 700
Sprzętowa jo /szt./	14	20	2
Masa pocisku /kg/	11,4	14,2	10,5
Typ wyrzutni	BRDM -2	BRDM -2	Przenośna
Załoga/Obsługa	2	2	2

Legenda: kąt uderzenia pocisku – 1 – 90⁰, 2 – 60⁰.

Źródło: Opracowanie własne.

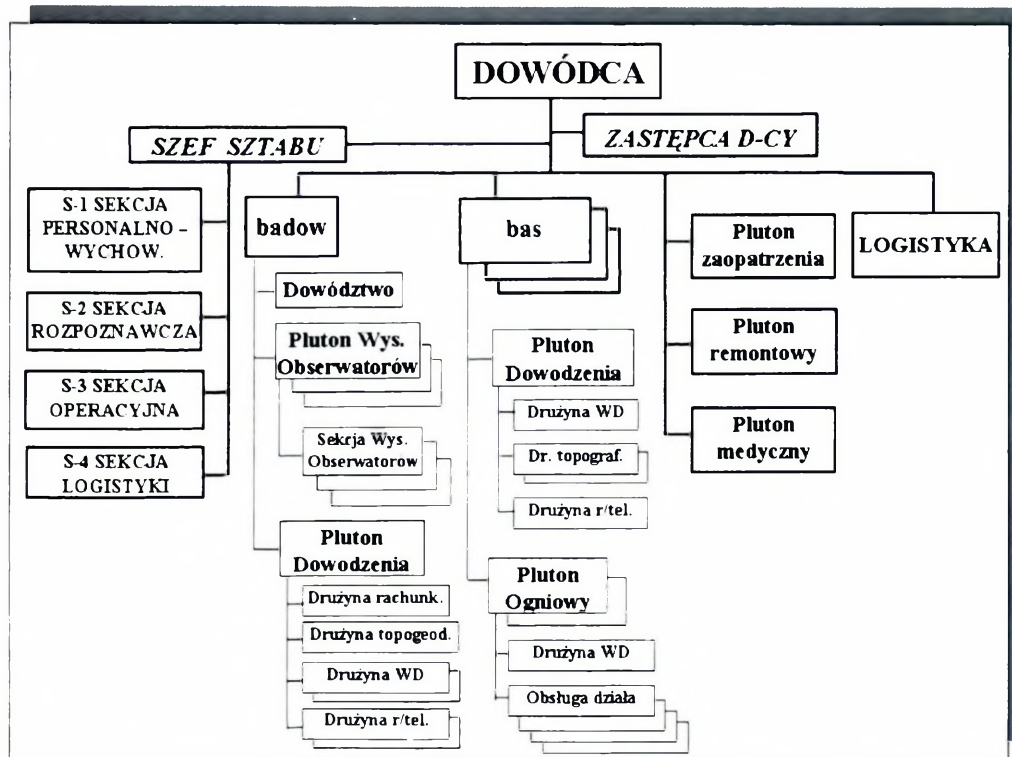
Podstawowym pododdziałem **artylerii brygadowej**, przeznaczonym do realizacji wsparcia ogniowego batalionów zmechanizowanych brygady zmechanizowanej (brygady kawalerii pancernej), jest dywizjon artylerii samobieżnej.

Dywizjon artylerii samobieżnej (das) (rys.2.15) posiada sztab, baterię dowodzenia, trzy baterie artylerii samobieżnej oraz logistykę. **Baterie artylerii** działają w składzie dywizjonu i przeznaczone są do wykonania zadań ogniowych. Na uzbrojeniu baterii znajduje się osiem 122 mm haubic samobieżnych 2S-1. Bateria może jednocześnie zwalczać jeden cel ogniem z zakrytych stanowisk ogniowych lub, kilka celów ogniem półpośrednim¹ lub na wprost². Do haubic samobieżnych stosowane są pociski odłamkowo-burzące³ oraz przeciwpancerne pociski kumulacyjne bezwirowe BK-13.

¹ Podczas ognia półpośredniego stosuje się inne zasady celowania, z uwagi na to, że ze SO działa widać cel. W kierunku działa wycelowuje się na odchyleniu 30-00 bezpośrednio na cel, natomiast w donośności za pomocą celownika.

² Do wycelowania działa wykorzystuje celownik optyczny, naprowadzając główny znak celownika w cel. Strzelanie na wprost prowadzi się w ostateczności, zazwyczaj w celu odparcia niespodziewanego ataku czołgów lub BWP.

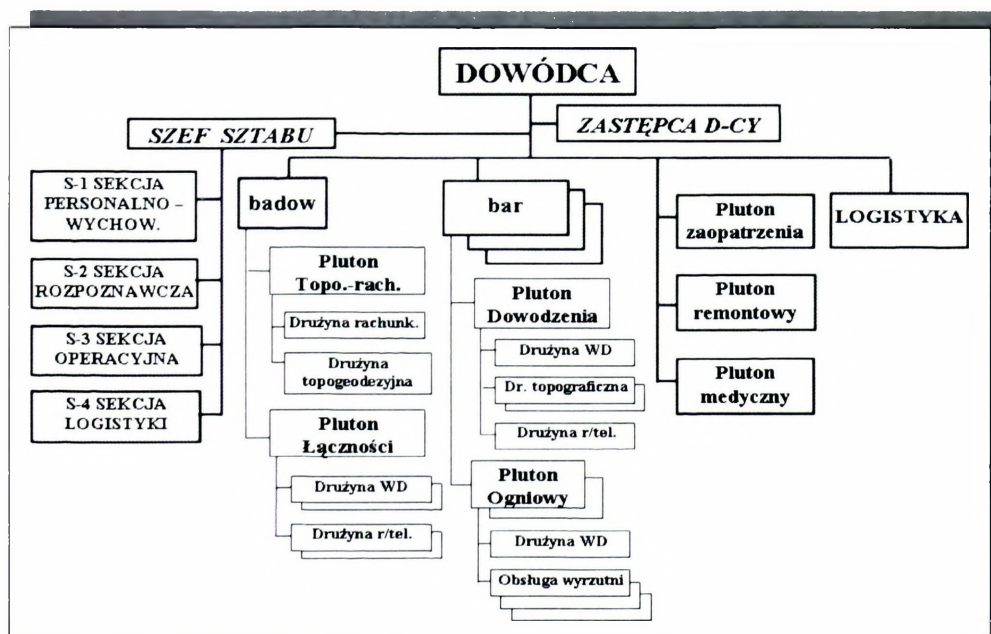
³ Są to pociski odłamkowo-burzące OF-462 oraz nowszego typu o wzmocnionej sile rażenia OF-24, w których skorupę pocisku dodatkowo zdefragmentowano.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.15. Struktura organizacyjna dywizjonu artylerii samobieżnej

W składzie 7BOW obok dywizjonu artylerii samobieżnej dodatkowo występuje **dywizjon artylerii raketowej** (rys.2.16), który jest organicznym pododdziałem artylerii, przeznaczonym do realizacji zadań głębokiego ognia wspierającego i wzmocnienia ogniem. Dywizjon składa się ze sztabu, baterii dowodzenia (bez plutonów wysuniętych obserwatorów), trzech baterii artylerii raketowej oraz logistyki.

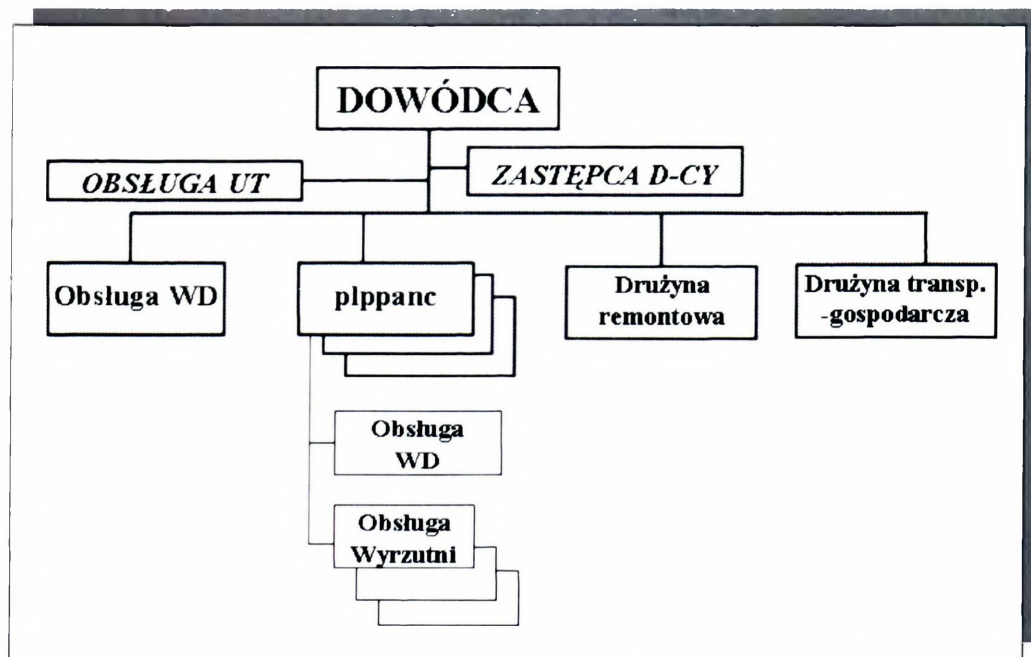


Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.16. Struktura organizacyjna dywizjonu artylerii raketowej

Przyjęto, iż dywizjony artylerii, zarówno ze składu BA, pa i brygad ogólnowojskowych wyposażone są w zautomatyzowany zestaw kierowania ogniem (ZZKO) *Topaz*, który dzięki cyfrowej transmisji danych wewnątrz lokalnej sieci komputerowej (wykorzystując specjalistyczne oprogramowanie) znacznie skraca czas osiągnięcia gotowości ogniowej oraz zwiększa dokładność określania nastaw do strzelania

W składzie brygad zmechanizowanych występuje **bateria przeciwpancerna** (rys.2.17). Jest ona samodzielnym pododdziałem przeznaczonym do niszczenia środków opancerzonych przeciwnika przy użyciu wyrzutni PPK 9P-133. Z reguły działa jako odwód przeciwpancerny, zwalczając cele przeciwnika z planowych lub nieplanowych rubieży ogniowych. Struktura baterii jest następująca: dowództwo baterii: dowódca baterii, zastępca dowódcy, szef baterii, st. technik uzbrojenia, st. technik samochodowy, sanitariusz; obsługa wozu dowodzenia; trzy plutony wyrzutni każdy w składzie: dowódca plutonu, pomocnik dowódcy plutonu, obsługa wozu dowodzenia, trzy obsługi wyrzutni (dowódca obsługi – st. operator, zwiadowca-dalmierzysta, kierowca-operator); obsługa urządzenia treningowego (dowódca i kierowca); drużyna remontowa (wóz obsługi pojazdów WOP); drużyna transportowo-gospodarcza (cysterna na wodę na samochodzie, kuchnia polowa na przyczepie, zbiornik na wodę, samochód CT, elektrownia).



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.17. Struktura organizacyjna baterii przeciwpancernej

Organicznym pododdziałem artylerii do ognia pośredniego batalionu zmechanizowanego, przeznaczonym do realizacji zadań wsparcia ogniowego jest **kompania**

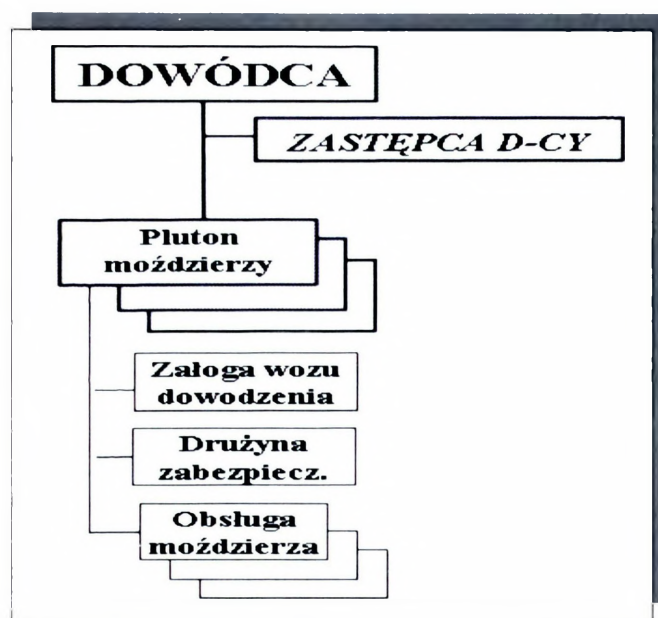
wsparcia (rys.2.18). Składa się ona z dwóch plutonów ogniowych, które przeznaczone są do realizacji zadań bliskiego ognia wspierającego pierwszorzutowych kompanii, wykonując zadania ogniowe stawiane przez dowódców plutonów, przebywających razem z dowódcami wspieranych kompanii. Pluton ogniowy jest pododdziałem kompanii wsparcia składającym się z drużyny dowodzenia oraz trzech obsłóg moździerzy ciągnionych kalibru 120mm. Do moździerzy stosowane są granaty odłamkowo-burzące oraz amunicja specjalna: pociski dymne i oświetlające. Pluton moździerzy wykonuje najczęściej zadania samodzielnie, jednak w razie konieczności w celu zwiększenia siły (natężenia) ognia może również wykonywać zadania w składzie kompanii wsparcia, według komendy dowódcy kompanii.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.18. Struktura organizacyjna kompanii wsparcia ze składu bz

W batalionach (szwadronach) 6BDSz (25BKPow) (2.19) występują kompanie wsparcia wyposażone w 9 moździerzy 98mm (trzy plutony moździerzy po trzy moździerze w każdym), natomiast przenośne wyrzutnie PPK *SPIKE* występują w kompaniach – po 3 zestawy w każdej.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.19. Struktura organizacyjna kompanii wsparcia ze składu bpd (bdsz, szkpow)

Uniwersalne **zadania**, zawierające istotę zastosowania ognia artylerii w walce, sprowadzają się do realizacji wsparcia w pięciu głównych obszarach¹. Są nimi:

- wykonywanie głębokiego ognia wspierającego (*ang. deep supporting fire*) na rzecz sił walczących w głębi;
- prowadzenie ognia przeciwko środkom artyleryjskim przeciwnika (*ang. counterbattery fire*)²;
- uczestnictwo we wzbranianiu obrony przeciwlotniczej przeciwnika (*ang. suppression of enemy air defences - SEAD*);
- zwalczanie komponentów systemu dowodzenia i kierowania przeciwnika, a tym samym wkład w uzyskanie przewagi w obszarze dowodzenia (*ang. C²W measures*);
- prowadzenie bliskiego ognia wspierającego (*ang. close supporting fire*).

Zadania **artylerii komponentu wojsk lądowych** wykonywane są zgodnie z decyzją dowódcy komponentu. Zależą one od rodzaju, charakteru, parametrów przestrzennych i pozostałych uwarunkowań prowadzonych działań i wynikającej z powyższego koncepcji wykorzystania sił walczących. Zadania dotyczą z reguły sił i środków pozostających w dyspozycji dowódcy komponentu, bowiem w toku organizacji sił

¹ A Arty P-5, NATO Field Artillery Tactical Doctrine, Stanag 2484, NSA 2001, pkt. 0202.

² Pojęcie *ang. counterbattery fire* – odnoszące się do walki z artylerią i moździerzami przeciwnika, jest elementem szerszego pojęcia – zwalczanie środków wsparcia ogniowego (*ang. Counterfire*), który obejmuje zwalczanie wszystkich komponentów systemu wsparcia ogniowego.

i środków artylerii do wykonania zadań część z nich zostanie podporządkowana samodzielnym oddziałom i poszczególnym związkom taktycznym (zgrupowaniom) w określonych relacjach dowodzenia. Do wykonania zadań wsparcia według decyzji dowódcy komponentu mogą być zaangażowane przede wszystkim dywizjony artylerii raketowej, dysponujące amunicją o zasięgu ok. 40km.

Artyleria komponentu wojsk lądowych realizuje, zarówno w działaniach obronnych jak i w działaniach o charakterze zaczepnym cztery pierwsze z wymienionych wyżej obszarów zadań. W pierwszym z nich, polegającym na wykonaniu głębokiego ognia wspierającego na rzecz sił walczących w głębi, bądź samodzielnie w ramach obniżenia potencjału bojowego przeciwnika artyleria może:

- zwalczać siły manewrowe przeciwnika (odwody) zanim znajdą się one w obszarze walki bliskiej;
- obezwładniać pododdziały i urządzenia logistyczne, redukując w ten sposób zasoby niezbędne przeciwnikowi do prowadzenia działań;

W obszarze zwalczania artyleryjskich środków wsparcia należy podkreślić, iż może mieć ono charakter reaktywny oraz proaktywny. Pierwszy z nich polega na wykonywaniu ognia będącego odpowiedzią na działalność ogniową artylerii przeciwnika. Z kolei drugi to wykonywanie ognia do artylerii przeciwnika zanim rozpocznie ona oddziaływanie ogniowe (podczas przemarszów po drogach marszu i manewru, w toku zajmowania stanowisk ogniowych i osiagania gotowości do prowadzenia ognia.

Uczestnictwo we wzbranianiu obrony przeciwlotniczej przeciwnika (obszar trzeci) polega na rażeniu pododdziałów ogniowych, rozpoznania i dowodzenia, wchodzących w skład systemu obrony przeciwlotniczej. Zadanie to realizowane jest zazwyczaj bezpośrednio przed użyciem wydzielonych sił własnego lotnictwa taktycznego i lotnictwa wojsk lądowych na planowanych kierunkach ich przelotu.

Zwalczanie (dezorganizację) systemu dowodzenia rozpoznania i walki elektronicznej – obszar czwarty – osiąga się poprzez rażenie oraz zakłócanie pracy komponentów stanowisk dowodzenia, rozpoznania, namierzania i zakłócania rozmieszczonych w zasięgu ognia artylerii. Podczas realizacji tego zadania ogień artylerii powinien być skoordynowany z oddziaływaniem elektronicznym.

Zadania **artylerii dywizyjnej** w obronie sprowadzają się do:

- zwalczania artyleryjskich środków wsparcia ogniowego;

- wzbraniania obrony przeciwlotniczej;
- zwalczania odwodów;
- zwalczania urządzeń logistycznych;
- wzmacniania ognia brygadowych dywizjonów artylerii samobieżnej;
- niszczenia środków pancernych i opancerzonych przeciwnika¹.

W działaniach o charakterze zaczepnym zakres zadań poszerza się o udział artylerii dywizyjnej w ogniowym przygotowaniu ataku, polegający na rażeniu obiektów położonych w głębi oraz obiektów bezpośredniego ataku rozmieszczonych na kierunku wejścia dywizji (brygady) do walki.

Zadania **artylerii brygadowej i batalionowej** to przede wszystkim realizacja bliskiego ognia wspierającego, zarówno w działaniach obronnych jak i zaczepnych. Poniżej przedstawiono zasadnicze zadania taktyczne artylerii brygadowej i batalionowej.

W działaniach obronnych zadania taktyczne omawianej artylerii to:

- wzbranianie ataku przeciwnika;
- umożliwienie oderwania się od przeciwnika podczas wycofania się pododdziałów na kolejną rubież obrony;
- dezorganizacja rozpoznania i dowodzenia pododdziałów przeciwnika;
- osłona wojsk własnych przed ogniem artylerii i moździerzy;
- osłona skrzydeł brygady (batalionu) i luk między rejonami obrony (kompanijnymi punktami oporu);
- wsparcie kontrataku brygadowego (batalionowego);
- wykonanie zasłon dymnych;
- oświetlanie terenu i oślepienie punktów obserwacyjnych artylerii przeciwnika;
- niszczenie środków pancernych i opancerzonych przeciwnika;
- wzmocnienie i pogłębienie obrony przeciwpancernej pododdziałów pierwszego rzutu.

Należy nadmienić, iż dwa ostatnie zadania wykonywane są przez baterię przeciwpancerną wchodzącą w skład brygad zmechanizowanych.

W działaniach zaczepnych głównymi zadaniami artylerii brygadowej i batalionowej są:

¹ Dotyczy tylko 16DZ, gdyż w jej składzie występuje pułk przeciwpancerny realizujący omawiane zadanie.

- obezwładnienie siły żywej i środków ogniowych rozmieszczonych w punktach (gniazdach) oporu przed frontem nacierających batalionów (kompanii);
- zwalczanie pododdziałów artylerii i moździerzy przeciwnika;
- dezorganizacja systemu rozpoznania wzrokowego przeciwnika;
- osłona luk i skrzydeł w ugrupowaniu bojowym;
- osłona ogniem opanowanych rejonów (obiektów, rubieży);
- oświetlanie terenu, stawianie dozorów i osi świetlnych;
- wykonywanie zasłon dymnych;
- niszczenie środków przeciwpancernych przeciwnika;
- wzmocnienie obrony przeciwpancernej pododdziałów odpierających kontrataki przeciwnika¹.

2.1.3. Jednostki walki elektronicznej komponentu wojsk lądowych

W wojskach lądowych system walki elektronicznej zorganizowany jest w oparciu o trzy podstawowe elementy: Ośrodek radioelektroniczny szczebla operacyjno-strategicznego Dowództwa Wojsk Lądowych, batalion walki radioelektronicznej oraz eskadrę rozpoznania radioelektronicznego. Na szczeblu taktycznym siły i środki WE tworzą system na bazie kompani radioelektronicznej z batalionu rozpoznawczego².

Ośrodek radioelektroniczny

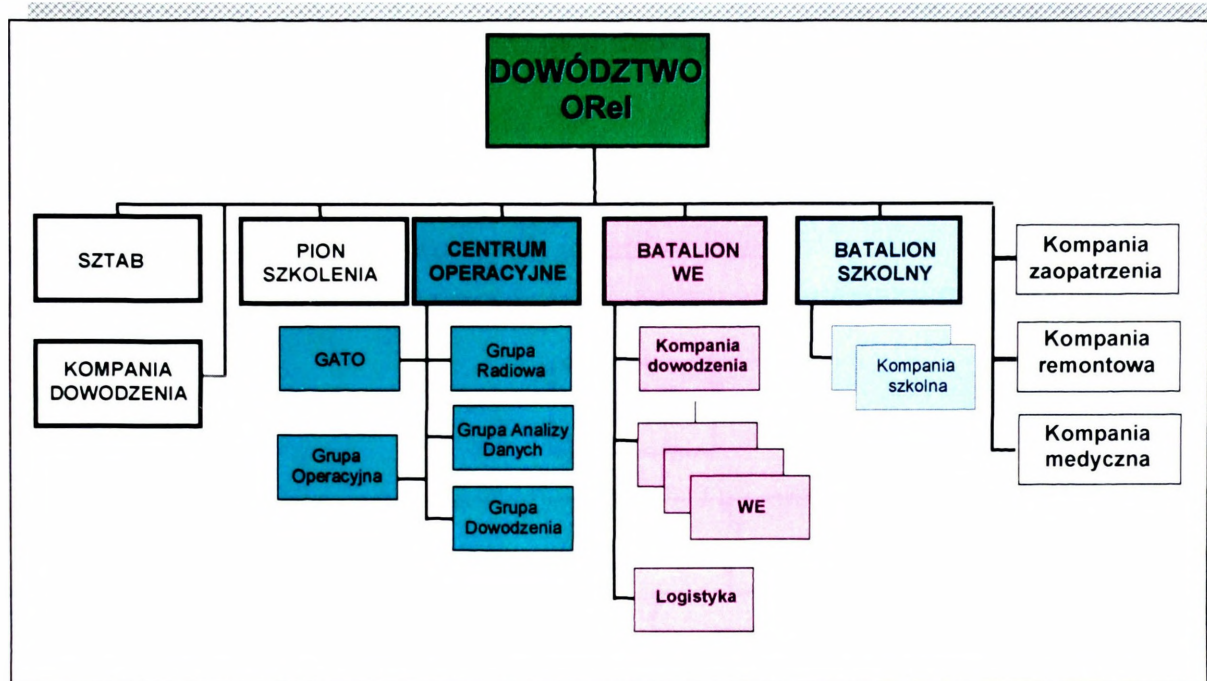
Ośrodek Radioelektroniczny rozpoznaje systemy elektroniczne przeciwnika w paśmie krótkofalowych i mikrofalowych a zdobyte dane przekazuje do zintegrowanego systemu kierowania rozpoznaniem w DO, Zarządu Rozpoznania i WE DWLąd.

Przechwycone dane poddawane są procesowi namierzania i jednocześnie dokonywana jest analiza operacyjno-techniczna przechwyconych sygnałów. Innym zadaniem ośrodka, ale w czasie działań wojennych, jest zakłócanie źródeł radioelektro-

¹ Analogicznie jak w obronie dwa ostatnie zadania wykonywane są przez baterię przeciwpancerną ze składu brygad zmechanizowanych.

² W 2007 w wyniku restrukturyzacji i zmian podporządkowania pododdziałów WE z struktur pułku rozpoznawczego wyłączono kompanię WE, którą przeniesiono do bWRe. Natomiast kompanie radioelektroniczne z batalionów rozpoznawczych od 2008 będą stopniowo na czas pokoju podporządkowywane bWRe. Na czas ćwiczeń i wyższych stanów gotowości bojowej będą przydzielane do poszczególnych związków taktycznych.

nicznych pracujących w sieciach i kierunkach radiowych pasma HF. Ogólną strukturę organizacyjną ośrodka przedstawia rys. 2.20.



Źródło: W. Scheffs, (red). *Walka elektroniczna w działaniach wielonarodowych*,

AON Warszawa 2008 ss. 100-112

Rys. 2.20. Struktura organizacyjna Ośrodka Radioelektronicznego

Batalion walki radioelektronicznej

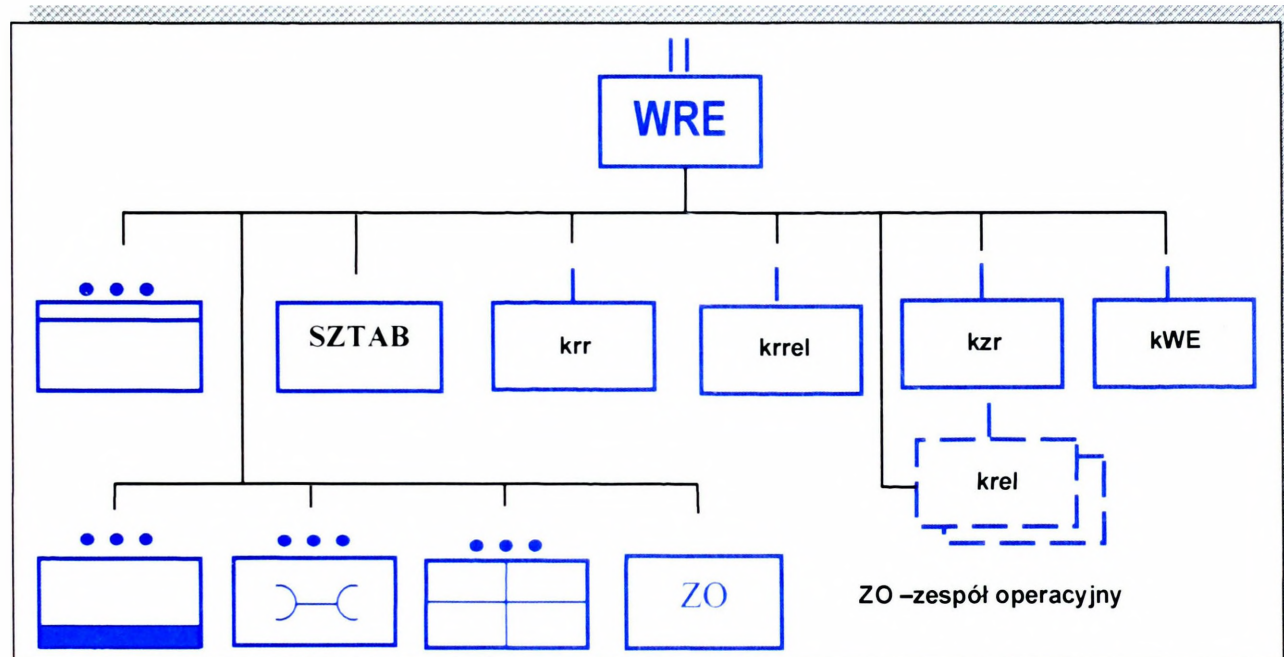
Kolejnym pododdziałem WE szczebla operacyjnego, który realizuje zadania WE na korzyść komponentu wojsk lądowych jest walki radioelektronicznej¹ (rys.2.21.).

Batalion WRe przeznaczony jest do prowadzenia rozpoznania radioelektronicznego w pasmach HF i VHF/UHF oraz zakłócania łączności radiowej w paśmie HF na szczeblu operacyjnym. Zakłócania łączności w paśmie VHF/UHF. Jak wynika ze struktury organizacyjnej batalionu jest jednostką realizującą zadania w operacyjnej strefie odpowiedzialności rozpoznawczej sięgającej od FEBA do ok. 80 km. dla fal przyziemnych i od 120 km dla fali przestrzennej. Zasięg prowadzonego rozpoznania i zakłócania w tej strefie wyznaczają możliwości poszczególnych elementów organizacyjnych batalionu. Pomimo takiej strefy batalion WRe posiada także pododdziały do realizacji zadań w taktycznej strefie działań bojowych. Kompania rozpoznania radioelektronicznego oraz kWE i zaznaczone linią przerywaną krel realizują zadania w pa-

¹ Mimo, iż zgodnie z przyjętym nazewnictwem i ogólną teorią walki elektronicznej batalion WRe powinien nazywać się batalionem walki elektronicznej, pozostawiono poprzednią nazwę, z uwagi na zadania realizowane przez niego oraz starszy park urządzeń elektronicznych przeznaczonych do zadań radioelektronicznych.

102

sie działania ZT¹. Kompanie rozpoznania i zakłócania HF realizują zadania w paśmie krótkofalowym i to jednoznacznie wskazuje na ich obszar odpowiedzialności i zainteresowania. Realizacja zadań rozpoznawczych w paśmie VHF/UHF ma za zadanie zabezpieczyć kierunek (przerwę) we własnym ugrupowaniu, z którego kompanie radioelektroniczne szczebla taktycznego nie mogą zapewnić napływu informacji o środkach i systemach elektronicznych przeciwnika.



Źródło: W. Scheffs, (red). *Walka elektroniczna w działaniach wielonarodowych*,
AON Warszawa 2008 ss. 100-112

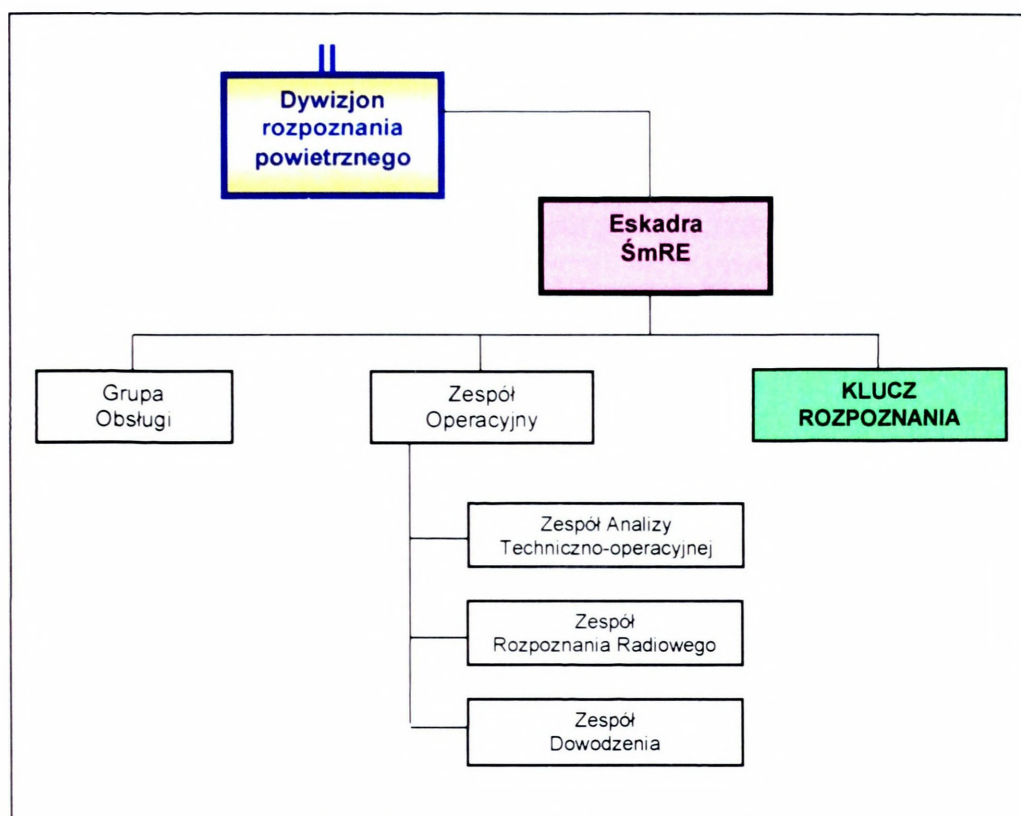
Rys. 2.21. Struktura organizacyjna batalionu walki radioelektronicznej

Eskadra rozpoznania radioelektronicznego

W wojskach lądowych na szczeblu operacyjnym oprócz bWRe występuje powietrzna eskadra rozpoznania radioelektronicznego (Esk RRe). Eskadra tworzy powietrzny podsystem rozpoznania radioelektronicznego wojsk lądowych. Składa się on z części powietrznej obejmującej śmigłowce rozpoznania elektronicznego² i części naziemnej - stanowiska odbioru danych. Całość sprzęgnięta jest siecią łączności radiowej w paśmie VHF/UHF (rys.2.22).

¹ Do stycznia 2007 roku w strukturach bWRe znajduje się kWE z pułku rozpoznawczego oraz kompanie radioelektroniczne z dywizyjnych batalionów rozpoznawczych. Te ostatnie występują w strukturach bWRe do czasu sformowania nowych pododdziałów WE z systemem KAKTUS.

² Aktualnie ze względu na duże koszty skonstruowano tylko śmigłowce rozpoznania elektronicznego, w przyszłościowych rozwiązaniach przewiduje się wykorzystani śmigłowców zakłóceń elektronicznych lub WE.



Źródło: W. Scheffs, (red). *Walka elektroniczna w działaniach wielonarodowych*,
AON Warszawa 2008 ss. 100-112

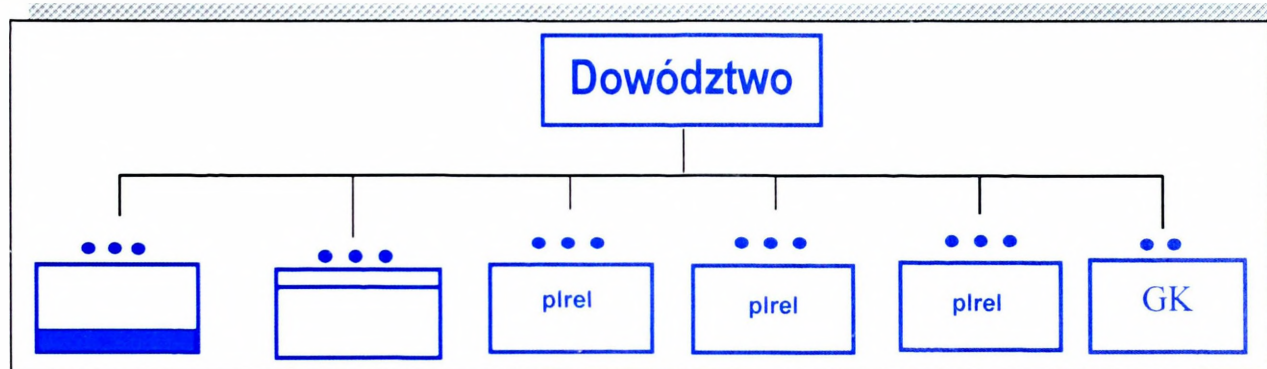
Rys. 2.22. Struktura organizacyjna batalionu walki radioelektronicznej

Eskadra przeznaczona jest realizacji zadań rozpoznania radioelektronicznego w paśmie od 500 do 18000 MHz z nad własnego ugrupowania w odległości bezpiecznej od FEBA, zapewniającej ochronę przed środkami OPL strony przeciwnej. Odległość ta wynosi ok 50 km. od linii FEBA. Głębokość rozpoznania elektronicznego sięga na całą głębokość strefy odpowiedzialności związku operacyjnego wojsk lądowych. Na poszczególnych wysokościach lotu przyjmuje ona odpowiednie głębokości tj. od 60 – 80 do 120 – 150 km. w głąb ugrupowania przeciwnika.

Zwiększony zasięg rozpoznania elektronicznego, konieczność koordynowania działań rozpoznania i zakłóceń z naziemnymi środkami rozpoznania elektronicznego, niejednokrotna potrzeba niezwłocznego uruchomienia zakłócania elektronicznego rozpoznanych systemów łączności i radiolokacji, były czynnikiem decydującym o zorganizowaniu na szczeblu operacyjnym eskadry RRe. Śmigłowce rozpoznania elektronicznego są najnowocześniejszym elementem rozpoznania elektronicznego Wojsk Lądowych.

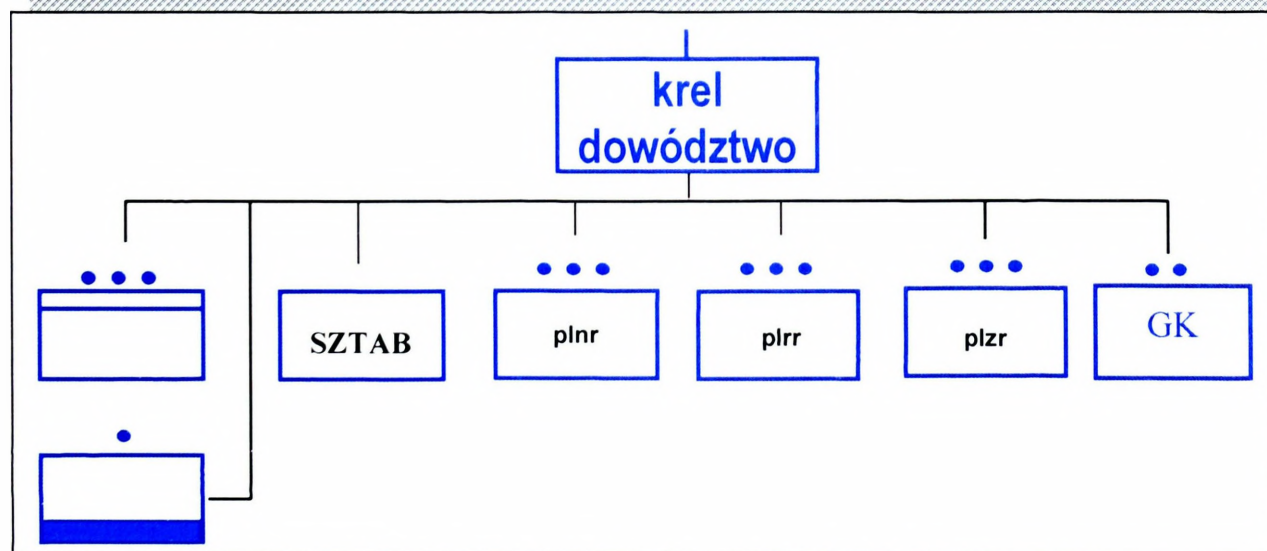
Kompania radioelektroniczna

Aktualnie na szczeblu taktycznym Wojsk Lądowych występuje kompania radioelektroniczna w składzie batalionu rozpoznawczego¹. Pododdziałem o podobnym przeznaczeniu jest kWE występująca już w składzie bWRe. Jeszcze do końca XX wieku obie te kompanie nie różniły się strukturą organizacyjną i wyposażeniem radioelektronicznym. Z uwagi jednak na to, że kWE szczebla operacyjnego była jednostką przewidzianą do sił natychmiastowego reagowania delegowaną przez SZ RP, zmieniła się struktura organizacyjna tej kompanii i jej wyposażenie w środki WE. Obie natomiast realizują zadania WE na poziomie taktycznym, z tą różnicą, że kWE szczebla operacyjnego działa na korzyść związku operacyjnego, a krel na korzyść ZT (rys. 2.23. i 2.24.).



Źródło: W. Scheffs, (red). *Walka elektroniczna w działaniach wielonarodowych*,
AON Warszawa 2008 ss. 100-112

Rys. 2.23. Struktura organizacyjna kompanii radioelektronicznej szczebla operacyjnego



Źródło: W. Scheffs, (red). *Walka elektroniczna w działaniach wielonarodowych*,
AON Warszawa 2008 ss. 100-112

Rys. 2.24. Struktura organizacyjna kompanii radioelektronicznej ZT

¹ Kompania radioelektroniczna ze składu br występuje tylko w dwóch ZT, ale i one zostaną do końca 2008 podporządkowane batalionowi WRe, w którym będą się szkoliły do czasu wprowadzenia nowego systemu pk. KAKTUS. Po tym czasie zostaną rozwiązane.

129

Kompania radioelektroniczna ZT nie realizuje zadań bojowo-rozpoznawczych w czasie pokoju, tylko szkoli się na poligonach. Kompanią radioelektroniczną ZT dowodzi dowódca. Jest on odpowiedzialny za całokształt przedsięwzięć związanych z przygotowaniem, utrzymaniem gotowości bojowej oraz wykonaniem postawionych zadań bojowych kompanii. W skład kompanii radioelektronicznej wchodzi:

- Grupa Kierowania - zadaniem której jest sprawne kierowanie pracą bojową elementów kompanii walki radioelektronicznej z punktu dowodzenia (PD) kompanii;
- Pluton Dowodzenia - zadaniem którego jest zorganizowanie i utrzymanie systemu łączności oraz sprawnego systemu obiegu informacji;
- Pluton Rozpoznania Radiowego - zadaniem którego jest prowadzenie poszukiwania, przechwytywania, śledzenia pracy środków radioelektronicznych;
- Pluton Namierzania Radiowego - zadaniem którego jest namierzanie urządzeń radiowych VHF oraz stacji radiolokacyjnych;
- Pluton Zakłóceń Radiowych - zadaniem którego jest prowadzenie zakłóceń radiowych.

Struktura organizacyjna jest nieco inna i wynika z rodzaju sprzętu używanego na szczeblu taktycznym.

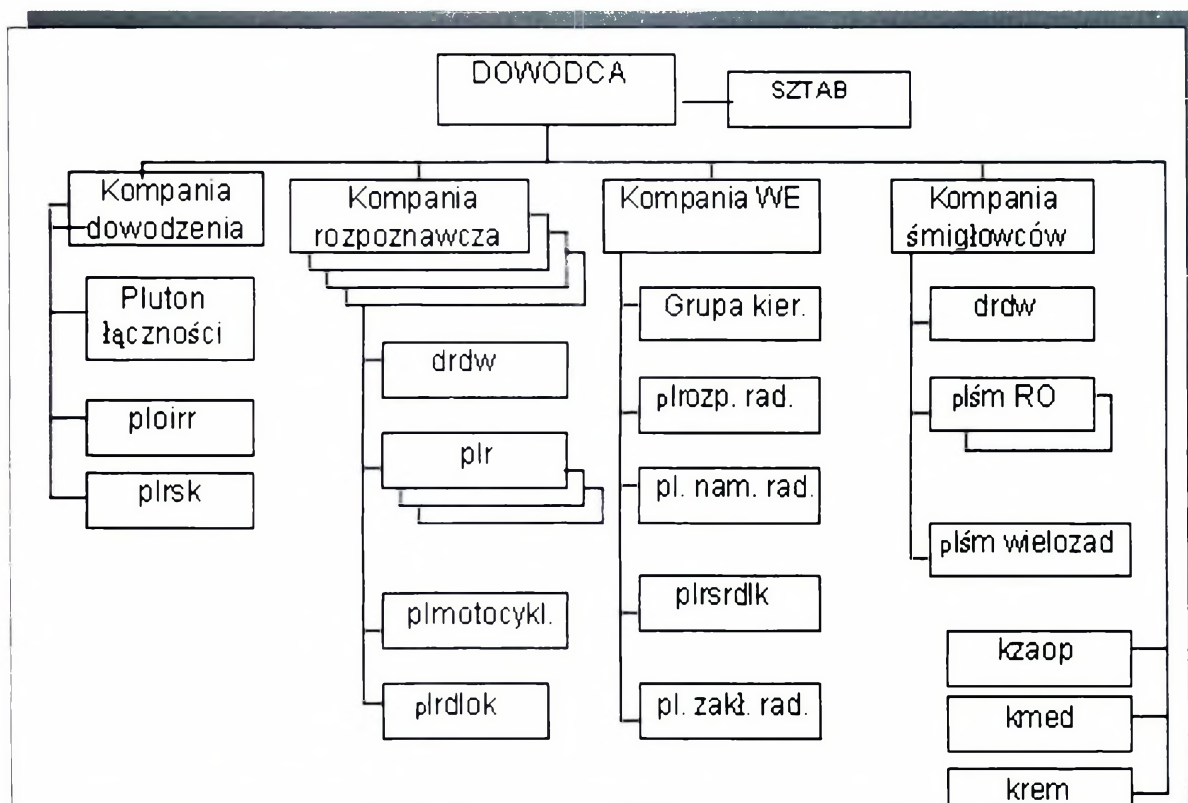
2.1.4. Jednostki rozpoznania komponentu wojsk lądowych

Komponent wojsk lądowy może posiadać w swoim składzie pułk rozpoznawczy. **Pułk rozpoznawczy** przeznaczony jest do prowadzenia rozpoznania naziemnego i powietrznego na korzyść korpusu i jego związków taktycznych, realizacji zadań WE, działania na pozycjach osłonowych i ubezpieczeń, prowadzenia działań bojowych (natarcie, obrona) na drugorzędnych kierunkach. W sytuacji wyjątkowej pułk może przydzielić kompanię rozpoznawczą związkowi taktycznemu wykonującemu zadanie na głównym wysiłku.

W skład pułku wchodzi: dowództwo, sztab, logistyka, kompania dowodzenia, cztery kompanie rozpoznawcze, kompania WE, kompania śmigłowców.

Zasadnicze wyposażenie pułku rozpoznawczego stanowią: wozy dowodzenia R-4 i R-5, posiadające radiostacje UKF i KF zapewniające łączność radiową na odległość do 300km; bojowe wozy rozpoznawcze (BWR); rozpoznawcze opancerzone

transportery kołowe (ROTK); kołowe transportery opancerzone ze stacją radiolokacyjną PSNR - 5; motocykle dwuśladowe; śmigłowce rozpoznawcze Sokół RO; śmigłowce wielozadaniowe Huzar; aparatownie radioodbiornicze ARO KU - 4; namierniki radiowe R - 363; stacje rozpoznania systemów radiolokacyjnych strefy taktycznej BREŃ - 2; stacje zakłóceń radiowych R - 330U i R - 834, urządzenia określania pozycji GPS.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.25. Struktura pułku rozpoznawczego komponentu WL

Tabela 2.9.

Zestawienie stanu osobowego i zasadniczego wyposażenia pułku rozpoznawczego

Pododdział Wyszczeg.	Dowódz- two, sztab, GAD	kompania dowodzenia	kompania rozp.	Kompania WRE	kompania śmigłow- ców	logi- styka	Ogółem
Stan osobowy	24	73	79/316	142	60	152	837
BWR			1/4				4
ROTK			6/24				24
trop		6	6/24				30
motocykl			8/32				32
stacja rlok. PSNR na TO			2/8				8
ARO KU - 4				2			2
R - 363				4			4
BREŃ - 2				4			4
R - 330U, R - 834				4 + 2			6
Sokół RO					8		8
Huzar					4		4
WD		2	4/16		1		19

Źródło: Opracowanie własne.

Dowództwo i sztab pułku rozpoznawczego ponosi odpowiedzialność za: przygotowanie działań rozpoznawczych, dowodzenie podległymi pododdziałami w toku prowadzenia rozpoznania, utrzymanie w pododdziałów w stałej zdolności do wykonania zadań, realizację szkolenia bojowego i doskonalącego, utrzymanie na wysokim poziomie stanu moralnego żołnierzy pułku, właściwą politykę kadrową.

Kompanie rozpoznawcze są przeznaczone do prowadzenia rozpoznania naziemnego w wyznaczonych obszarach lub pasach rozpoznania, prowadzenia walki na pozycjach ubezpieczeń, niszczenia wybranych obiektów i elementów ugrupowania bojowego przeciwnika. W skład kompanii wchodzi dowódca i drużyna dowodzenia, trzy plutony rozpoznawcze, pluton motocykli, pluton radiolokacyjnej obserwacji pola walki. Posiadane środki rozpoznania, transportowe i sprzęt łączności pozwalają kompanii rozpoznawczej prowadzić działania rozpoznawcze w obszarze o powierzchni ok. 600 km² lub w pasie o szerokości 10-15 km na głębokość 80-100 km. Kompania rozpoznawcza może wydzielić trzy samodzielne patrole rozpoznawcze (SPR) w składzie dwa pojazdy rozpoznawcze, dwa transportery rozpoznawcze każdy, samodzielną rozpoznawczą grupę motocyklową (SRGM), trzy posterunki radiolokacyjnej obserwacji pola walki, grupę wypadową. Kompania może być też wyznaczona jako pododdział do prowadzenia rozpoznania przez walkę. W warunkach specyficznego środowiska pro-

wadzenia działań rozpoznawczych lub złożonych i trudnych zadań patrole rozpoznawcze mogą być wzmocnione bojowym wozem rozpoznawczym lub transporterem kołowym ze stacją radiolokacyjną oraz motocyklową grupą rozpoznawczą.

Kompania śmigłowców jest przeznaczona do prowadzenia rozpoznania powietrznego z wykorzystaniem techniki telewizyjnej, termowizyjnej i fotograficznej, generalnie znad własnego ugrupowania, przerzutu motocyklowych grup rozpoznawczych w ugrupowanie przeciwnika, zwalczania przeciwnika naziemnego w rejonie lądowania MGR, walki z elementami systemu rozpoznania przeciwnika we własnym ugrupowaniu, osłony załóg rozpoznawczych podczas wykonywania zadań. Kompania posiada dowództwo i drużynę dowodzenia, dwa plutony śmigłowców rozpoznania obrazowego, pluton śmigłowców wielozadaniowych, grupę zabezpieczenia i logistyki.

Możliwości rozpoznawcze i bojowe uwarunkowane są strukturą organizacyjną, wyposażeniem oraz zasadami teoretycznymi tworzenia i działania elementów ugrupowania rozpoznawczego i elementów rozpoznawczych.

Na całokształt możliwości powyższych możliwości składają się możliwości ilościowe wydzielenia elementów rozpoznawczych, możliwości zapewnienia terminowości pozyskiwania informacji i wymaganej dokładności określania współrzędnych obiektów.

Tabela 2.10.

Możliwości wydzielenia elementów rozpoznawczych w pułku rozpoznawczym

Nazwa elementu rozpoznawczego	1 - 4 kr	komp. WE	kśmigł	kdow	Razem
SPR/PR	3/6				12/24
SMGR	1				4
MGR	2				8
Prdlk.obs. pola walki	3				12
PRsk/Posk				3/6	3/6
Pow. patrol rozp			8		8
PO	12				48
ZM	4				16
Post. rozp. rad					
Post. nam. rad					
Post. zakł. rad					

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2.11.

Możliwości bojowe pułku rozpoznawczego

SZCZEBEL	ELEMENT ROZPOZNAWCZY	ILOŚĆ	ZASIĘG DZIAŁANIA
Kompania rozpoznawcza na BWR	Post. obserwacyjny	9 w tym 7 na BWR	Do 5
	SPR	1	Do 30
	PR	3	Do 15
Kompania rozpoznawcza na BRDM	Post. obserwacyjny	9	Do 5
	SPR	1	30
	PR	3	Do 15
Kr na sam.OT	GR	9	70-80
Kompania radioelektroniczna	Post.nam.radiowego	4	Do 50
	Post.rozp.rlok	4	Do 50
	Grupa stacji zakłóceń	3 ład.	30
Pluton rozpoznania skażeń	Patrol rozp.skażeń	6	
	Post. rozp. skażeń	6	
PUŁK ROZPOZNAWCZY	Posterunek obserw.	36	Do 5
	SPR	4	30
	PR	12	Do 15
	GR	9	70-80

Źródło: Opracowanie własne.

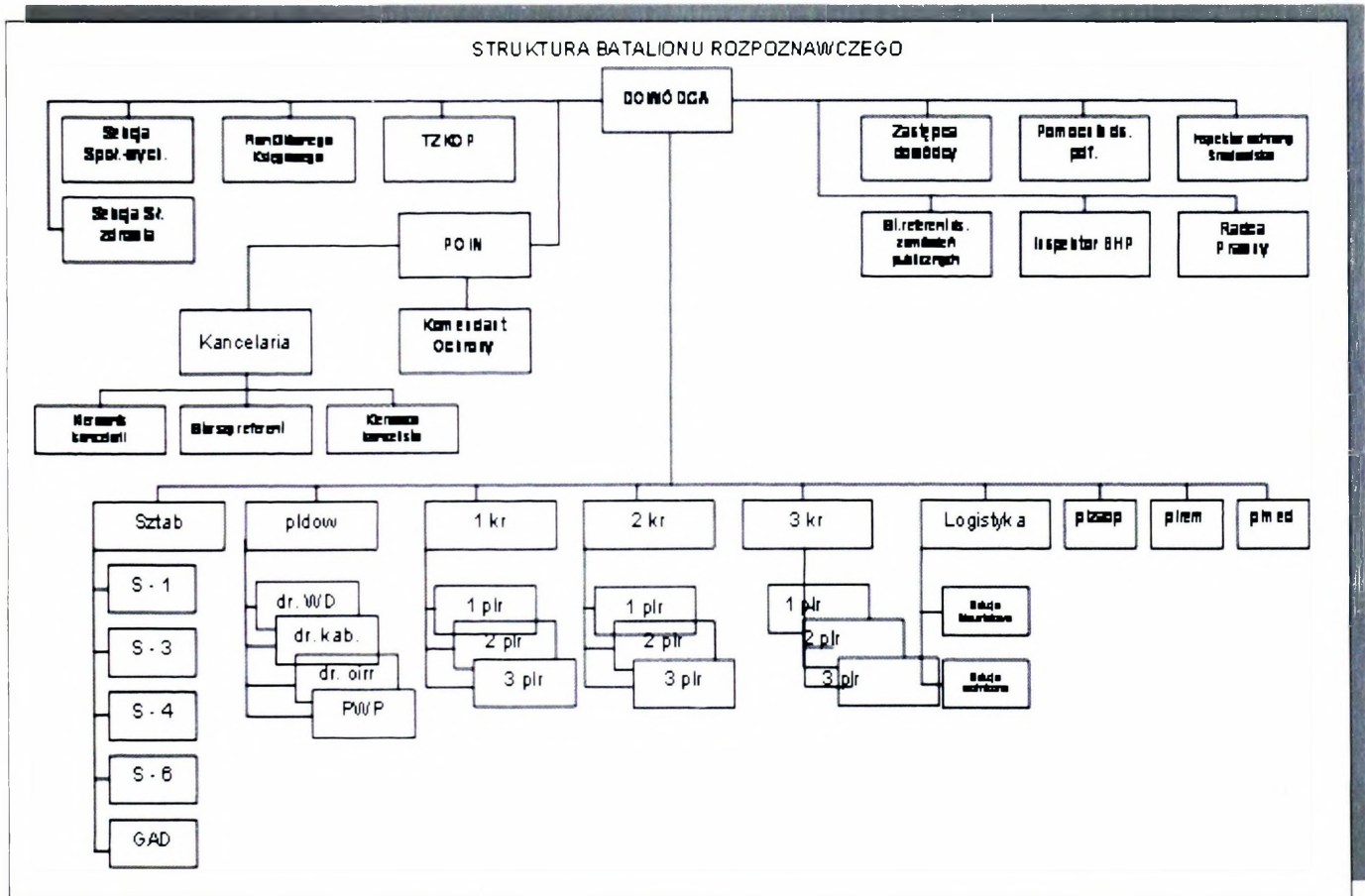
Działalność rozpoznawcza i WE dywizji zmechanizowanej opiera się na funkcjonowaniu organu kierowania rozpoznaniem i WE, jakim jest wydział G2, oraz jednostek rozpoznania i WE, do których należą: batalion rozpoznawczy.

Jednostką przeznaczoną do prowadzenia rozpoznania na szczeblu ZT jest **batalion rozpoznawczy**. Jego główne zadanie polega na dostarczaniu dowódcy dywizji wiarygodnych informacji niezbędnych do planowania walki, podjęcia decyzji, sterowania środkami rażenia i kierowania ruchem wojsk. Batalion rozpoznawczy ze względu na różnorodność posiadanych środków można wykorzystywać w ugrupowaniu wojsk własnych jak i w ugrupowaniu przeciwnika. Podstawowym kryterium mającym wpływ na sposób wykorzystania potencjału rozpoznawczego batalionu jest:

- rodzaj działań operacyjnych (taktycznych);
- miejsce i rola w ugrupowaniu operacyjnym (taktycznym);
- możliwości prowadzenia rozpoznania.

Struktura organizacyjna batalionu rozpoznawczego (patrz rys. 2.26.) zapewnia realizację zadań rozpoznawczych z obszaru działania (odpowiedzialności rozpoznaw-

czej). Zasadniczy trzon struktury organizacyjnej stanowią pododdziały rozpoznania ogólnowojskowego, które umożliwiają tworzenie elementów o dowolnym składzie. Ze względu na rozległość obszaru działania ZT i zapewnienia możliwości jego kontroli (monitoringu) batalion rozpoznawczy dysponuje również grupą rozpoznania powietrznego. Sprawne funkcjonowanie batalionu zapewniają natomiast pododdziały logistyczne.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.26. Struktura batalionu rozpoznawczego ZT

Batalion rozpoznawczy ZT, w porównaniu z pododdziałami rozpoznawczymi brygady, dysponuje znacznie większą ilością sprzętu. Wozy rozpoznawcze (gaśnicowe, kołowe) oraz samochody osobowo-terenowe uzbrojone w nowoczesną technikę bojową umożliwiają wykorzystanie batalionu w aktywnych formach zdobywania informacji. Pozwala na wyposażenie w LPR, GPS, środki noktowizyjne i inne specjalistyczne urządzenia rozpoznawcze. Na wyposażeniu batalionu rozpoznawczego na uwagę zasługują śmigłowce i bezpilotowe środki rozpoznawcze i motoparalotnie będące w wyposażeniu plutonu specjalnego.

Tabela 2.12.

Zestawienie stanu osobowego i wyposażenia batalionu rozpoznawczego

Wyszczególnienie	1 kr	2 kr	3 kr	Grupa rozp. powietrzn.	pl łączności	sztab GAD	Razem
stan osobowy	66	54	56	62	18	8/10	369
GTR	3						3
GTO	6						6
KTR		8					8
KTR st r/lok		4					4
sam. osob-teren i FAV			10				10
wóz dowodz.	1	1	1	1	2	1	7
motocykle			16		2		18
LPR	3	3	8				14
GPS	3	3	13	8			27
śm. Rozp.				4			4
śm. Transp.				4			4
motoparalotnie			9				
BSR				4			4

Źródło: Opracowanie własne.

Możliwości w zakresie rozpoznania wynikają zarówno z liczby elementów rozpoznawczych, czasu prowadzonych działań, posiadanych środków technicznych (obserwacyjnych, łączności, itp.). Możliwości ogólnowojskowych elementów rozpoznawczych bez względu na szczebel dowodzenia są porównywalne. Elementem mającym istotny wpływ na możliwości batalionu rozpoznawczego są środki grupy rozpoznania powietrznego (śmigłowce i BSR). Z sił i środków batalionu rozpoznawczego można zorganizować następujące elementy rozpoznawcze.

Tabela 2.13.

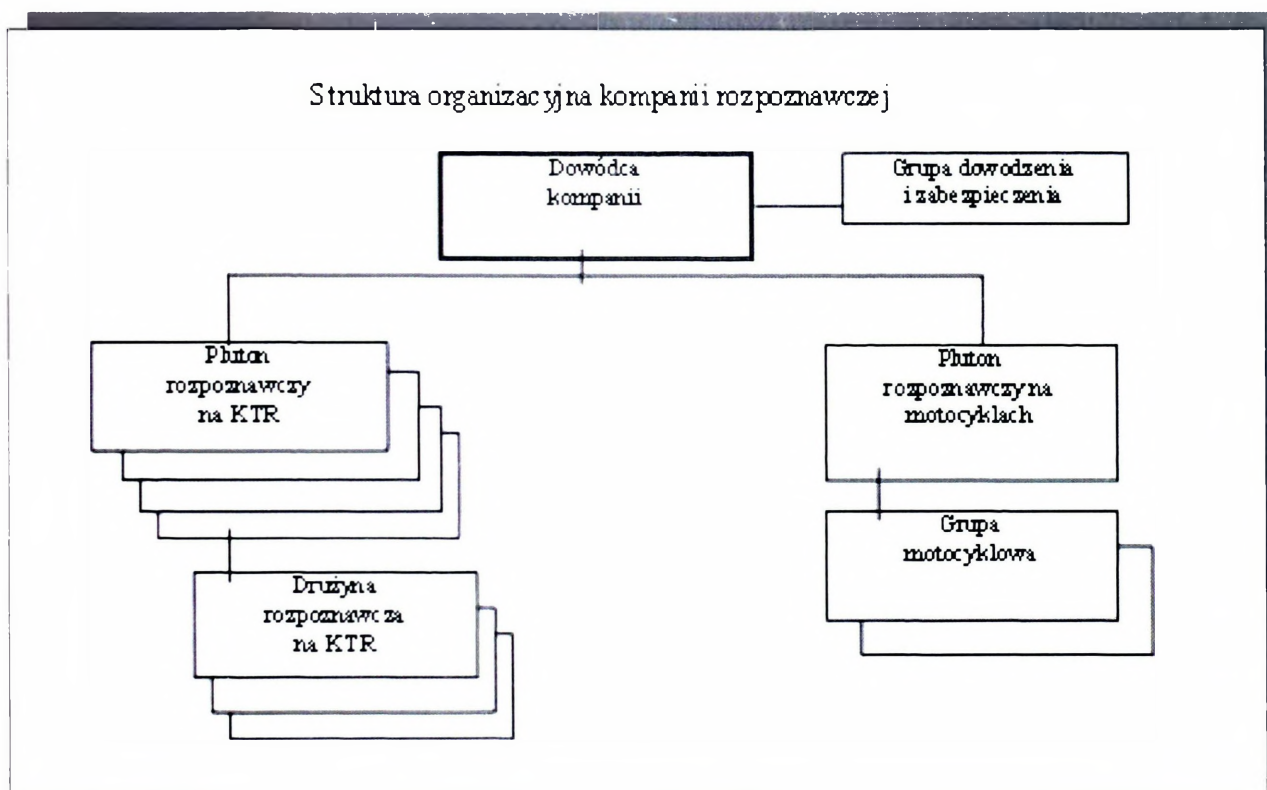
Możliwości wydzielania elementów rozpoznawczych z batalionu rozpoznawczego

Element rozpoznawczy	1 kr	2 kr	3 kr	grupa rozpoznania powietrznego	razem
PO/RPO	9	12	11		32
powietrzny patrol rozpoznawczy			-	4	4
SPR	3	3	1		7
SMGR			2		2
MGR			4		4
ZM			8		8
GS			3		3
BSR				4	4

Źródło: Opracowanie własne.

Śmigłowce transportowe SOKÓŁ są przystosowane do przerzutu grup rozpoznawczych i motocyklowych grup rozpoznawczych w ugrupowanie przeciwnika. Oprzyrządowanie nawigacyjno - ostrzegawcze śmigłowca umożliwia przenikanie na głębokość do 100 km, w dzień i w nocy w zwykłych i trudnych warunkach atmosferycznych.

Kompania rozpoznawcza brygady przeznaczona jest do zdobywania i dostarczania dowódcy brygady terminowych i wiarygodnych informacji o ugrupowaniu, sile i działalności przeciwnika, podchodzeniu odwodów oraz zmianach w terenie powstałych na skutek prowadzenia walki ze strefy rozpoznania brygady.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.27. Struktura organizacyjna kompanii rozpoznawczej oddziału

W skład kompanii wchodzi następujące pododdziały:

- grupa dowodzenia i zabezpieczenia - składa się z dowódcy kompanii, szefa kompanii, technika kompanii, dwóch kierowców, sanitariusza oraz radiotelegrafisty;
- cztery plutony rozpoznawcze - każdy składa się z trzech drużyn rozpoznawczych, w drużynie - dowódca (w pierwszej drużynie jest to jednocześnie dowódca plutonu), kierowca i dwóch zwiadowców, na wyposażeniu drużyny znajduje się kołowy transporter rozpoznawczy;
- pluton rozpoznawczy na motocyklach - składa się z dwu grup motocyklowych, w każdej grupie dwie sekcje motocyklowe, każda sekcja po dwa motocykle.

Kompania liczy 62 żołnierzy, na jej wyposażeniu znajdują się wozy dowodzenia, kołowe transportery rozpoznawcze, motocykle dwuśladowe, laserowe przyrządy rozpoznawcze, samochód ciężarowo-terenowy.

Tabela 2.14.

Stan osobowy i zasadnicze wyposażenie kompanii rozpoznawczej

Wyszczególnienie	pluton rozpoznawczy na KTR	pluton rozpoznawczy na motocyklach	grupa dowodzenia i zabezpieczenia	razem
stan osobowy	12	8	6	62
kołowy transporter rozpoznawczy	2	-	-	8
wóz dowodzenia	1	-	1	5
sam c-t	-	-	1	1
motocykle	-	8	-	8
lornetka polowa	6	8	2	34
lorneta AST	1	-	1	5
LPR	3	4	1	17

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2.15.

Elementy rozpoznawcze wydzielane z kompanii rozpoznawczej

Element rozpoznawczy	ilość	skład
Posterunek Obserwacyjny /Ruchomy Posterunek Obserwacyjny/	16	organizowany na bazie drużyn i sekcji rozpoznawczych
Samodzielny Patrol Rozpoznawczy	4	organizowany na bazie plutonu rozpoznawczego na KTR
Samodzielna Motocyklowa Grupa Rozpoznawcza	1	organizowana na bazie plutonu na motocyklach
Motocyklowa Grupa Rozpoznawcza	2	organizowana na bazie grupy motocyklowej
Zespół Motocyklowy	4	organizowana na bazie sekcji motocyklowej

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę fakt, że część sił kompanii rozpoznawczej jest z reguły pozostawiona w odwodzie, można jednocześnie wykorzystać około 2/3 przedstawionych możliwości.

Posterunki obserwacyjne (PO) (Ruchome Posterunki obserwacyjne) (RPO) prowadzą rozpoznanie w wyznaczonym sektorze z ugrupowania kompanii pierwszego rzutu lub w ugrupowaniu przeciwnika na uprzednio przygotowanych obiektach terenowych. Posterunki obserwacyjne organizowane są na bazie drużyny rozpoznawczej lub sekcji motocyklowej.

Samodzielny Patrol Rozpoznawczy (SPR) prowadzi działania rozpoznawcze w ugrupowaniu przeciwnika, zwykle na kierunku podejścia jego sił głównych, rozpoznaje w pasie 2-3 km, na głębokość strefy rozpoznania brygady.

Samodzielna Motocyklowa Grupa Rozpoznawcza (SMGR) prowadzi działania rozpoznawcze w ugrupowaniu przeciwnika na głębokość strefy rozpoznania brygady. SMGR to pluton rozpoznawczy na motocyklach, wysyła do realizacji zadań rozpoznawczych Motocyklowe Grupy Rozpoznawcze lub Zespoły Motocyklowe.

Motocyklowa Grupa rozpoznawcza (MGR) prowadzi rozpoznanie samodzielnie lub w składzie SMGR. Zadania rozpoznawcze realizuje wysyłając Zespoły Motocyklowe. Głębokość realizacji zadań uwarunkowana jest sytuacją taktyczną.

Zespół Motocyklowy (ZM) prowadzi rozpoznanie przeciwnika w składzie sekcji motocyklowej, w ramach Motocyklowej Grupy Rozpoznawczej lub SPR-u. Odległość działania od sił głównych jest uzależniona od sytuacji taktycznej.

2.1.5. Jednostki obrony przeciwlotniczej komponentu WL

Obrona przeciwlotnicza jest częścią składową obrony powietrznej, obejmująca walkę z ŚNP przeciwnika w powietrzu w interesie walczących wojsk. Cel obrony przeciwlotniczej komponentu wojsk lądowych prowadzącego działania połączone polega na zapewnieniu tym wojskom dogodnych warunków do osiągnięcia celów i realizacji zadań w sytuacjach zaistnienia zagrożenia powietrznego. Cel ten jest osiągany w wyniku realizacji dwóch podstawowych funkcji: niszczenia (obezwładnienia) ŚNP w powietrzu, informowania o zagrożeniu powietrznym¹. Zmiana charakteru konfliktów zbrojnych, dynamiczny rozwój i ewolucja zagrożeń powietrznych² a także zmiany i przewartościowania w koncepcji prowadzenia połączonych operacji wytycza dla sił OPL komponentu wojsk lądowych nowy obszar coraz bardziej trudnych i złożonych zadań, do których należy zaliczyć:

¹ R. Kuriata, A. Halama, *Wybrane problemy obrony przeciwlotniczej wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995, s. 5.

² Zob. FM 3-01.11, *Air Defense Artillery Reference Handbook*, Department of the Army, Washington, DC, 31 October 2000, chapter. 2, s. 9.

- rozpoznanie, ostrzeżenie i ciągle informowanie wszystkich organów wojsk lądowych o zagrożeniu powietrznym, oraz identyfikacja statków powietrznych w zakresie („swój – obcy”)¹ w celu ograniczenia przypadków „friendly fire”,
- udział w obronnej operacji przeciwpowietrznej w tym osłona stref: nadgranicznej lub buforowej przed bezprawną ingerencją z powietrza,
- osłona związków operacyjnych i taktycznych biorących udział w działaniach połączonych;
- osłona innych obiektów mających istotne znaczenie dla skutecznego prowadzenia działań przez komponent wojsk lądowych,
- wymuszanie i egzekwowanie przestrzegania zakazów lotów nieuprawnionych statków powietrznych w ustalonych strefach zakazu lotów określonych dla konkretnych obszarów,
- wzmacnianie osłony lotnisk, punktów kontrolnych, stanowisk dowodzenia, baz wojskowych przed atakiem z ziemi z wykorzystaniem moździerzy i rakiet typu „ziemia-ziemia”.

Budując poszczególne struktury organizacyjne wojsk OPL dla komponentu wojsk lądowych przyjąłem następujące wymagania:

- wojska OPL powinny składać się z oddziałów i pododdziałów: raketowych, raketowo-artyleryjskich i artyleryjskich wchodzących w skład ogólnowojskowych związków operacyjnych, związków taktycznych (ZT), oddziałów i pododdziałów komponentu wojsk lądowych;
- wojska OPL stanowić powinny zasadniczą siłę ogniową w systemach OPL ZT i oddziałów (brygad) i przeznaczone są do niszczenia i obezwładniania ŚNP przeciwnika we wszystkich przedziałach wysokości (bardzo małych – do 200 m; małych – od 200 do 1000 m; średnich – od 1000 do 4000 m; dużych od 4000 do 12 000 i stratosferycznych – powyżej 12 000 m) i prędkości lotu;
- każdy szczebel organizacyjny od oddziału ogólnowojskowego do poziomu komponentu włącznie, powinien mieć własne – odpowiednie do jego zadań i warunków działań bojowych – etatowe środki obrony przeciwlotniczej;

¹ Identyfikacja „swój-obcy” jest to system wykorzystujący transmisje elektromagnetyczne, na które urządzenia sił własnych odpowiadają automatycznie np. poprzez emisje impulsów, co pozwala odróżniać obiekty własne od sił przeciwnika.

- każdy wyższy szczebel organizacyjny w komponencie wojsk lądowych powinien posiadać etatowe środki OPL o większym zasięgu i wysokości oddziaływania, w celu zapewnienia możliwości wzmocnienia osłony podległych związków taktycznych i oddziałów na głównych kierunkach i wykonania manewru na ten kierunek nie tylko pododdziałami, ale również ogniem;
- każdy oddział lub pododdział wojsk OPL jednostek aeromobilnych i desantowych powinien być dostosowany do przerzutu drogą powietrzną i realizacji specyficznych zadań w wymiarze powietrzno-lądowym;

Na wyposażeniu oddziałów pododdziałów wojsk OPL powinny znajdować się różne pod względem zasięgu, sposobów naprowadzania i możliwości rażenia ŚNP zestawy: przeciwlotnicze zestawy raketowe (PZR), przeciwlotnicze zestawy raketowo – artyleryjskie (PZRA)¹ oraz przeciwlotnicze zestawy artyleryjskie (PZA). W wyposażeniu oddziałów i pododdziałów wojsk OPL powinny znajdować się manewrowe radiolokacyjne stacje wstępnego poszukiwania (RSWP) i o różnych zakresach częstotliwości, zestawy zautomatyzowanego dowodzenia oraz urządzenia do identyfikacji statków powietrznych IFF.

Dywizjon przeciwlotniczy jest pododdziałem taktyczno-ogniowym i organizacyjnie wchodzi w skład jednostek wsparcia dowódcy komponentu lądowego. Dywizjon przeciwlotniczy komponentu lądowego jest przeznaczony do osłony najważniejszych obiektów: wojsk, rejonów lub innych urządzeń militarnych o znaczeniu operacyjnym i strategicznym. Może on zwalczać wraz z innymi środkami przeciwlotniczymi obrony powietrznej w ramach ugrupowania bojowo CLUSTER² pojedyncze i grupowe środki napadu powietrznego w tym głównie taktyczne rakiety balistyczne i rakiety skrzydlate na wysokościach od 60 do 24 km na kursach spotkaniowych i oddalających, z dowolnego kierunku na odległości od 3 km do 160 km i lecących z prędkością do 5 Ma³. Dywizjon wyposażony jest w zestawy rakiet przeciwlotniczych PATRIOT⁴ PAC- 3. System składa się ze stanowiska dowodzenia AN/MSQ-104, radaru

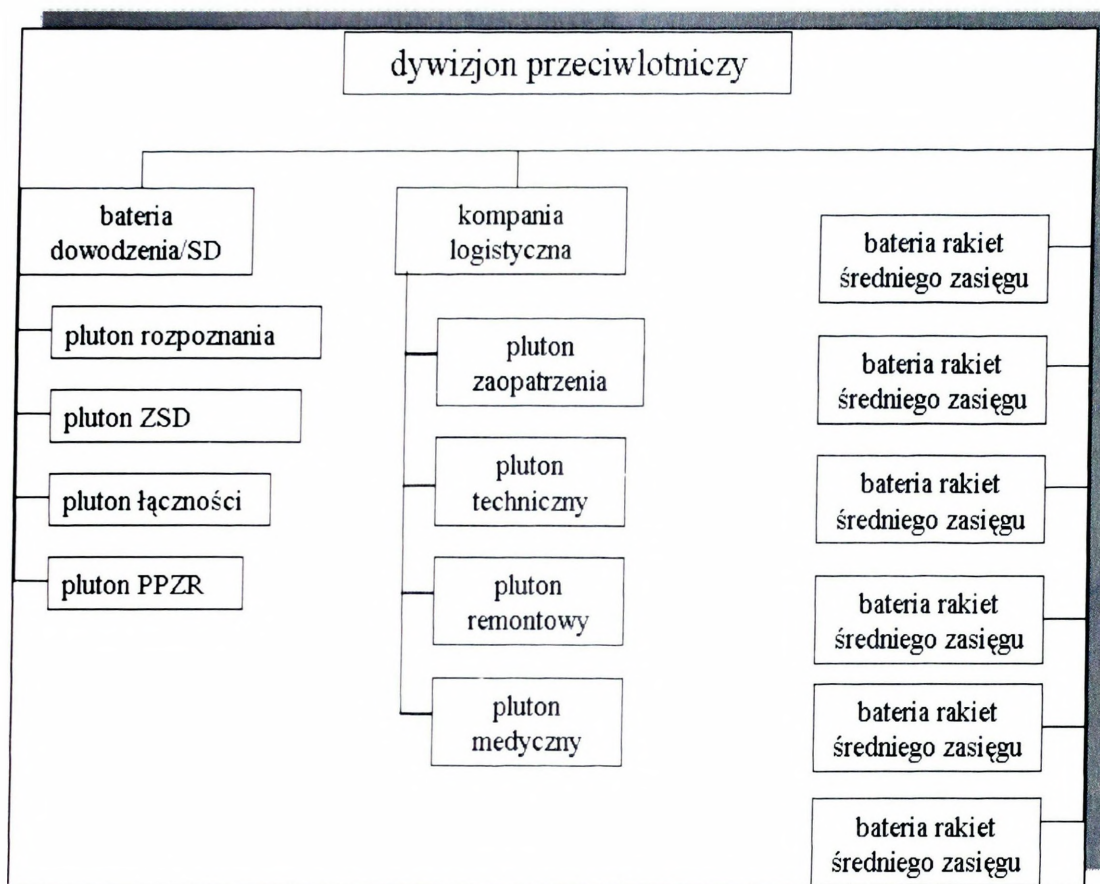
¹ PZR i PZRA w zależności od odległości strzelania dzielą się na: bliskiego zasięgu – do 15 km, małego zasięgu – do 35 km i średniego zasięgu do 100 km i dużego zasięgu powyżej 100 km.

² M. Marszałek, A. Radomyski, *Metodyka pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia brygady raketowej sił powietrznych*, AON, Warszawa 2003, s. 30.

³ Zob. A. Halama, A. Radomyski, *Wojska obrony przeciwlotniczej AON*, Warszawa 2004, s. 10-12.

⁴ F. Żygis, Cz. Stefański, *Obrona przeciwraketowa ważnym komponentem systemu obrony powietrznej*, „Przeгляд Wojsk Lotniczych i OP” 1999, nr 10, s. 6.

matrycowo-fazowanego AN/MPQ-53, stacji dowodzenia i kierowania ESC oraz wyrzutni M-901 rakiet PATRIOT¹.



Źródło: Opracowanie własne.

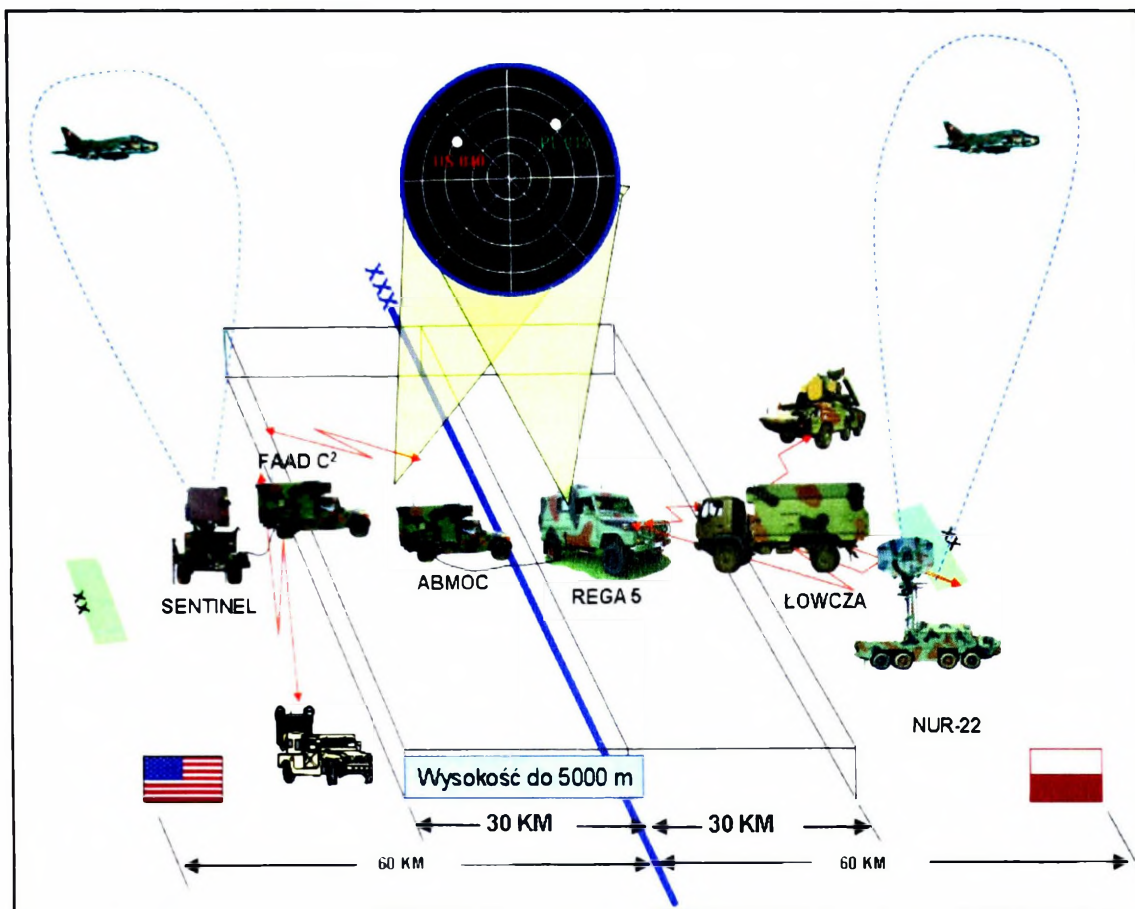
Rys. 2.28. Struktura dywizjonu przeciwlotniczego szczebla komponentu wojsk lądowych

Dywizjon przeciwlotniczy poza zestawami rakietowymi PATRIOT posiada w uzbrojeniu przenośne przeciwlotnicze zestawy rakiet bliskiego zasięgu „GROM” wykorzystywane do bezpośredniej osłony baterii startowych PATRIOT i stanowiska dowodzenia dywizjonu². Dowodzenie w dywizjonie jest realizowane w zautomatyzowanym systemie za pomocą specjalnego interfejsu LLAPI (ang. *Low Level Air Picture Interface*)³. Jest to nowoczesny interfejs krajowej produkcji „REGA -5”, umożliwiający wymianę sytuacji powietrznej (wspólne zobrazowanie) pomiędzy polskimi systemami dowodzenia OPL ŁOWCZA i REGA a zautomatyzowanymi systemami innych państw NATO.

¹ Zob. *FM-44-85 Patriot batalion and battery operations*, Department of the Army, Washington, DC, 1997.

² A. Halama, A. Radomyski, *Wojska obrony przeciwlotniczej*, AON, Warszawa 2004, s. 12.

³ A. Radomyski, *Użycie sił OPL wojsk lądowych w operacjach reagowania kryzysowego [w:] Użycie lotnictwa i naziemnych sił obrony powietrznej w operacjach reagowania kryzysowego. Materiały z sympozjum*, AON, Warszawa 2007, s. 119.



Źródło: R. Kosowski, *Wojska obrony przeciwlotniczej wojsk lądowych – kierunki rozwoju. Wystąpienie na sympozjum naukowym pt. :Wojska obrony przeciwlotniczej SZ RP wobec nowych wyzwań militarnych* , Wydział Lotnictwa i OP AON, Warszawa 10.05. 2007 r.

Rys. 2.29. Sposób wymiany informacji o sytuacji powietrznej (uzyskanie wspólnego zobrazowania) pomiędzy polskimi systemami dowodzenia OPL a systemami dowodzenia krótkiego i małego zasięgu Stanów Zjednoczonych

Tabela 2.16.

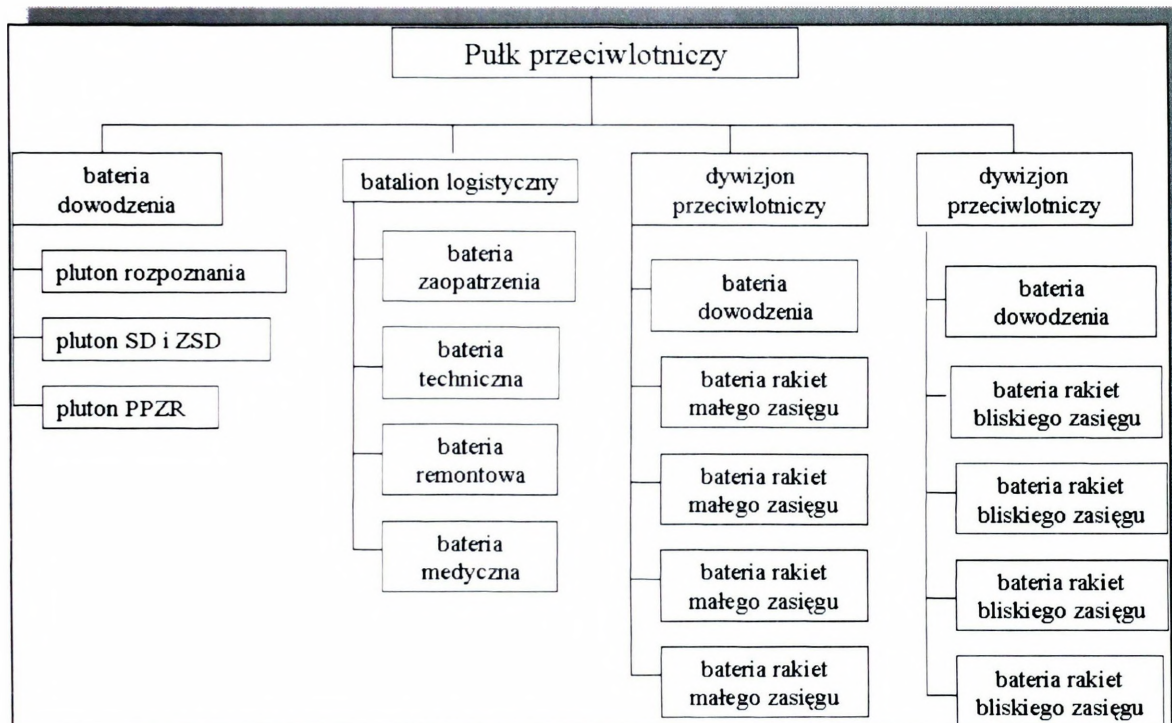
Wyszczególnienie zasadniczego uzbrojenia i sprzętu w dywizjonie przeciwlotniczym

LP.	Rodzaj środków	bateria dowodzenia	dywizjon rakiet średniego zasięgu	kompania logistyczna	Razem
1.	Wyrzutnia M-901	-	48	-	48
2.	PPZR „GROM”	8	24	-	32
3.	AN/MSQ-104	1	-	-	1
4.	AN/MPQ-53		6	-	6

Źródło: Opracowanie własne.

Pułk przeciwlotniczy (1DZ, 12DZ, 16DZ). Pułk przeciwlotniczy jest oddziałem taktycznym, wchodzi on organizacyjnie w skład dywizji zmechanizowanej komponentu lądowego. Pułk przeciwlotniczy dywizji zmechanizowanej jest przeznaczony do osłony przed rozpoznaniem i uderzeniami z powietrza środków napadu powietrz-

nego wybranych elementów ugrupowania bojowego związku taktycznego i oddziałów (brygad) wojsk lądowych oraz innych ważnych obiektów i urządzeń o znaczeniu operacyjnym. Może on zwalczać samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi środkami przeciwlotniczymi, obrony powietrznej pojedyncze i grupowe cele powietrzne na bardzo małych, małych, średnich i znacznej części zakresu dużych wysokości, lecących na kursach spotkaniowych z dowolnego kierunku, w granicach prędkości lotu od zera do ponaddźwiękowych¹.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.30. Struktura pułku przeciwlotniczego dywizji zmechanizowanej (1DZ, 12DZ, 16 DZ)

Zadanie osłony przeciwlotniczej realizować może całością lub częścią sił wydzielając do 4 modułów (zespołów) ogniowych przeznaczonych do samodzielnego działania w osłonie wojsk i innych ważnych obiektów będących na kierunku (kierunkach) działań bojowych. Wydzielone moduły ogniowe mogą również wzmacniać lub wspierać OPL brygad ogólnowojskowych i oddziałów rodzajów wojsk².

¹ Zob. *Pułki przeciwlotnicze i działania operacyjne i taktyczne wojsk lądowych* (red. nauk) R. Kuriata, AON, Warszawa 1999, s. 29.

² Zob. Z. Zalewski, J. Policha, *Osłona przeciwlotniczej grupy bojowej*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2003, nr 8, s. 23-24.

Tabela 2.17.

Wyszczególnienie zasadniczego uzbrojenia i sprzętu w pułku przeciwlotniczym

LP.	Rodzaj środków	bateria dowodzenia	dywizjon rakiet małego zasięgu	dywizjon rakiet bliskiego zasięgu	Razem
1.	WS BUK-2M	-	16	-	16
2.	PZR OSA -AK	-	-	16	16
3.	Stacja RSWP NUR-26	1	2	2	5
4.	Stacja wykrywania „Kupol”	1	-	-	1
5.	Stacja śledzenia i naprowadzania „Żyrafa”	1	-	-	1
4.	ZWD ŁOWCZA-3K	1	1	1	2
5.	ZWD REGA-3		24	16	
6.	PPZR GROM	4	12	12	28
7.	ADAD (ang. Air Defence Alerting Device)	2	3	3	8

Źródło: Opracowanie własne.

Pułk przeciwlotniczy jest uzbrojony w przeciwlotnicze zestawy rakietowe małego zasięgu o parametrach taktyczno – technicznych zbliżonych do zestawu BUK-2M, samobieżne zestawy rakiet przeciwlotniczych 9M33 OSA-AKM oraz przenośne zestawy rakiet przeciwlotniczych GROM. Dowodzenie taktyczne i ogniowe w pułku jest realizowane w zautomatyzowanym systemie dowodzenia ŁOWCZA- REGA. Z kolei interfejs LLAPI „REGA -5”, który umożliwia wymianę i aktualizację informacji o sytuacji powietrznej z siłami OPL innych państw NATO.

Dywizjon przeciwlotniczy rakiet małego zasięgu **Błąd! Nie zdefiniowano załadowki.** BUK jest manewrowym pododdziałem taktyczno - ogniowym. Może on samodzielnie wykrywać, rozpoznawać i niszczyć statki załogowe i bezzałogowe aparaty powietrzne oraz rakiety skrzydlate. Dywizjon może realizować zadania zarówno w ugrupowaniu bojowym pułku, jak też bateriami na samodzielnych kierunkach w osłonie wybranych elementów ugrupowania bojowego DZ w strefach: przedniej i tyłowej. W skład dywizjonu wchodzi:

- sztab,
- bateria dowodzenia,
- 4 baterie przeciwlotnicze,
- bateria techniczna,
- kompania logistyczna.

121

Dywizjon na możliwości niszczenia 16 celów powietrznych jednocześnie (każda bateria 4 cele 4¹) na odległości do 50 km.

Dywizjon przeciwlotniczy OSA jest manewrowym pododdziałem taktyczno - ogniowym. Może on samodzielnie wykrywać, rozpoznawać i niszczyć różne środki napadu powietrznego. Może prowadzić osłonę przeciwlotniczą w miejscu, z krótkich przystanków oraz w czasie marszu. Dywizjon działa w ugrupowaniu bojowym pułku, może być również wydzielony do wzmocnienia dywizjonu przeciwlotniczego BZ (BPanc) lub działać samodzielnie np. organizując zasadzki przeciwlotnicze. W skład dywizjonu przeciwlotniczego wchodzi:

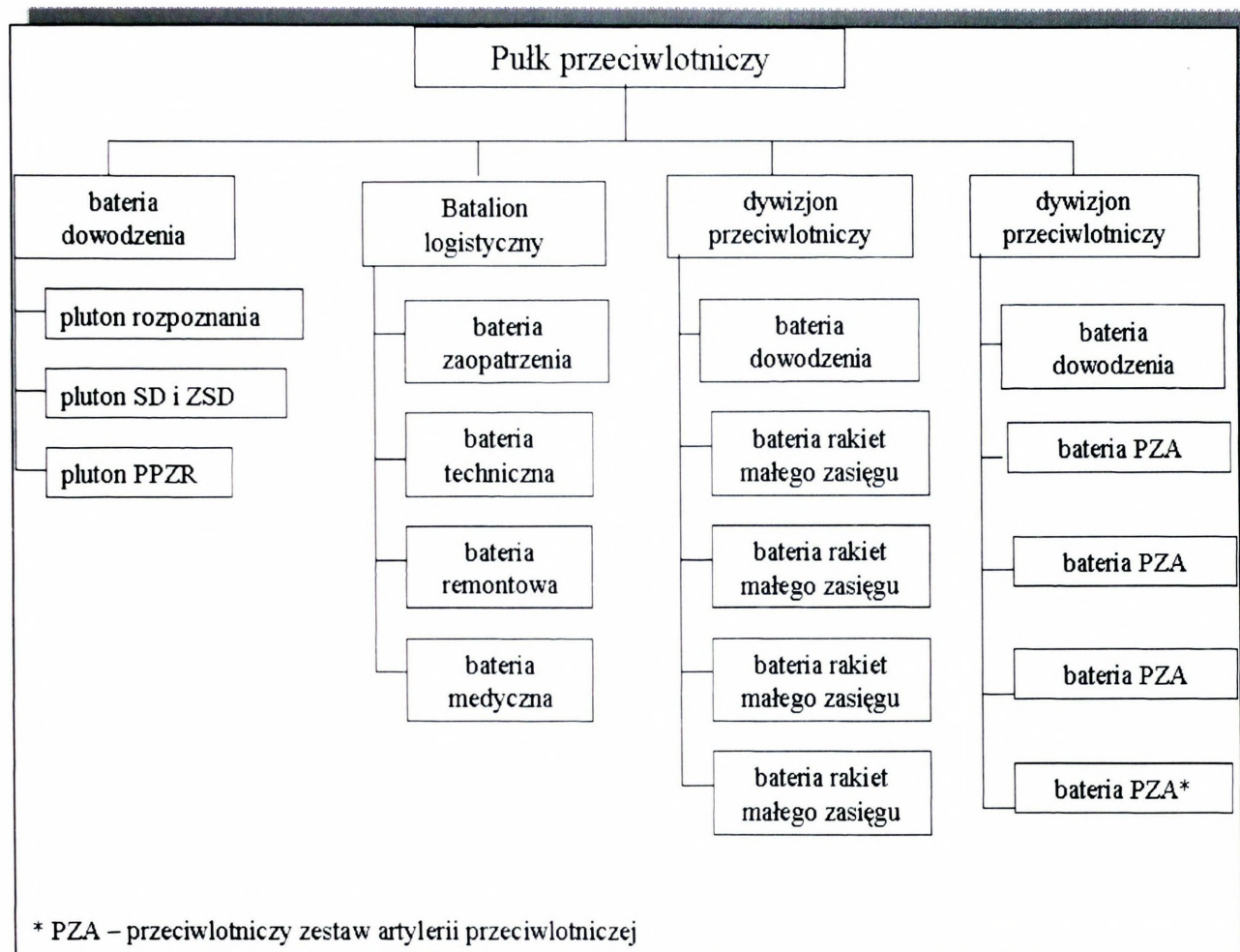
- sztab,
- bateria dowodzenia,
- 4 baterie przeciwlotnicze,
- bateria techniczna,
- kompania logistyczna.

Dywizjon ma możliwości prowadzenia ognia do 16 celów jednocześnie (każdy z 16 PRWB OSA do jednego celu) lecących z prędkością do 600 m /s na wysokości do 5000 m i odległości do 10 500 m.

Pułk przeciwlotniczy (11 DKPanc). Pułk przeciwlotniczy 11 DKPanc jest oddziałem taktycznym przeznaczonym do osłony wybranych (najważniejszych) elementów ugrupowania bojowego ZT w tym elementów rodzajów wojsk oraz urządzeń i instalacji militarnych o znaczeniu taktycznym i operacyjnym. Może on zwalczać samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi środkami przeciwlotniczymi, obrony powietrznej (LM, drplot SP) pojedyncze i grupowe cele powietrzne na małych i średnich wysokościach lecących na kursach spotkaniowych i oddalających, z dowolnego kierunku z prędkością do 600 m/s i na odległościach od 1500 m do 10 500 m.

Zadanie osłony przeciwlotniczej realizować może całością lub częścią sił wydzielając 4-5 modułów (zespołów) ogniowych przeznaczonych do samodzielnego działania w osłonie wojsk i obiektów znajdujących się na najważniejszym kierunku lub kierunkach działań. Mogą również wzmocniać lub wspierać OPL brygad prowadzących działania bojowe w strefie przedniej lub tylowej.

¹ W. Scheffs, (red), *Radiolokacja w wojskach lądowych wschodnich sąsiadów RP*, AON, Warszawa 2002, s. 148.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.31. Struktura pułku przeciwlotniczego 11 DKPanc

Tabela 2.18.

Wyszczególnienie zasadniczego uzbrojenia i sprzętu w pułku przeciwlotniczym

LP.	Rodzaj środków	bateria do- wodzenia	dywizjon rakiet bli- skiego zasię- gu	dywizjon prze- ciwlotniczy	Razem
1.	PRWB OSA	-	16	-	16
2.	PZA LOARA	-	-	24	24
3.	RSWP NUR-26	1	2	-	3
4.	ZWD ŁOWCZA-3	1	1	1	3
5.	ZWD REGA-1		4	4	8
6.	PPZR GROM	8	-	-	8
7.	ADAD (ang. Air Defence Alerting Device)	4	-	-	4

Źródło: Opracowanie własne.

Dywizjon przeciwlotniczy OSA jest manewrowym pododdziałem taktyczno - ogniowym. Może on samodzielnie wykrywać, rozpoznawać i niszczyć różne rodzaje środków napadu powietrznego. Dywizjon działa w ugrupowaniu bojowym pułku, może być również wydzielany do wzmocnienia osłony brygad BZ (BPanc) lub działać na

samodzielnym kierunku całością sił lub zespołami ogniowymi organizując np. zasadzki przeciwlotnicze. W skład dywizjonu przeciwlotniczego wchodzi:

- sztab,
- bateria dowodzenia,
- 4 baterie przeciwlotnicze,
- bateria techniczna,
- kompania logistyczna.

Dywizjon ma możliwości prowadzenia ognia do 16 celów jednocześnie (każdy z 16 PRWB OSA do jednego celu) lecących na wysokości do 5000 m i na odległości do 10 500 m.

Dywizjon przeciwlotniczy LOARA jest manewrowym pododdziałem taktyczno – ogniowym, który wyposażony jest w samobieżne zestawy artylerii przeciwlotniczej LOARA. Pododdział może samodzielnie wykrywać, identyfikować i niszczyć różne rodzaje środków napadu powietrznego głównie na bardzo małych i małych wysokościach oraz w razie potrzeby cele naziemne i nawodne.

W skład dywizjonu przeciwlotniczego wchodzi:

- sztab,
- bateria dowodzenia,
- 4 baterie przeciwlotnicze (w każdej 6 PZA LOARA)
- pluton dowozu i taśmowania amunicji;
- pluton logistyczny.

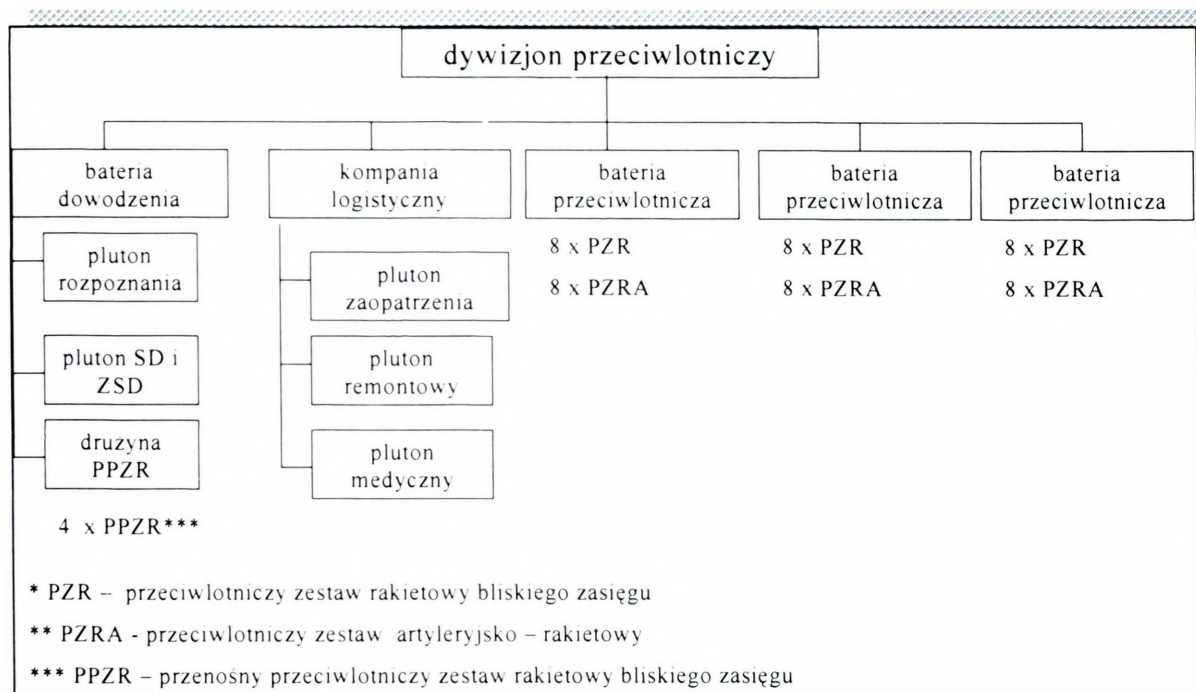
Dywizjon przeciwlotniczy (7BOW). Dywizjon przeciwlotniczy wchodzi organizacyjnie w skład 7 BOW i jest on przeznaczony do osłony najważniejszych elementów ugrupowania bojowego oddziału oraz innych ważnych obiektów i urządzeń przed rozpoznaniem i uderzeniami z powietrza środków napadu powietrznego¹. Może on zwalczać samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi środkami przeciwlotniczymi pojedyncze i grupowe cele powietrzne na bardzo małych i małych wysokościach lecących na kursach spotkaniowych i oddalających, z dowolnego kierunku, w granicach prędkości od zera do ponaddźwiękowych. Zadanie osłony przeciwlotniczej realizować może całością lub częścią sił wydzielając do 2-3 moduły (zespoły) przeznaczone do

¹ Zob. *Dywizjon przeciwlotniczy oddziału ogólnowojskowego. Poradnik, SZ WOPL DWLqđ, Warszawa 2002, s. 25.*

osłony pododdziałów broniących odcinków wybrzeża lub pododdziałów desantowych drogą morską.

Do zadań szczegółowych dywizjonu przeciwlotniczego należą:

- odparcie uderzeń ŚNP na elementy ugrupowania bojowego BOW;
- osłona pododdziałów I rzutu oraz odwodów na pozycjach obronnych, w rejonach ześrodkowania i w czasie wykonywania kontrataków;
- osłona artylerii na stanowiskach ogniowych oraz w czasie ich zmiany;
- zwalczanie ŚNP przeciwnika działających głównie na bardzo małych i małych wysokościach, szczególnie śmigłowców oraz desantów taktycznych w trakcie ich przelotu i lądowania.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.32. Struktura dywizjonu przeciwlotniczego 7 BOW

Tabela 2.19.

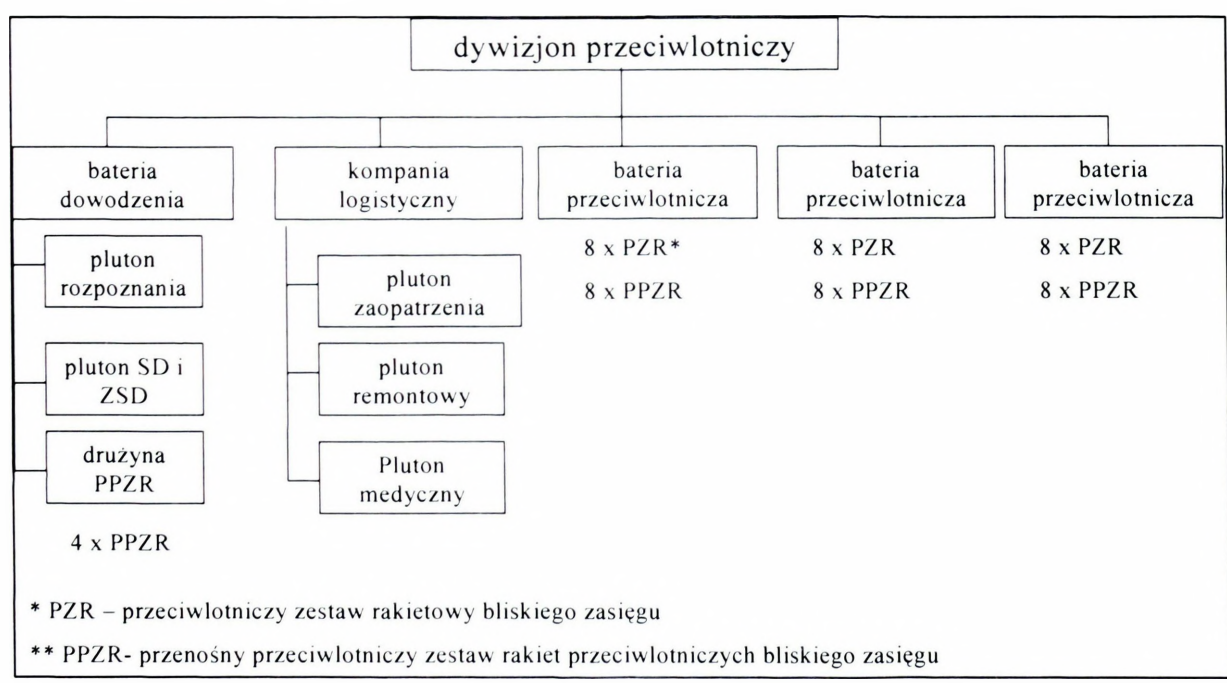
Wyszczególnienie zasadniczego uzbrojenia i sprzętu w dywizjonie przeciwlotniczym

LP.	Rodzaj środków	bateria do- wodzenia	1 bateria plot.	2 bateria plot.	3 bateria plot	Razem
1.	PZR „POPRA”	-	8	8	8	24
2.	ZUR-23-2KG	-	8	8	8	24
3.	RSWP NUR-22	1	2	-	-	1
4.	RSL MMSR	-	1	1	1	3
5.	ZWD ŁOWCZA-3	1	-	-	-	1
6.	ZWD REGA-1		1	1	1	3
7.	REGA-4	8	2	2	2	6
8.	ADAD (ang. Air De- fence Alerting Device)	-	4	4	4	16

Źródło: Opracowanie własne.

Dywizjon jest wyposażony w mobilne i małowabarytowe platformy przeciwlotnicze POPRAD z rakietami bliskiego zasięgi GROM i holowane zestawy raketowo-artyleryjskie ZUR-23-2KG, której mogą samodzielnie wykrywać, identyfikować i niszczyć różne cele powietrzne głównie jednak samoloty i śmigłowce na wysokości od 10 do 3500 m i na odległościach od 500 do 5500 m. Dla potrzeb rozpoznania w dywizjonie znajdują się: stacja wstępnego wykrywania typu NUR (zasięg 120 km) oraz mobilne i zdolne do przetrzutu stacje radiolokacyjne MMSR o zasięgi do 40 km.

Dywizjon przeciwlotniczy typu lekkiego wchodzi organizacyjnie w skład 25 BKPow i jest przeznaczony do osłony najważniejszych elementów ugrupowania bojowego oddziału przed rozpoznaniem i uderzeniami ŚNP przeciwnika w trakcie przygotowania i prowadzenia działań aeromobilnych przy użyciu śmigłowców¹. Może on samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi środkami przeciwlotniczymi niszczyć pojedyncze i grupowe cele powietrzne, głównie samoloty i śmigłowce na bardzo małych i małych wysokościach (od 10 do 3500 m) na kursach spotkaniowych i oddalających, lecących z dowolnego kierunku, z prędkością do 5000m/s. Małe gabaryty środków obrony przeciwlotniczej, które znajdują w jego wyposażeniu umożliwiają ich sprawny transport droga powietrzną w śmigłowcach (PPZR GROM) lub po uprzednim podwieszeniu na linach w przypadku POPRAD².



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.33. Struktura dywizjonu przeciwlotniczego 25 BKPow

¹ Poza lekkim dywizjonem przeciwlotniczy w strukturze każdego batalionu kawalerii powietrznej występuje bateria w każdej po 8 zestawów przeciwlotniczych ZUR-23-2KG, a w dywizjonach lotniczych pluton przeciwlotniczy (4 x ZUR-23-2KG).

² Por. T. Szmidtka, *Organizacja obrony przeciwlotniczej w działaniach aeromobilnych*, AON, Warszawa 2001, s. 78.

Zadanie osłony przeciwlotniczej dywizjon może realizować całością lub częścią sił wydzielając do 4-5 modułów (zespołów) ogniowych przeznaczonych do wzmocnienia osłony pododdziałów (batalionów kawalerii powietrznej) lub osłony innych ważnych obiektów lub urządzeń.

Tabela 2.20.

Wyszczególnienie zasadniczego uzbrojenia i sprzętu w lekkim dywizjonie przeciwlotniczym

LP.	Rodzaj środków	bateria do- wodzenia	1 bateria plot.	2 bateria plot.	3 bateria plot	Razem
1.	PZR „POPRAD”	-	8	8	8	24
2.	PPZR GROM	4	8	8	8	28
3.	RSWP NUR-26	1	-	-	-	1
4.	RLS MMSR	-	1	1	1	3
5.	ZWD ŁOWCZA-3K	1	-	-	-	1
6.	ZWD REGA-1	-	1	1	1	3
7.	REGA-4	-	2	2	2	6
8.	ADAD (ang. Air De- fence Alerting Device)	1	4	4	4	16

Źródło: Opracowanie własne.

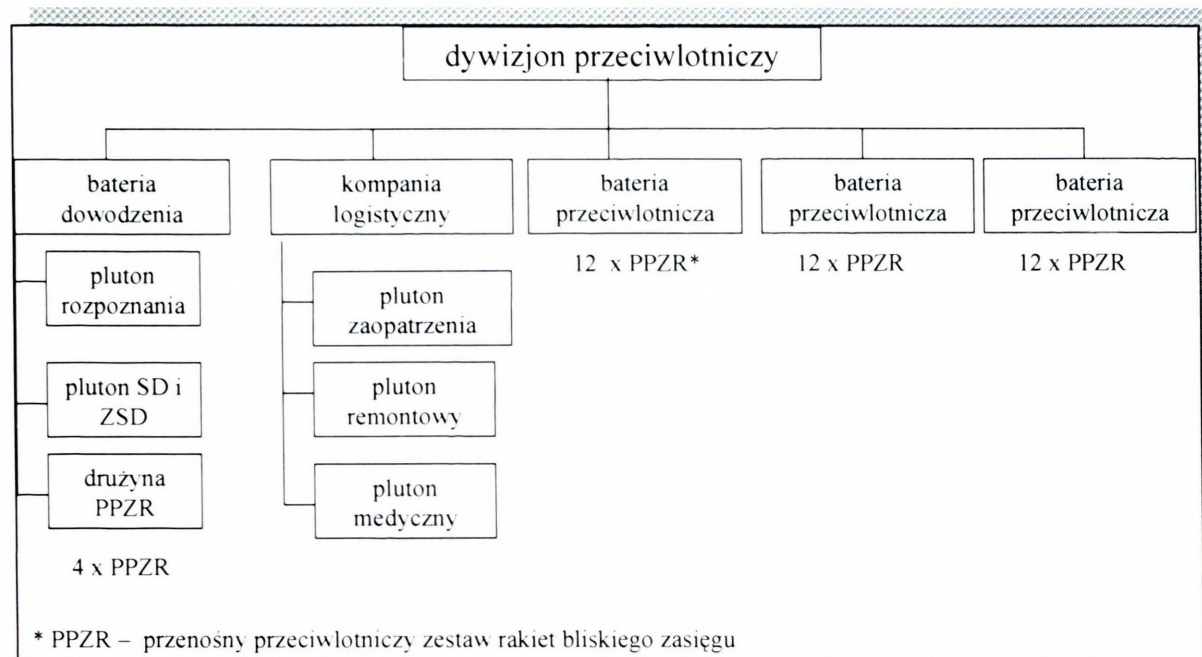
Dywizjon przeciwlotniczy typu lekkiego wchodzi organizacyjnie w skład 6BDSz i jest przeznaczony do osłony najważniejszych elementów ugrupowania bojowego oddziału przed rozpoznaniem i uderzeniami ŚNP przeciwnika w trakcie przygotowania i prowadzenia działań desantowych i desantowo – szturmowych¹. Może on samodzielnie lub we współdziałaniu z innymi środkami przeciwlotniczymi niszczyć pojedyncze i grupowe cele powietrzne na bardzo małych i małych wysokościach lecących na kursach spotkaniowych i oddalających, z dowolnego kierunku, z prędkością do 5000m/s odległościach od 50 do 5500 m. Małe gabaryty środków obrony przeciwlotniczej (PPZR GROM), w który jest uzbrojony umożliwiają łatwy przerzut drogą powietrzną oraz ich zrzut na spadochronach (ze strzelcami lub w specjalnych pojemnikach - kontenerach)².

Zadanie osłony przeciwlotniczej dywizjon może realizować całością lub częścią sił wydzielając do 4 modułów (zespołów) ogniowych przeznaczone do wzmocnienia

¹ Poza lekkim dywizjonem przeciwlotniczy w strukturze każdego batalionu kawalerii powietrznej występuje bateria w każdej po 8 zestawów przeciwlotniczych ZUR-23-2KG.

² Zob. A. Radomyski, *Przenośne zestawy raketowe w działaniach bojowych*, „Przegląd Wojsk Lądowych” 2004, nr 1., s. 18.

lub wsparcia osłony pododdziałów (batalionów desantowych, desantowo-szturmowych¹) lub osłony innych ważnych obiektów lub urządzeń.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.34. Struktura dywizjonu przeciwlotniczego 6 BDSz

Tabela 5.21.

Wyszczególnienie zasadniczego uzbrojenia i sprzętu w lekkim dywizjonie przeciwlotniczym

LP.	Rodzaj środków	bateria do- wodzenia	1 bateria plot.	2 bateria plot.	3 bateria plot	Razem
1.	PPZR GROM ¹	4	12	12	12	40
2.	RSWP NUR-26	1	-	-	-	1
3.	RLS MMSR	-	1	1	1	3
4.	ZWD ŁOWCZA-3K	1	-	-	-	1
5.	ZWD REGA-1	-	1	1	1	3
6.	REGA-4	-	2	2	2	6
7.	ADAD (ang. Air De- fence Alerting Device)	1	4	4	4	16

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przyjętych założeń i wymagań konceptualnych, którym podporządkowałem niniejszy proces badawczy oraz wychodząc naprzeciw wymaganiom działań połączonych, uważam, że zaproponowane struktury organizacyjne wojsk OPL komponentu lądowego oraz ich wyposażenie sprawiają, że:

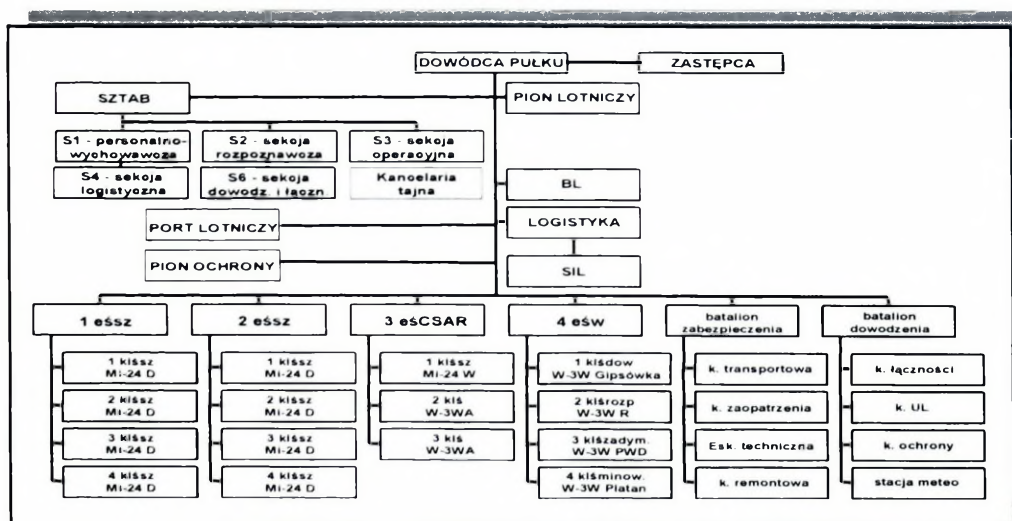
- mogą skutecznie zwalczać ŚNP w każdych warunkach dobowych i pogodowych;
- posiadają możliwości zwalczania broni precyzyjnej, w tym rakiet balistycznych, manewrujących i przeciwradiolokacyjnych;

¹ Poza lekkim dywizjonem przeciwlotniczym w strukturze każdego batalionu desantowo – szturmowego występuje pluton przeciwlotniczy (w każdym po 4 x PPZR GROM).

- mogą wykrywać i zwalczać ŚNP o obniżonych sygnaturach termalnych i radiolokacyjnych (wyk. w technologii „stealth”);
- są odporne na oddziaływanie środków walki radioelektronicznej (WE);
- są zdolne do realizacji zadań sposobami: strefowo-obiektowym¹ i bezpośrednim²
- zapewniają osłonę wojskom poprzez zwalczanie oprócz klasycznych ŚNP takich jak samoloty i śmigłowce nowych zagrożeń typu:
 - o zasobniki szybujące klasy STAND-OFF³;
 - o skrzydlate rakiety manewrujące;
 - o taktyczne rakiety balistyczne;
 - o bezzałogowe środki rozpoznawcze i bojowe, w tym klasy „stealth”.

2.1.6. Lotnictwo komponentu WL

Pułk śmigłowców bojowych jest oddziałem wojsk aeromobilnych, występującym w strukturach wojsk operacyjnych, przeznaczonym do: ogniowego i specjalistycznego wsparcia działań naziemnych komponentów wojsk lądowych. Celem działania pułku jest wspieranie walki związków taktycznych i oddziałów w obszarze operacji komponentu w ramach działań w styczności z siłami przeciwnika, w głębi jego ugrupowania oraz we własnej strefie tyłowej. Skład organizacyjny i możliwości wykonawcze pułku pozwalają wykonywać zadania ogniowe, rozpoznawcze i specjalne.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2.35. Wariant struktury organizacyjnej pułku śmigłowców bojowych

¹ R. Kuriata, A. Halama, *Wybrane problemy obrony przeciwlotniczej wojsk lądowych*, AON Warszawa 1995, s. 5.

² tamże, s. 5.

³ http://en.wikipedia.org/wiki/AGM-154_Joint_Standoff_Weapon

3. STRUKTURA SYSTEMU DOWODZENIA KOMPONENTU WOJSK LĄDOWYCH

O jakości i sposobie przepływu informacji w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych decyduje struktura informacyjno-decyzyjna, przez którą należy rozumieć określony jakościowo i organizacyjnie stały porządek przestrzenno-czasowych relacji, związanych z wymianą różnych informacji, zwłaszcza rozkazów, zarządzeń i decyzji oraz meldunków, sprawozdań, danych o przeciwniku, jego możliwościach bojowych oraz parametrach taktyczno-technicznych wykorzystywanych środków walki. Obieg tego rodzaju informacji pomiędzy zhierarchizowanymi organami dowodzenia i elementami tworzącymi zgrupowania zadaniowe, funkcjonującymi na określonych poziomach dowodzenia, odbywa się za pomocą środków łączności i informatyki. Każdy element tej struktury stanowi mniej lub bardziej rozbudowany węzeł sieci informacyjnej, w którym zbiegają się zbiory informacyjne (informacja sytuacyjna i informacja decyzyjna) pochodzące z różnych źródeł, w postaci ustalonych sygnałów, najczęściej depesz (telegramów) oraz maszynowych nośników informacji. Środki i relacje łączności oraz dokonywane w nich procesy informacyjne jednoczą poszczególne elementy składowe systemu w jednolitą, zintegrowaną informacyjno-decyzyjną całość, z nałożonymi obwodami informacyjno-decyzyjnymi podsystemów: *organów i stanowisk dowodzenia, łączności, rozpoznania i kontroli sytuacji*.

Projektując podsystem informacyjny dla dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, należy pamiętać o tym, że¹:

- jest on ściśle powiązany z systemem dowodzenia, strukturą organizacyjną, układem ośrodków decyzyjnych, podziałem pracy, więziami hierarchicznymi i funkcjonalnymi;
- istotę podsystemu stanowi uporządkowany układ kanałów komunikacyjnych, objętych strukturą organizacyjną, łączącą nadawców i odbiorców informacji wykorzystywanych w procesie dowodzenia;

¹ J. Michniak, J. Wołęjszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw cz. III. Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia* pk. „Transformacja-3”, AON, Warszawa 2002, s. 41.

- 131
- integralną częścią podsystemu jest zespół środków służących do uzyskiwania, przetwarzania, przekazywania, przedstawiania i przechowywania informacji;
 - informacje powinny być dostosowane w treści i formie do odbiorcy;
 - każdy odbiorca powinien otrzymywać informacje, niezbędne mu do wykonywania zadań, za które ponosi odpowiedzialność;
 - formalizując podsystem informacyjny, należy określić obowiązki informacyjne nadawców i odbiorców informacji, postać, częstotliwość, rodzaj przetwarzania przesyłanych informacji, język i kanały informacyjne.

Struktura organizacyjna dowództw szczebla taktycznego dotyczy zbioru stosunków organizacyjnych, czyli takich, które mają znaczenie w realizacji określonego celu działania i których wyrazem są określone więzi organizacyjne.

Mianem *więzi informacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych* można określić utrwalone drogi przepływu informacji między elementami danego dowództwa bądź między danym dowództwem a systemem wyższego przełożonego i otoczeniem, niezbędne do integrowania i koordynowania prowadzonej działalności.

W niniejszym rozdziale zostanie rozpatrzony problem szczegółowy zawarty w pytaniu: *Jakie więzi informacyjne powinny występować wewnątrz oraz między poszczególnymi dowództwami szczebla taktycznego wojsk lądowych w trakcie realizacji zadań w nowych uwarunkowaniach i zagrożeniach?*

3.1. Założenia ogólne systemu dowodzenia

Zmiany w dziedzinie bezpieczeństwa europejskiego oraz obronności naszego państwa spowodowały, że dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny być współcześnie przygotowane do realizacji szerokiego spektrum zadań. Ich treść i zakres niejednokrotnie będą uzależnione od konieczności wywiązania się z zobowiązań sojuszniczych, sytuacji polityczno-militarnej oraz operacyjno-taktycznej. Mogą one bowiem zostać użyte do obrony przed agresją potencjalnego przeciwnika, prowadzonej w ramach wojny globalnej, ale także do wykonania zadań związanych z bezpieczeństwem lokalnym i utrzymywaniem pokoju. Działania wojsk lądowych szczebla taktycznego zazwyczaj będą prowadzone w ramach operacji połączonych, które rozło-

żone w czasie i przestrzeni, będą toczyć się ze zmienną intensywnością. Duża rozpiętość rodzajów i form działań powoduje konieczność znacznego poszerzenia zakresu wiedzy i umiejętności poszczególnych osób funkcyjnych dowództw szczebla taktycznego. Potrzeba ta nie odnosi się już tylko do umiejętnego przygotowania i prowadzenia różnorodnych operacji, lecz przede wszystkim do umiejętnego wykorzystania, skoordynowania i zastosowania nowoczesnych narzędzi przetwarzania i przesłania informacji oraz użycia środków walki w złożonych i często nieprzewidywalnych warunkach.

Kolejną ważną właściwością współczesnych dowództw wojsk lądowych jest realizacja funkcji zarówno w systemie narodowym, jak też sojuszniczym i międzynarodowym w odniesieniu do zadań wynikających z zobowiązań koalicyjnych i różnych zagrożeń zewnętrznych. Wywiązywanie się z porozumień sojuszniczych sugeruje, iż poszczególne dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych 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 i taktycznej. Każda z tych operacji wymaga od poszczególnych dowództw właściwego zorganizowania, przyjęcia odpowiednich procedur postępowania, posiadania odpowiednich środków przetwarzania i przesłania informacji oraz wyspecjalizowanej, właściwej dla nich wiedzy i umiejętności.

W przedstawionych warunkach dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych będą realizować swoje zadania zarówno w okresie pokoju, jak i zagrożenia oraz wojny. Nieprzewidywalność, a zarazem niepowtarzalność potencjalnych sytuacji, w których mogą działać wojska lądowe lub ich wydzielone komponenty, wymaga efektywne przygotowanie dowództw szczebla taktycznego do właściwego opracowania planów operacji – zwłaszcza, że mogą być one różne pod względem celów, form, rozmachu, realizowane w różnorodnych warunkach. Zmienność sytuacji wymaga także skutecznego dowodzenia podległymi jednostkami w czasie prowadzenia operacji.

Dowodzenie jest wtedy skuteczne, jeżeli dysponując określonym potencjałem, zostanie osiągnięty zamierzony cel działania. Sama zaś skuteczność dowodzenia to zdolność *systemu dowodzenia* do działania, prowadzącego do osiągnięcia założonego celu, czyli wykonania postawionego zadania². Osiągnięcie zakładanych celów operacji 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 tych systemów.

Analiza dokumentów normatywnych Sojuszu Północnoatlantyckiego pozwala na stwierdzenie, że system dowodzenia (*Command, Control and Information System – C2I System*) wojsk lądowych w ujęciu stosowanym w państwach NATO jest postrzegany, jako zintegrowany system obejmujący³:

- doktrynę (*Doctrine*),
- procedury (*Procedures*),
- strukturę organizacyjną (*Organizational Structure*),
- stany osobowe (*Personnel*),
- wyposażenie (*Equipment*),
- środki łączności i połączenia informacyjne (*Facilities and Communications*).

Celem funkcjonowania tego systemu jest wspieranie dowódców wszystkich szczebli w zakresie zapewnienia terminowych i wystarczających informacji do planowania, stawiania zadań i koordynowania działań.

Ustalenia sojusznicze stanowią podstawę do narodowych ustaleń zawartych we właściwych regulaminach i instrukcjach. Jako przykład można przytoczyć amerykański regulamin dowodzenia wojsk lądowych *FM 101-5 Organizacja i działania sztabu (Staff Organization and Operations)*, w którym znalazł się zapis, iż na system dowodzenia (*Command and Control System*) składają się⁴:

- *stany osobowe (Personnel)*, rozumiane jako sztab i organa łącznikowe, wspomagające dowódcę w sprawowaniu jego funkcji;

² M. Strzoda, *Determinanty i właściwości organizowania dowodzenia wojskami lądowymi*, [w:] *Założenia systemu dowodzenia wojskami lądowymi w operacjach na obszarze kraju*, pod red. Z. Ścibiorka, AON, Warszawa 2003, s. 51.

³ Por. *AAP-6*, s. 2-C-6; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt., s. 17.

⁴ *FM 101-5 Staff Organization and Operations*, Washington 1997, s. 1-2.

– łączność (*Communications*), obejmująca wszelkiego rodzaju sprzęt i sieci łączności;

– wyposażenie (*Equipment*), postrzegane jako środki automatyzacji dowodzenia oraz inne, 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 obowiązujących procedur działania (*Standing Operating Procedure – SOP*).

Jednocześnie jednak inne normatywne dokumenty wojsk lądowych USA zawierają nieco odmienne podejście do terminu „system dowodzenia”. Na przykład w regulaminie *FM 101-15 Działania korpusu (Corps Operations)* system ten postrzegany jest jako całość integrująca w sobie⁵:

– organizację (strukturę) 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*), przez które rozumie się: stanowiska dowodzenia, jako miejsca pracy dowództw, systemy automatyzacji dowodzenia oraz systemy łączności.

Najbardziej prawdopodobną przyczyną takiej różnicy poglądów jest fakt, iż regulamin *FM 101-15* opublikowany został w 1989 roku. W tym czasie w siłach lądowych USA obowiązywał regulamin dowodzenia *FM 101-5* (edycja z 1984 roku), w którym zawarto właśnie taką, jak wspomniana powyżej, interpretację terminu „system dowodzenia”.

⁵ *FM 101-15 Corps Operations*, Department of the Army, Washington 1989, s. 4-0.

W podobny sposób system dowodzenia jest postrzegany w wojskach lądowych Bundeswehry. Uważa się tam, że obejmuje on:

– *organizację (strukturę) 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 podległymi siłami⁶.

Zestawienie składowych systemu dowodzenia zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3.1

Składowe systemu dowodzenia

AAP-6 (NATO)	FM 101-5 (USA)	HDv 100/200 (Niemcy)	Regulamin działań wojsk lądowych (RP)
<ul style="list-style-type: none"> • doktryna • procedury • struktury organizacyjne • stany osobowe • wyposażenie • środki łączności i powiązania informacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • stany osobowe • łączność • wyposażenie • miejsca pracy (SD) • procedury 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja dowodzenia • proces dowodzenia • środki dowodzenia 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja dowodzenia • środki dowodzenia • proces dowodzenia

Rozumienie systemu dowodzenia wojsk lądowych SZ RP przedstawiane jest w wielu opracowaniach⁷. Najczęściej jednak definicje te sprowadzają się do przedstawienia systemu dowodzenia jako uporządkowanej, zgodnie z zasadami i wymaganiami dowodzenia, całości złożonej z organów i środków dowodzenia sprzężonych z sobą informacyjnie i zapewniającej podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację. Stanowi on integralną część systemu operacji tworzoną przez funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane

⁶ HDv 100/200 *Führungsunterstützung im Heer (TF/FU)*, Bonn 1996, par. 301.

⁷ Por. J. Michniak, *Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, cz. I, Podstawowe pojęcia zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych, AON, Warszawa 1997, s. 17; J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 33; M. Strzoda, *Determinanty...*, wyd. cyt., s. 54; J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003, s. 15; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność*, IZiD, Warszawa 2003, s. 39; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt., s. 19; J. Wołeszo, Z. Fiołna, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie*, AON, Warszawa 2002, s. 10; *Leksykon wiedzy wojskowej...*, wyd. cyt., s. 426; *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 280.

elementy organizacyjne, ludzkie, proceduralne i materiałowe wzajemnie z sobą powiązane i uzależnione od siebie.

Reasumując można stwierdzić, że system dowodzenia tworzą następujące komponenty:

- organizacja dowodzenia,
- środki dowodzenia,
- proces dowodzenia.

W skład *organizacji dowodzenia* wchodzi następujące elementy: ogólne zasady działania – doktryny, sposób organizacji dowództw i stanowisk dowodzenia, relacje pomiędzy dowództwami i stanowiskami dowodzenia, uprawnienia i odpowiedzialność dowódców i osób funkcyjnych poszczególnych dowództw, podział dowództw na stanowiska dowodzenia i strukturę funkcjonalną tych stanowisk dowodzenia.

Środki dowodzenia to zasoby techniczne i materiałowe wydzielone do wykorzystania w systemie dowodzenia, zorganizowane jako stanowiska dowodzenia, sieci telekomunikacyjne, informatyczne, pocztowe, sygnalizacyjne, wspomaganie dowodzenia itp. Zalicza się do nich m.in. środki i urządzenia telekomunikacyjne, środki automatyzacji dowodzenia, biurowe, transportu, techniczno-organizacyjne.

Proces dowodzenia przyjmowany jest jako proces informacyjno-decyzyjny realizowany w cyklach decyzyjnych przez dowództwa rozmieszczone w sieci stanowisk dowodzenia swojego szczebla organizacyjnego, polegający na cyklicznym zbieraniu i opracowywaniu informacji, a następnie ich przetwarzanie w informacje decyzyjne, które w formie zadania doprowadza się do wykonawców.

Tak pojmowany system dowodzenia powinien zapewniać w wojskach: żywotność obiektów i środków dowodzenia; zdolność współdziałania, koordynację i synchronizację działań z innymi rodzajami sił zbrojnych, komponentami sił zbrojnych państw sojuszniczych, administracją w kraju oraz kraju ewentualnego obszaru działań; zdolność reagowania i dostosowania się do potrzeb dowodzenia w zależności od prowadzonego rodzaju działań. System dowodzenia stanowi integralną część systemu działań, w których uczestniczą siły zbrojne.

Kolejny etap rozważań poświęcony jest wypracowaniu teoretycznych podstaw, które mogą być wykorzystane przy budowaniu formalnoprawnej strony systemu do-

134

wodzenia wojskami lądowymi. W literaturze przedmiotu te teoretyczne podstawy konstrukcji systemu dowodzenia są określane jako zasady i wymagania dowodzenia.

Dokonując próby zdefiniowania terminu *zasada dowodzenia*, za punkt wyjścia przyjęto ogólną definicję zasady i dyrektywy praktycznej zaproponowanej przez T. Pszczołowskiego⁸. Dążąc do wyjaśnienia terminu zasady dowodzenia, stwierdzić należy, że definicje tego terminu spotykane w literaturze przedmiotu są bardzo ogólne i niewiele wyjaśniają.

Stąd też pod pojęciem *zasady dowodzenia*⁹ rozumieć należy grupę czynników (jak twierdzenia, reguły, prawidłowości, wytyczne, wskazówki) wywodzących się z tradycji dowodzenia opracowanych teoretycznie i stosowanych w praktyce, które określają racjonalne sposoby działania dowództw podczas przygotowania i prowadzenia działań (walki, operacji).

Natomiast *wymagania dowodzenia* to całokształt warunków, wskaźników, wielkości i oczekiwań, którym powinno odpowiadać i do których należy dostosowywać dowodzenie. Odnoszą się one do czterech zasadniczych obszarów, tj.:

1. Wymagania w zakresie tworzenia struktur organizacyjnych (np.: jednolite struktury na taktycznych szczeblach dowodzenia).
2. Wymagania w zakresie proceduralnym (np.: jednakowe rozumienie i interpretowanie znaków i skrótów taktycznych, procedur sztabowych itp.).
3. Wymagania w zakresie indywidualnych cech psychofizycznych dowódców i osób funkcyjnych organów dowodzenia (np. konsekwencja, inicjatywa, stanowczość);
4. Wymagania techniczne (np.: ciągłość, wierność i szybkość przekazu informacji, mobilność, itp.).

W takim kontekście, w pierwszym rzędzie autor dążył do ustalenia i określenia ogólnych zasad dowodzenia¹⁰, które obowiązują niezależnie od okresu funkcjonowania systemu. Następnie podjęto próbę sformułowania wymagań, którym powinien sprostać system dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

⁸ *Mała encyklopedia prakseologii...*, wyd. cyt., s. 53 i 290.

⁹ J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, wyd. cyt., s. 20.

¹⁰ Por. A. Tomaszewski (red. nauk.) *Wojska lądowe w operacjach w operacjach połączonych*, AON, Warszawa 2003, s. 118–120; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, wyd. cyt., s. 21; S. Piotrowski, *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995, s. 29.

W takim też porządku zostaną zaprezentowane wyniki prowadzonych dociekań. Podkreślić przy tym należy, że w tej części opracowania sformułowano wymagania, które dotyczą głównie strony organizacyjno-funkcjonalnej. Podczas wypracowania ogólnych wymagań dotyczących systemu dowodzenia wojsk lądowych korzystano w dużym stopniu z dotychczasowego dorobku teoretyków wojskowych, lecz istotna część wyników badań ma charakter oryginalny i stanowi efekt prac badawczych realizowanych w ostatnich latach w Wydziale Wojsk Lądowych AON. Dotyczy to w głównej mierze wymagań i zasad określanych potocznie jako J3, tj. *jedności, jednoosobowości i jednolitości*.

Zasada jedności dowodzenia ma szczególne znaczenie w warunkach równorzędnego traktowania rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, tzn. w warunkach systemu dowodzenia obowiązującego w siłach zbrojnych państw NATO, opartego – jak wiadomo – na systemie amerykańskim. Ma ona również niezwykle ważne znaczenie dla kooperacji koalicyjnego systemu dowodzenia z systemem dowodzenia o charakterze narodowym. Jej istota polega na tym, że w wypadku organizowania działań różnych sił (wojsk), przeznaczonych do wykonania zadania we wspólnym rejonie (obszarze) lub realizujących wspólny cel, należy wyznaczyć jednego dowódcę.

Potrzeba takiej organizacji dowodzenia wynika z tego, że działania realizowane w myśl zamiaru (koncepcji) jednego dowódcy, jak wskazuje historia sztuki wojennej, zwykle kończą się sukcesem. Jednym z najbardziej wymownych przykładów jest bitwa pod Kannami, w której główną przyczynę klęski Rzymian upatruje się w niewłaściwie zorganizowanym dowodzeniu, tj. braku jedności dowodzenia, czyli jednego dowódcy.

Struktury dowództw szczebla taktycznego powinny być jak najbardziej uproszczone. Można tu się odwołać do ogólnych reguł skutecznego działania. Struktury organizacyjne tworzy się bowiem do określonych działań. Są one tym bardziej funkcjonalne, im bardziej zbliżone są w okresie przygotowawczym do spełnienia swych funkcji w okresie działania. Przekładając to na język dowodzenia, możemy sformułować zasadę, iż im bardziej struktury okresu pokojowego zbliżone są do struktur okresu wojennego, tym bardziej stają się funkcjonalne. Dobrze zatem będzie, jeżeli struktury okresu pokojowego nie będą zmieniane w okresie zagrożenia, a tym bardziej w okresie wojny.

Zasada *jednoosobowego dowodzenia* dotyczy z kolei sposobu podejmowania decyzji. Jest ona ściśle związana z zasadą operatywności dowodzenia. Jednoosobowość jest zaprzeczeniem kolegialności, mieści się w obszarze kompetencji dowódcy i jego organów dowodzenia, a znajduje to odbicie w formalnoprawnej stronie systemu dowodzenia. Z zasadą jednoosobowego dowodzenia wiąże się zwykle usankcjonowanie pełnej, osobistej odpowiedzialności dowódców za podejmowane decyzje.

Jak wskazują badania, nie ma obecnie podstaw do twierdzenia, że zasada ta nie powinna nadal obowiązywać, także w zmodyfikowanym systemie dowodzenia. Podstawę do jej realizacji stanowią właściwie opracowane struktury organów dowodzenia.

Jednolitość to wymaganie, które dotyczy sfery metod dowodzenia. Można je wyrazić lapidarnie: *Jedna komenda, jedno wykonanie*. Jest ona dzisiaj, w warunkach rewolucyjnych wręcz przeobrażeń systemowych, szczególnie ważna. Biorąc pod uwagę wymagania związane z integracją z siłami zbrojnymi państw NATO, należy optować za jak najszybszym i w możliwie najszerszym zakresie przejściem przez nasze siły zbrojne procedur dowodzenia obowiązujących w sojuszu. Tak między innymi wskazują wyniki prowadzonych w ostatnim okresie badań¹¹.

Do fundamentalnych zasad dowodzenia należy zaliczyć *ciągłość dowodzenia*. Jest ona niejako warunkiem sprawowania dowodzenia. Wiąże się ona z problemem żywotności systemu dowodzenia, który rozwiązuje się między innymi przez organizowanie odpowiedniej liczby stanowisk dowodzenia oraz właściwe ich rozmieszczenie i rozbudowę. Z uwagi na charakter przyszłych działań taktycznych i operacyjnych wojsk lądowych, które mają być prowadzone głównie na obszarze własnego kraju, system dowodzenia szczebla operacyjnego powinien być w dużej mierze oparty na stacjonarnych, uprzednio rozbudowanych fortyfikacyjnie oraz odpowiednio wyposażonych stanowiskach dowodzenia. Dotyczy to zwłaszcza najwyższych szczebli dowodzenia (dowództwa wojsk lądowych i być może korpusu/dowództwa okręgu), a także dowództw regionalnych w układzie terytorialnym. Natomiast dowództwa taktyczne wojsk operacyjnych powinny mieć już wcześniej rozpoznane i przygotowane rejonu stanowisk dowodzenia w obszarze operacyjnego rozwinięcia wojsk.

¹¹ Por. *Kierunki przemian w procesie dowodzenia w świetle rozwoju SZ RP*, AON, Warszawa 1996.

Ciągłość dowodzenia umożliwia przede wszystkim dobrze zorganizowana łączność. Z tych względów w procesie dowodzenia, zwłaszcza w wymiarze operacyjnym, należy wykorzystać w pełnym zakresie możliwości telekomunikacyjne państwa. Organiczne środki dowodzenia powinny na tych szczeblach uzupełniać i zwielokrotnić możliwości stacjonarnego systemu łączności, opartego na telekomunikacji państwowej. Biorąc powyższe wymagania pod uwagę, należy wskazać na pilną potrzebę przygotowania, zgodnie z wymaganiami łączności wojskowej, odpowiednio zorganizowanego systemu łączności państwa w układzie centralnym i terytorialnym. Oznacza to, że budowa i modernizacja sieci telekomunikacyjnej państwa powinna być realizowana zgodnie z wymaganiami operacyjnymi (obronności). Niezależnie od wykorzystania systemu stacjonarnego wojska lądowe powinny dysponować własnym, autonomicznym, polowym systemem łączności, który pozwalałby nie tylko zorganizować bezpośrednią łączność pomiędzy stanowiskami dowodzenia, ale także umożliwiał korzystanie z najbliższych węzłów łączności rozbudowanych w systemie przestrzennym. Dotyczy to zwłaszcza elementów dowodzenia szczebla taktycznego.

Ponadto podkreślić należy, że ciągłość dowodzenia w sferze organizacyjnej zapewnia się głównie poprzez:

- wyznaczenie przez dowódcę zastępcy,
- trwałą i nieprzerwaną łączność,
- zamiennność funkcji w dowództwach,
- zamiennność i organizację zapasowych stanowisk dowodzenia,
- orientowanie podwładnych o zamiarach przełożonego, tak aby w razie utraty łączności mogli działać zgodnie z jego decyzją,
- tworzenie struktur (zgrupowań) zdolnych do samodzielnego wykonywania zadań.

Z zasadą ciągłości dowodzenia koresponduje wymaganie *operatywności dowodzenia*. Zasada operatywności dowodzenia nakazuje tak organizować procesy informacyjne, aby reakcja dowództw na zaistniałą sytuację mieściła się w granicach tzw. czasu krytycznego, to znaczy czasu, po upływie, którego informacja decyzyjna traci swoją użyteczność.

141

Z omawianą zasadą ściśle jest związana zasada *skrytości dowodzenia*. Polega ona na zachowaniu w tajemnicy przed przeciwnikiem własnych zamiarów i działań. Zasada ta niejednokrotnie kłóci się z wymaganiami ciągłości dowodzenia, np. informowanie podwładnych o koncepcji walki (operacji) sprzyja ciągłości dowodzenia, natomiast stwarza zagrożenie ujawnienia przeciwnikowi własnych zamiarów. Stąd m.in. wynika obowiązek przekazywania rozkazów operacyjnych (bojowych) w formie ogólnej, tylko przez wyznaczonych oficerów sztabu lub osobiście.

Integracja dowodzenia wyraża się głównie w racjonalnym zaprojektowaniu systemu dowodzenia i struktur dowództw. Powinna zapewnić skoordynowane i skuteczne wykorzystanie możliwości bojowych poszczególnych komponentów zgrupowania zgodnie z ich przeznaczeniem. W tym celu niezbędna jest odpowiednia struktura systemu dowodzenia zapewniająca sprawny obieg informacji między dowództwami szczebla taktycznego wojsk lądowych, a także między całym otoczeniem, w jakim te dowództwa funkcjonują.

Natomiast struktura danego dowództwa szczebla taktycznego powinna odzwierciedlać skład zgrupowania i posiadać niezbędne elementy, konieczne do planowania użycia wszystkich elementów dowodzenia nimi zgodnie z decyzją dowódcy.

Z integracją dowodzenia w powyższym znaczeniu ściśle wiąże się *przejrzystość struktur dowodzenia*. Chodzi, bowiem o to, by zapewniając zintegrowane użycie wszystkich elementów dowodzenia szczebla taktycznego w działaniach zachowując jednocześnie logiczny i przejrzysty układ w systemie dowodzenia, by w miarę możliwości wyeliminować z niego elementy (ogniwa) zbędne i zapewnić sprawny, możliwie najkrótszy obieg informacji sytuacyjnych i decyzyjnych.

Poprzez *decentralizację dowodzenia* (przekazanie części swojej władzy niższym ogniwom) dowódcy zapewniają swoim podwładnym swobodę działania i możliwość wykazania inicjatywy w zmieniającej się sytuacji operacyjno-taktycznej. Przy tym powinni oni znać zamiar i cele przełożonego i podporządkować im własne decyzje. Decentralizacja w dowodzeniu wymaga zatem spełnienia następujących warunków:

– dowódcy powinni realizować przede wszystkim zadania wynikające z decyzji przełożonego,

– oficerowie danego dowództwa muszą w pełni rozumieć zamiar i cel określony przez dowódcę i przejawiać inicjatywę w ramach tych ustaleń,

Decentralizacja nie powinna zakłócać obiegu informacji w relacjach systemu. Szczególnie ważne będą wówczas relacje zapewniające terminowy obieg informacji sytuacyjnych, zwłaszcza z przełożonym i sąsiadami.

We współczesnych warunkach niezwykle ważnym wymaganiem jest *elastyczność dowodzenia*. Przejawia się ona w umiejętności reagowania dowódców na powstałą sytuację, w odpowiednim oddziaływaniu na podległe ogniwa dowodzenia i wprowadzaniu do uprzednio opracowanych planów korekt oraz nowych elementów. Dowodzenie elastyczne jest przeciwieństwem schematyzmu w dowodzeniu. Pozwala podwładnym wykazywać się inicjatywą, a przełożonych nie zmusza do ciągłego reagowania na sytuację na niższych szczeblach. Elastyczność wyraża się także tym, że poszczególne ogniwa (szczeble) dowodzenia dysponują odpowiednimi uprawnieniami, stosownie do zakresu wykonywanych zadań cząstkowych. Elastyczność w dowodzeniu nie eliminuje automatycznie potrzeby centralizacji dowodzenia. Centralizacja nie tylko nie zaprzecza elastyczności, ale w określonych sytuacjach jest wręcz jej potwierdzeniem. Polega ona na częściowym lub całkowitym wyłączeniu podległych ogniw dowodzenia z procesu podejmowania decyzji. Na przykład ma zastosowanie w systemie alarmowania, wprowadzania wyższych stanów gotowości bojowej oraz podczas zwalczania wyjątkowo ważnych obiektów przeciwnika.

Podstawowym wymaganiem dotyczącym systemów dowodzenia, które warunkuje ich sprawne działanie, jest ciągła gotowość systemu dowodzenia do kierowania wojskami. Gotowość systemu warunkuje przede wszystkim stan jego materialnych komponentów, czyli sprawność technicznych środków dowodzenia oraz odpowiednie zorganizowanie organów dowodzenia, tj. dowództw. Stopień gotowości bojowej, a w tym również gotowość systemu dowodzenia wyraża się w odpowiednio do potrzeb skalkulowanych jednostkach czasowych. Obowiązuje w tym względzie podstawowa zasada, że system dowodzenia powinien osiągnąć gotowość wcześniej niż wojska, tzn. organ dowodzenia powinien kierować procesem osiągania gotowości bojowej wojsk.

Drugim wymaganiem dotyczącym terminu osiągnięcia gotowości systemu dowodzenia do działania, jak wskazują badania, jest terminowe osiągnięcie gotowości przez wojska na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Wynika to z potrzeb użycia

wojsk w określonych warunkach w systemie alarmowym lub z odpowiednio wcześniej opracowanych planów działania. W myśl powyższej reguły stan etatowy dowództw szczebla taktycznego czasu „P” powinien być zbliżony do stanu okresu wojny.

W świetle wyżej sformułowanych ogólnych wymagań dotyczących systemu dowodzenia wojsk, w kolejnym etapie sprecyzowano wymagania dotyczące poszczególnych okresów jego funkcjonowania, tzn. w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Za podstawę do sprecyzowania wymagań charakteryzujących poszczególne okresy funkcjonowania systemu dowodzenia przyjęto zakres głównych zadań realizowanych w tych okresach oraz warunki ich realizacji.

W *okresie pokoju* głównym zadaniem systemu dowodzenia wojsk lądowych jest kierowanie całokształtem szkolenia wojsk lądowych, m.in. dowództw szczebla taktycznego. W związku z tym zadaniem realizuje się również przygotowanie rezerw osobowych, lecz najważniejsze jest osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu wyszkolenia oddziałów i związków taktycznych, szczególnie wydzielonych do działania w układzie koalicyjnym. Oznacza to, że *wysoką gotowością systemu dowodzenia* powinny się charakteryzować przede wszystkim oddziały (pododdziały) i związki taktyczne wojsk lądowych.

Stosownie do zasady (wymagań) *jednolitości* system dowodzenia w okresie pokoju powinien posiadać strukturę określoną potrzebami okresu wojny, przy czym na wszystkich szczeblach powinny być zorganizowane identyczne lub zbliżone pionki funkcjonalne. Taki system zapewnia bowiem nie tylko szybki przepływ informacji w tych pionach, ale także może się przyczynić do zmniejszenia wymiany informacji na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

Wyniki przeprowadzonych analiz literatury pozwalają sądzić, że system dowodzenia okresu pokoju powinien być systemem bardzo żywotnym, opartym na rozbudowanych głównych i zapasowych miejscach pracy dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia. Zapasowe miejsca pracy powinny być wyposażone w system łączności, umożliwiającą bezkolizyjne uruchomienie polowych (ruchomych) elementów systemu. Miejsca pracy (główne i zapasowe) powinny być także wyposażone w środki automatyzacji dowodzenia kompatybilne ze środkami zamontowanymi w systemie polowym.

144

Zgodnie z zasadą ciągłości i operatywności dowodzenia, a także stosownie do zasady skrytości system dowodzenia wojsk lądowych w okresie pokoju powinien zapewnić automatyczne przekazywanie sygnałów dowodzenia w ramach procesu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej w formie zakodowanej (zaszyfrowanej). Automatyczny sposób przekazywania tych informacji, w myśl wymienionych zasad, powinien być dublowany w ramach technicznych środków dowodzenia oraz w wypadku ich awarii również ruchomymi środkami łączności (dowodzenia).

System dowodzenia w okresie zagrożenia kryzysem militarnym powinien przede wszystkim zapewnić bezkolizyjne przekazanie w pierwszej kolejności informacji dotyczących osiągnięcia gotowości bojowej oraz związanych z rozwinięciem wojennego systemu dowodzenia i bazy mobilizacyjnej, a także bazy logistycznej wojsk operacyjnych. System powinien umożliwić, stosownie do potrzeb, aktualizację wszystkich danych niezbędnych dowództwom do podjęcia decyzji związanych z użyciem wojsk. Wynika stąd ogólna konkluzja, że w okresie pokoju dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny być odpowiednio przygotowane, aby *stworzyć odpowiednie warunki i możliwości do użycia wojsk*.

Współcześnie jesteśmy świadkami niezwykle dynamicznego wzrostu zagrożeń funkcjonowania państwa i jego gospodarki. Szczególnie dużo niebezpieczeństw spowodowanych jest działalnością terrorystyczną, międzynarodową przestępczością oraz ogniskami lokalnych konfliktów zbrojnych, najczęściej o podłożu etnicznym. W tych warunkach istnieje potrzeba utrzymania wysokiego poziomu gotowości sił zbrojnych, także w celu przeciwdziałania tym zjawiskom. Bazą organizacyjną przeznaczoną do działania w warunkach zagrożeń (kryzysu) powinien być narodowy system dowodzenia i kierowania obroną militarną państwa. Powinien on zapewnić możliwości skutecznej reakcji poszczególnych dowództw wojsk lądowych stosownie do skali zagrożeń. Jest to zatem praktyczna realizacja wymagań elastyczności dowodzenia.

Dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą w zależności od skali zagrożeń przejść do działań w zapasowych miejscach pracy. Na specjalny rozkaz w tym zakresie dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny uruchomić rozwinięcie polowego systemu dowodzenia, np. rozwinąć zapasowe stanowiska dowodzenia.

1145

Wynika to z tego, że w okresie kryzysu, jak już wspomniano, może nastąpić użycie wojsk w celu przeciwdziałania zagrożeniom oraz może być uruchomiony proces operacyjnego rozwinięcia wojsk, tzn. zajęcia rejonów alarmowych i przegrupowania do rejonów operacyjnego przeznaczenia. Dowództwa szczebla taktycznego muszą zatem w tym okresie osiągnąć gotowość do wykonywania funkcji dowodzenia w pełnym zakresie, zgodnie z wymogami wojennego systemu dowodzenia. Ponadto w tym okresie jednym z głównych zadań będzie aktualizacja planów operacyjnego użycia wojsk. Stosownie do skali zagrożeń i potrzeb organy dowodzenia będą kierowały procesem osiągania gotowości bojowej wojsk i ich mobilizacyjnym rozwinięciem.

W warunkach wojny lub po wprowadzeniu pełnej gotowości bojowej w siłach zbrojnych, dowództwa szczebla taktycznego powinny przystąpić do realizacji wszystkich swoich funkcji, zgodnie z planem rozwinięcia wojennego systemu dowodzenia i planami operacyjnego użycia wojsk.

3.2. Struktura systemu dowodzenia

Analiza literatury przedmiotu¹² wskazuje, że zorganizowanie systemu dowodzenia dla potrzeb współczesnego dowodzenia wojskami w różnego rodzaju działaniach podczas pokoju, kryzysu czy ostatecznie na polu walki ulega poważnej komplikacji. Wpływ na to ma zarówno oddziaływanie środowiska (otoczenia), jak i potrzeby angażowania w działaniach wysoce manewrowych sił, zdolnych do szybkiego przemieszczania się zarówno drogą lądową, jak i powietrzną czy też wodną, wyposażonych ponadto w różnorodny sprzęt i zdolnych do działania w każdych warunkach meteorologicznych i terenowych. Należy również pamiętać o konieczności zapewnienia dowódcy oraz podległym mu organom sztabowym możliwości dowodzenia i współdziałania, zarówno w ramach działań sił połączonych, jak i wielonarodowych sił połączonych.

¹² J. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003; M. Strzoda, *Determinanty...*, wyd. cyt.; J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia...*, wyd. cyt.; J. Michniak, *Dowodzenie i łączność...*, wyd. cyt.; J. Kręcikij, *Ustalenia standaryzacyjne...*, wyd. cyt.; J. Wołęjszo, Z. Fiołna, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną...*, wyd. cyt.; J. Kręcikij, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.

146

W czasie realizacji poszczególnych zadań przez dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych należy liczyć się z poważnymi zakłóceniami w funkcjonowaniu systemu obiegu informacji między poszczególnymi dowództwami. Będzie to ujemnie wpływać na sprawność dowodzenia wojskami i naruszy równowagę między poszczególnymi fazami procesu dowodzenia, szczególnie między fazą planowania (działań) i fazą kontroli (ich przebiegu). Zagrożenia te narzucają konieczność stałego usprawniania pracy organów dowodzenia, wykorzystania środków dowodzenia znajdujących się w strukturach organizacyjnych jednostek wsparcia dowodzenia, a także wzmocnienia ich nowymi – zautomatyzowanymi systemami wsparcia dowodzenia i kierowania środkami walki.

W celu zapewnienia ciągłości w procesie organizowania systemu dowodzenia należy bezwzględnie przestrzegać następujących zasad:

- dowódca jednostki wspierającej odpowiedzialny jest za organizację wymiany informacji z jednostką wspieraną;
- w ramach organizacji współdziałania dowódca znajdujący się na lewym skrzydle odpowiedzialny jest za organizację systemu wymiany informacji z sąsiadem z prawej (jeżeli nie zmienia tego rozkazy);
- dowódca jest odpowiedzialny za organizację systemu dowodzenia, w tym: za organizację dowodzenia na własnym szczeblu, z podwładnymi oraz jednostkami przydzielonymi;
- organizacja pracy na stanowiskach dowodzenia powinna zapewniać ich ciągłość, w związku z czym skład osobowy najczęściej dzieli się na dwie zmiany (dotyczy to GSD);
- w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia organizuje się zapasowe stanowisko dowodzenia, przejmujące zasadnicze funkcje GSD lub TSD w wypadku zniszczenia tych pierwszych;
- w szczególnych przypadkach, np. w działaniach manewrowych, wymagających dużej mobilności, w celu zapewnienia ciągłości i żywotności systemu dowodzenia ta-

147

ką rolę może spełniać stale funkcjonujące wysunięte stanowisko dowodzenia (lub proponowane przez prof. Józefa Michniaka – ZSD „Mini”¹³).

Z chwilą naszego przystąpienia do NATO zmieniła się dotychczasowa filozofia organizacji dowodzenia siłami zbrojnymi. W założeniach i przewidywaniach musimy bowiem uwzględnić konieczność wkomponowania naszego systemu dowodzenia w system sojuszniczy. Przy opracowywaniu prognozy systemu dowodzenia wojsk lądowych na najbliższe lata, za podstawę przyjęto aktualny stan prawny, potrzeby narodowe, wymagania NATO, a także odpowiednie założenia organizacji dowodzenia, zgodne z ogólnymi zasadami i wymaganiami w tym zakresie. Wprowadzone zmiany mają na celu pełną integrację ze strukturami NATO oraz wdrażanie, w miarę możliwości, zachodnioeuropejskich standardów. Aktualnie realizujemy w teorii i praktyce dowodzenia założenia systemu dowodzenia SZ RP, zawarte w „Programie przebudowy i modernizacji technicznej SZ RP w latach 2001–2006”, przyjętym przez rząd RP, „Planie przebudowy i modernizacji technicznej systemu dowodzenia i łączności SZ RP w latach 2001–2006”, zatwierdzonym przez ministra obrony narodowej, a także w „Planie operacyjnym – CONOPS”, zaakceptowanym przez szefa SG WP.

Reasumując stwierdzić można, iż dowodzenie wojskami lądowymi SZ RP może być realizowane poprzez¹⁴:

1. *System dowodzenia w ramach sojuszu (koalicji)*, obejmujący dowództwa strategiczne, regionalne, podregionalne (komponentowe) oraz organy przeznaczone do dowodzenia formacjami zbrojnymi poszczególnych państw podporządkowanych tym dowództwom.

2. *Narodowy system dowodzenia SZ*, jako integralna część systemu kierowania obroną państwa, przeznaczony do dowodzenia siłami zbrojnymi na obszarze kraju, współdziałający z system sojuszniczym. Spełniać on będzie także rolę zabezpieczającą działania wojsk operacyjnych wydzielanych do zgrupowań sojuszniczych oraz dowodzenia wojskami pozostającymi na obszarze kraju.

Tendencje i kierunki zmian strukturalnych i charakter funkcjonowania systemu dowodzenia NATO wskazują na przyjęcie takiego rozwiązania, którego istotą byłoby

¹³ J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia...*, wyd. cyt., s. 8.

¹⁴ Por. tamże, s. 9.

pełne i zintegrowane dowodzenie wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden organ dowodzenia na szczeblu strategicznym oraz rozgraniczenie funkcji dowodzenia operacyjnego od funkcji kierowania wszechstronnym zabezpieczeniem działań zbrojnych.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących tworzenia nowej konfiguracji strukturalnej systemu dowodzenia, sformułowano następujące **wnioski**:

1. Przy tworzeniu systemu dowodzenia należy przede wszystkim uwzględnić **potrzeby narodowe**, głównie z zakresu bezpieczeństwa państwa, obligujące do uwzględnienia postanowień konstytucyjnych, strategii bezpieczeństwa państwa i strategii obronnej RP oraz aktualnej sytuacji polityczno-militarnej, tj. skali i stopnia zagrożeń różnego rodzaju; struktury organizacyjnej sił zbrojnych oraz całego resortu obrony narodowej oraz planów użycia sił zbrojnych, zgodnie z planami operacyjnymi (*Contingency Plannig for Poland*) i innych obowiązujących dokumentów dyrektywnych.

2. Kolejnym elementem branym pod uwagę przy tworzeniu nowej konfiguracji systemu dowodzenia są **wymagania NATO**, które obligują do uwzględnienia:

- gotowości do wykonania pełnego zakresu zadań i misji zgodnie z celem Inicjatywy Zdolności Obronnych;
- celów dla SZ RP, zapewniającymi spójność organów dowodzenia oraz ciągłe i bezkolizyjne współdziałanie;
- realizacji zadań w zakresie integracji, standaryzacji zasad i procedur działania oraz zasad sprawnego przekazania dowodzenia siłami operacyjnymi (*Transfer of Authority*) dowództwom sojuszniczym;
- obowiązku zapewnienia ciągłego i wszechstronnego zabezpieczenia wojsk operacyjnych będących w podporządkowaniu sojuszniczym i realizujących zadania w ramach zgrupowań wielonarodowych;
- możliwości realizacji pełnego zakresu zadań i zobowiązań wynikających z roli państwa gospodarza (HNS).

3. Istotnym elementem przy tworzeniu struktur systemu dowodzenia są **ogólne zasady i wymagania dowodzenia wojskami**, polegające m.in. na:

- przestrzeganiu zasady jednoosobowego dowodzenia i jednoznacznej odpowiedzialności za realizację zadań;
- przejrzystych relacjach podporządkowania dowództw i wojsk oraz zakresach kompetencyjnych dowódców i sztabów na wszystkich szczeblach organizacyjnych dowodzenia;
- integracji dowodzenia wszystkimi rodzajami sił zbrojnych przez jeden połączony organ dowodzenia, a także spełnieniu głównych wymagań dowodzenia.

Złożona struktura organizacyjna dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych, występowanie w niej różnych rodzajów wojsk i służb, różnych rodzajów urządzeń i środków, szeroki wachlarz wykonywanych zadań oraz duża różnorodność sposobów prowadzenia działań stawiają szczególne wymagania w zakresie systemu dowodzenia¹⁵ wojskami lądowymi SZ RP. Poza tym dowodzenie w wojskach lądowych ma pewne cechy szczególne, odróżniające je od dowodzenia w innych rodzajach sił zbrojnych. Wynikają one przede wszystkim z charakteru prowadzonych działań. Siły wojsk lądowych prowadzą działania w trzech środowiskach: w powietrzu, na lądzie i w eterze. Wymaga to od dowódców znajomości i doświadczenia w zakresie planowania i organizowania działań w rozległym zakresie problemowym oraz uwzględnienia specyficznych cech tych środowisk. Kolejną właściwością dowodzenia na szczeblach taktycznych wojsk lądowych jest to, że pojedyncze zgrupowania taktyczne oraz oddziały i związki taktyczne dowodzone są z reguły z mobilnych stanowisk dowodzenia i jedynym środkiem dowodzenia w tych warunkach jest łączność radiowa i radioliniowa. Wymaga to znacznej operatywności, dużej wyobraźni i samodzielności, ze strony dowódców znajdujących się zarówno na lądzie, jak i na powietrznych stanowiskach (punktach) dowodzenia. Wynika to z tego, że przy rozbudowanym systemie walki radioelektrycznej (WRe) potencjalnego przeciwnika, dowodzenie siłami wojsk lądowych w ugrupowaniu sformowanym do działań może być zrywane, a nawet niemożliwe. Ważną właściwością jest to, że stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego rozwijane są w ugrupowaniu jednostek (elementów) biorących bezpośredni udział w działaniach. Pozostają więc one w zasięgu ciągłego oddziaływania środków bojowych i uzbrojenia przeciwnika. Oprócz tego, ze względu na niewielką przestrzeń w wozach

¹⁵ Tamże, s. 13.

dowodzenia (WD), wozach dowódczo-sztabowych (WDSz), wozach sztabowych (WSz), zarówno liczebność obsady personalnej, jak i wyposażenie stanowisk dowodzenia (SD) są ograniczone. Wszystko to wpływa na znaczne obciążenie personelu stanowisk dowodzenia (SD) i wywołuje naturalne dążenie do automatyzacji czynności w procesie dowodzenia.

Przeprowadzone analizy pozwalają sądzić, że *dowodzenie na szczeblach taktycznych w wojskach lądowych powinno być działalnością dowódców i dowództw, ukierunkowaną na utrzymaniu związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów w ciągłej gotowości bojowej, przygotowaniu ich do działań oraz kierowaniu nimi w czasie ich prowadzenia*. Dowodzenie takie powinno obejmować:

- ciągłe zdobywanie, zbieranie, studiowanie i uogólnianie danych o sytuacji oraz prognozowanie jej zmian; podejmowanie decyzji we właściwym czasie;
- planowanie działań; stawianie zadań podległym jednostkom;
- organizowanie i utrzymywanie ciągłego współdziałania, zabezpieczenia bojowego i logistycznego;
- utrzymanie gotowości i zdolności bojowej wojsk;
- organizowanie systemu dowodzenia;
- kierowanie przygotowaniem do działań, powiadamianie sił podległych, podporządkowanych i sąsiadów o zmianach sytuacji;
- stałe kontrolowanie wykonywania zadań przez związki, oddziały, pododdziały oraz udzielanie im pomocy.

Powinno też zapewniać jak najlepsze wykorzystanie możliwości bojowych podległych wojsk i terminowe wykonanie przez nie postawionych zadań w każdych warunkach i przy jak najmniejszych stratach własnych.

W literaturze przedmiotu podkreślane jest wielokrotnie, że pod względem organizacyjnym *system dowodzenia*, tak jak każdy system kierowania, stanowi zbiór określonych relacji sprzężonych ze sobą informacyjnie lub technicznie, niezależnie od hierarchicznego poziomu (szczebla) dowodzenia. Jest, więc on zbiorem ludzi wyposażonych w określone środki dowodzenia, powiązanych ze sobą, odpowiednio do struktury organizacyjnej poszczególnych dowództw oraz decyzji dowódcy podejmowanych

w ramach wykonywania funkcji dowodzenia. Infrastrukturę systemu dowodzenia na szczeblach taktycznych wojsk lądowych stanowią:

- *mobilno-stacjonarne i mobilne (aeromobilne)* stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblach taktycznych;
- *sieci telekomunikacyjne* organizowane przy użyciu środków łączności: radiowej, radioliniowej, przewodowej, satelitarnej;
- *sieci informatyczne* organizowane przy użyciu urządzeń i środków informatycznych dostarczających informacji o sytuacji: powietrznej, lądowej, elektromagnetycznej (w eterze), chemicznej (punkty obserwacji wzrokowej lub technicznej i elementy zintegrowanego rozpoznania) itp.

Reasumując stwierdzić można, że *system dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych jest to hierarchicznie uporządkowany zbiór stanowisk dowodzenia funkcjonujący w środowisku sieci łączności i informatyki oraz kierujący działaniami w obszarze powietrzno-lądowym*. Ważnym elementem w tym systemie dowodzenia są stanowiska dowodzenia, które stanowią centra kierowania działaniami. Umożliwiają one dowódcy dowodzenie w każdym rodzaju działań. Stanowiska dowodzenia, powiązane ze sobą funkcjonalnie i informacyjnie w określonym układzie poziomym i pionowym, są ważnymi elementami całego systemu dowodzenia. W wojskach lądowych na szczeblach taktycznych powinno się organizować następujące rodzaje stanowisk dowodzenia:

- *stale funkcjonujące*: główne stanowiska dowodzenia (GSD), zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD), tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD),
- *doraźnie funkcjonujące*: wysunięte stanowiska dowodzenia (WSD), punkty dowódczo-obserwacyjnych (PDO) i powietrznych punktów dowodzenia (PPD) – wydzielane z GSD.

Główne stanowiska dowodzenia (GSD) na wszystkich szczeblach dowodzenia wojsk lądowych przeznaczone są do planowania działań taktycznych oraz do bezpośredniego dowodzenia wojskami. Stanowią zasadnicze miejsca pracy dowódcy i jego sztabu. Praca na nich prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Powinny one zapewniać:

- łączność dowodzenia ze wszystkimi elementami ugrupowania taktycznego oraz z wysuniętym stanowiskiem dowodzenia i powietrznym punktem dowodzenia;
- 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;
- koordynację wsparcia ogniowego;
- koordynację potrzeb zabezpieczenia logistycznego;
- przygotowywanie i przesyłanie meldunków do przełożonego;
- dowodzenie wojskami i sterowanie środkami rażenia w toku działań (walki, operacji);
- kontrolę nad realizacją zadań;
- planowanie kolejnych (przyszłych) działań taktycznych.

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

Tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) organizowane są w celu zapewnienia realizacji funkcji dowodzenia w obszarze tyłowym oraz w sytuacji, gdy nie organizuje się zapasowego stanowiska dowodzenia dla podtrzymania zasadniczych funkcji dowodzenia w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia (GSD). Zajmują się one głównie koordynacją wsparcia personalnego i zabezpieczenia logistycznego, kontrolowaniem rozwoju sytuacji w obszarze sił głównych, pozyskiwaniem dokumentów dowodzenia opracowywanych na głównym stanowisku dowodzenia (GSD) oraz realizacją planu działania w obszarze tyłowym. Struktura organizacyjna tyłowego sta-

nowiska dowodzenia (TSD) powinna umożliwić realizację powyższych zadań. O wielkości obsady operacyjnej decyduje dowódca danego szczebla dowodzenia.

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

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

Bazę obsady wysuniętego stanowiska dowodzenia (WSD) stanowi personel komórki S/G-3 dowództwa szczebla taktycznego, uzupełniony według potrzeb oficerami specjalistami, wyposażonymi w mobilne środki łączności. WSD rozwija się w czasie i miejscu zgodnie z decyzją dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Punkt dowódczo-obszerny (PDO) organizuje się, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygady, pułku, batalionu (równorzędnym) w celu zapewnienia dowódcy bezpośredniego wglądu w sytuację oraz skrócenia czasu reakcji w relacjach dowodzenia podległymi pododdziałami (elementami ugrupowania).

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

Na poszczególnych szczeblach dowodzenia powinny występować następujące rodzaje stanowisk dowodzenia (tab. 4).

Tabela 3.2

Rodzaje stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych

SZCZEBEL DOWODZENIA	RODZAJ STANOWISKA DOWODZENIA					
	GSD	ZSD	TSD	WSD	PPD***	PDO
Korpus	X	*	X	X	X	
Dywizja	X	*	X	X	X	
Brygada	X		X****	X**	X	X**
Pułk	X		X****			X
Batalion (równorzędny)	X					X

Legenda: * – przy odpowiednim stanie sił i środków dowodzenia w jednostkach wsparcia dowodzenia, ** – alternatywnie z PDO, *** – część składowa GSD, **** – w miarę potrzeb i możliwości

Zródło: J. Michniak, *Stanowiska...*, wyd. cyt., s. 23.

Dla każdego stanowiska dowodzenia przewiduje się 1–2 zapasowe rejonu rozwinięcia.

Po wprowadzeniu do wojsk zautomatyzowanych systemów dowodzenia na szczeblu korpusu i dywizji powinny być stale organizowane tyłowe stanowiska dowodzenia (TSD) i zapasowe stanowiska dowodzenia (ZSD).

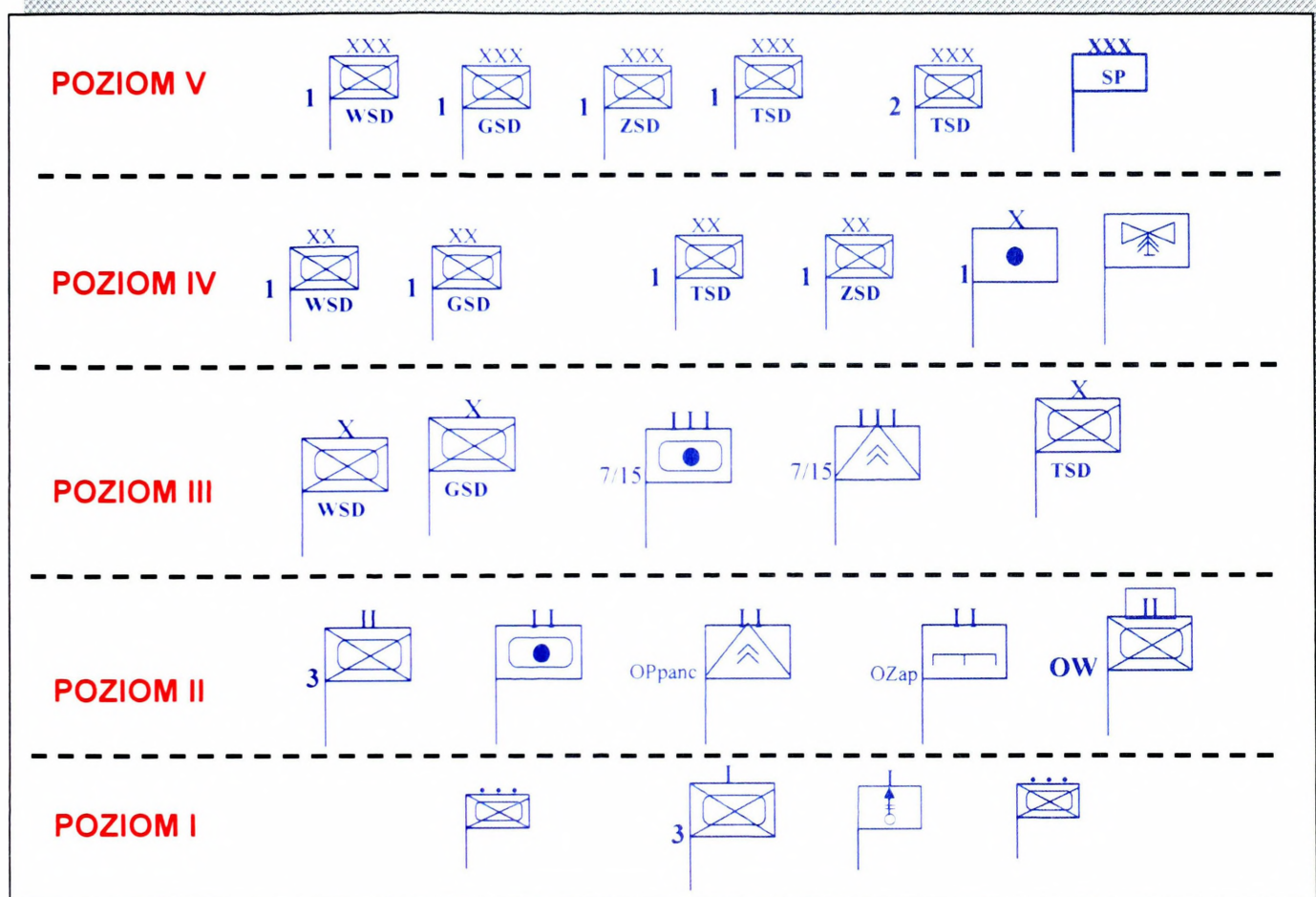
Przeprowadzone analizy literatury pozwalają sądzić, że w wojskach lądowych na szczeblach taktycznych przyjmuje się tworzenie i funkcjonowanie następujących typów stanowisk dowodzenia:

- mobilno-stacjonarne,
- mobilne (aeromobilne).

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

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

Wieloaspektowe ujęcie tej problematyki zostało przedstawione w książce *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych* autorstwa J. Michniaka, który proponuje wyróżniać (rys. 3.1) następujące poziomy dowodzenia.



Źródło: J. Michniak, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003, s. 15–16.

Rys. 3.1. Poziomy dowodzenia wojskami lądowymi na szczeblach taktycznych

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

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

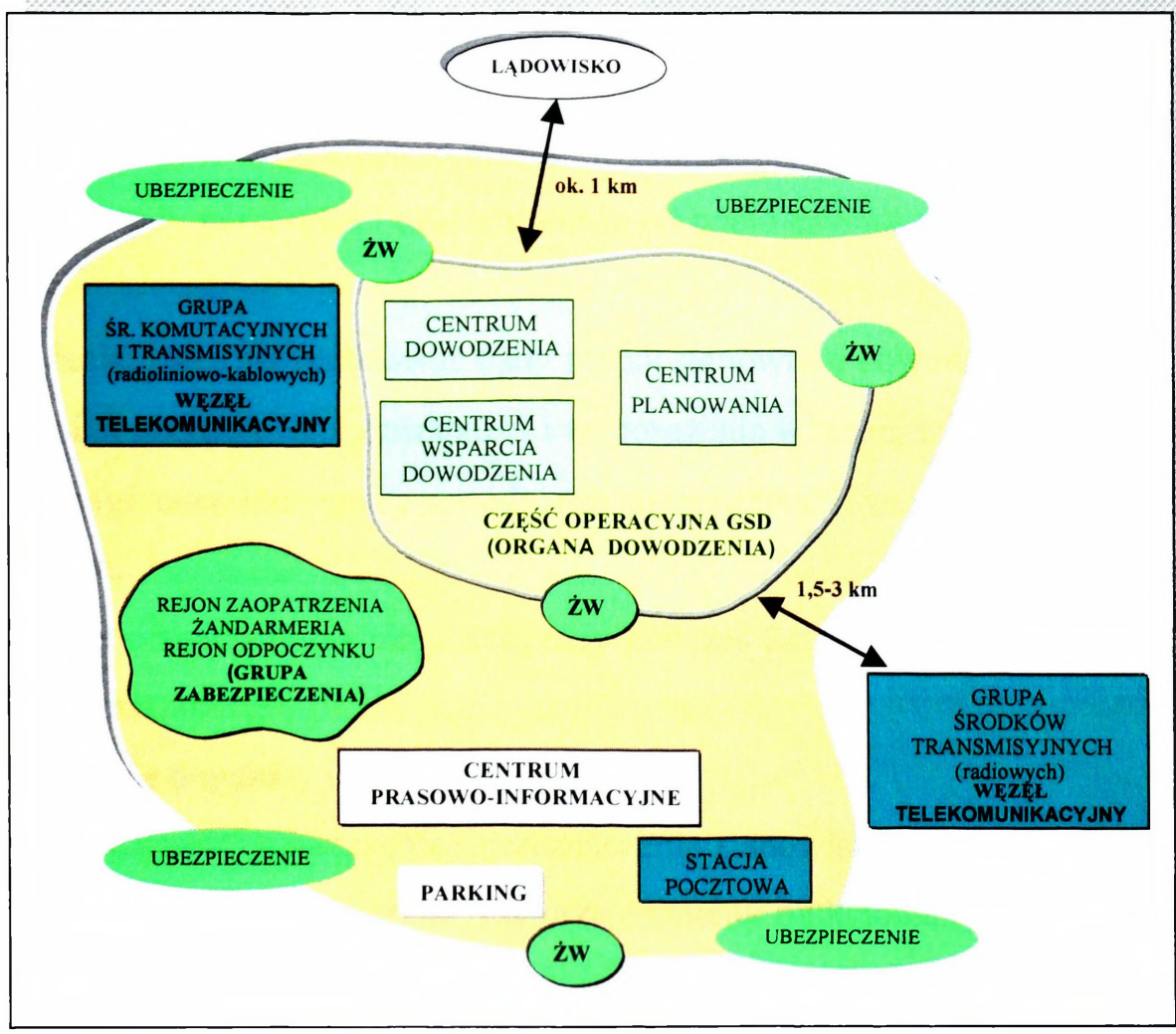
Trzeci poziom stanowią stanowiska dowodzenia (GSD, TSD i WSD), brygad i jednostek dywizyjnych.

Czwarty poziom tworzą stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu dywizji, tj. główne stanowisko dowodzenia (GSD), zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD), tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD), wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD) i stanowiska dowodzenia jednostek korpusu, w tym pododdziałów lotnictwa wojsk lądowych.

Piąty poziom stanowią stanowiska dowodzenia organizowane na szczeblu korpusu zmechanizowanego, tj. główne stanowisko dowodzenia (GSD), zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD), tylowe stanowisko dowodzenia (TSD), wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD) oraz stanowiska dowodzenia pozostałych związków operacyjnych (ZO), związków operacyjno-taktycznych (ZO-T) i dowództw (sztabów) współdziałających (POW, SOW, KOP, Kl, itp.).

Stosując ten podział dowodzenia ze względu na poziomy ich organizacyjnego rozmieszczenia zrozumieć można lepiej, architekturę systemu dowodzenia szczebla taktycznego w wojskach lądowych. Zrozumienie jej jest potrzebne do zaprojektowania więzi informacyjnych występujących pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia.

Analiza literatury przedmiotu wykazuje, że w organizowanych stanowiskach dowodzenia zawsze występują określone komponenty (dla przykładu rys. 3.2).



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.2. Komponenty głównego stanowiska dowodzenia

Mogą nimi być:

1) *organa dowodzenia* – zorganizowane w zespoły funkcjonalne odpowiadające obszarom problemowym dowodzenia; są one głównym elementem części operacyjnej stanowisk dowodzenia przeznaczonym do sprawowania dowodzenia;

2) *węzeł telekomunikacyjny i siły poczty polowej* – zapewniają przepływ informacji poprzez techniczne i pocztowe środki łączności oraz obiegu informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia i między stanowiskami dowodzenia zgodnie z zasadami organizacji łączności dowodzenia, współdziałania i powiadamiania (ostrzegania, alarmowania);

3) *grupę zabezpieczenia* – organizującą wszechstronne zabezpieczenie bojowe i logistyczne stanowiska dowodzenia.

Ponadto w pobliżu rejonu stanowiska dowodzenia, w zależności od szczebla, organizuje się lądowisko dla śmigłowców łącznikowych i PPD oraz punkt wymiany poczty polowej (PWPP) ze składu wojskowej stacji pocztowej (WSP) stanowiska dowodzenia.

Liczba poszczególnych komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia oraz wielkość obsady personalnej uzależnione są od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

- zadania, jakie ma realizować dany zespół stanowiska dowodzenia,
- 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 szczebla i przeznaczenia stanowiska dowodzenia jego strukturę wewnętrzną (*części operacyjnej*) tworzą elementy funkcjonalne wydzielane z jednej lub kilku komórek organizacyjnych dowództwa, połączone odpowiednio w centra, zespoły, sekcje lub grupy. Dokonane analizy literatury dowodzą dużej rozbieżności poglądów, co do zasadniczych komponentów tych części stanowiska dowodzenia. W prowadzonych w tym zakresie badaniach stwierdzono, iż w części operacyjnej

głównego stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych powinno się wyróżniać:

1) *centrum dowodzenia (kierowania)* – spełniające funkcję kontrolną i w ogóle zarządzającą w zakresie prowadzonych działań. Koordynuje ono działania pozostałych komponentów głównego stanowiska dowodzenia (GSD), określa jak, jakie informacje są potrzebne do powzięcia decyzji przez dowódcę;

2) *centrum planowania* – spełniające funkcję planistyczną i koordynującą działania danego szczebla dowodzenia. Koordynuje ono działania innych rodzajów wojsk na rzecz sił głównych. Planuje użycie sił lotnictwa wojsk lądowych i innych specjalistycznych zgrupowań w wymiarze lądowo-powietrznym;

3) *centrum wsparcia dowodzenia* – (na szczeblu związku taktycznego i oddziału) spełniające funkcje wsparcia informatycznego cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia w różnych relacjach i obszarach. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje przepływ i bezpieczeństwo informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami głównego stanowiska dowodzenia (GSD) i na zewnątrz, a także planuje i koordynuje funkcjonowanie systemu dowodzenia, łączności, informatyki, zabezpieczenia, ochrony i obrony stanowisk dowodzenia.

Przyjęta struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego powinna umożliwić w najprostszy sposób konwersję dowództwa na stanowisko dowodzenia. Należy pamiętać również o tym, iż **pełna obsada stanowisk dowodzenia (GSD i TSD) na każdym szczeblu organizacyjnym powinna zapewnić dwuzmianową pracę**. Przyjmuje się, że na głównym stanowisku dowodzenia znajduje się 60%–70% obsady personalnej dowództwa danego szczebla organizacyjnego komórek organizacyjnych S/G-2, S/G-3, S/G-5, S/G-6 oraz 30%–40% obsady personalnej komórek organizacyjnych S/G-1 i S/G-4. Natomiast na tyłowym stanowisku dowodzenia odwrotnie: przeważają przedstawiciele komórek organizacyjnych S/G-4 i S/G-1 (60%–70%), a wspierają ich przedstawiciele komórek organizacyjnych S/G-2, S/G-3, S/G-5 oraz S/G-6.

W celu ujednolicenia nazewnictwa poszczególnych elementów części operacyjnej (organu dowodzenia) stanowiska dowodzenia należy używać nazw:

– centra, zespoły, sekcje – na szczeblu dywizji (związku taktycznego), brygady, pułku (oddziału),

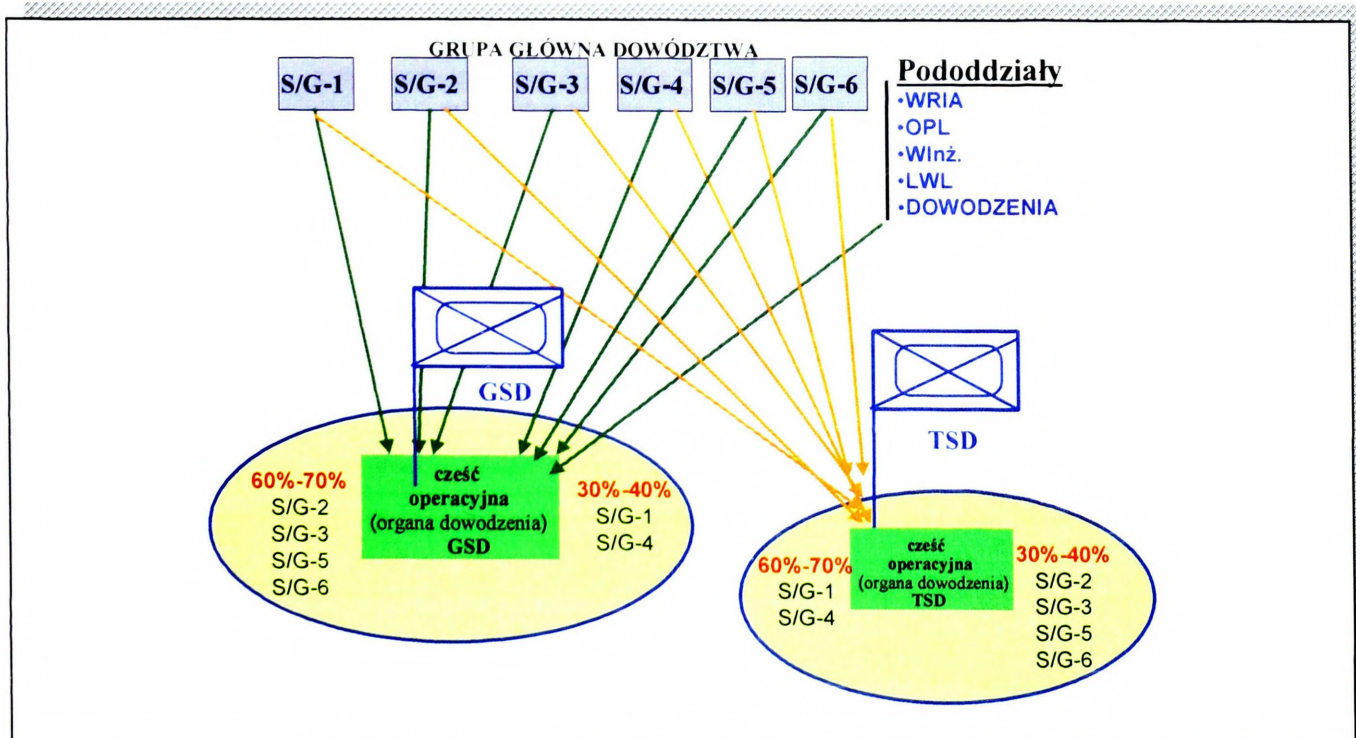
- grupy – na szczeblu batalionu, dywizjonu (pododdziału).

Aby uzyskać pełną strukturę stanowiska dowodzenia, należy dokonać podziału dowództwa na stanowiska dowodzenia. Podczas konwersji dowództwa szczebla taktycznego (rys. 22 i 23), należy przestrzegać reguły zachowania specyfiki poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa z poszczególnymi zespołami centrów stanowisk dowodzenia.

Centrum Planowania (CP) – w skład tego zespołu wchodzi specjaliści z poszczególnych grup od S/G-1 do S/G-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk z S/G-3.

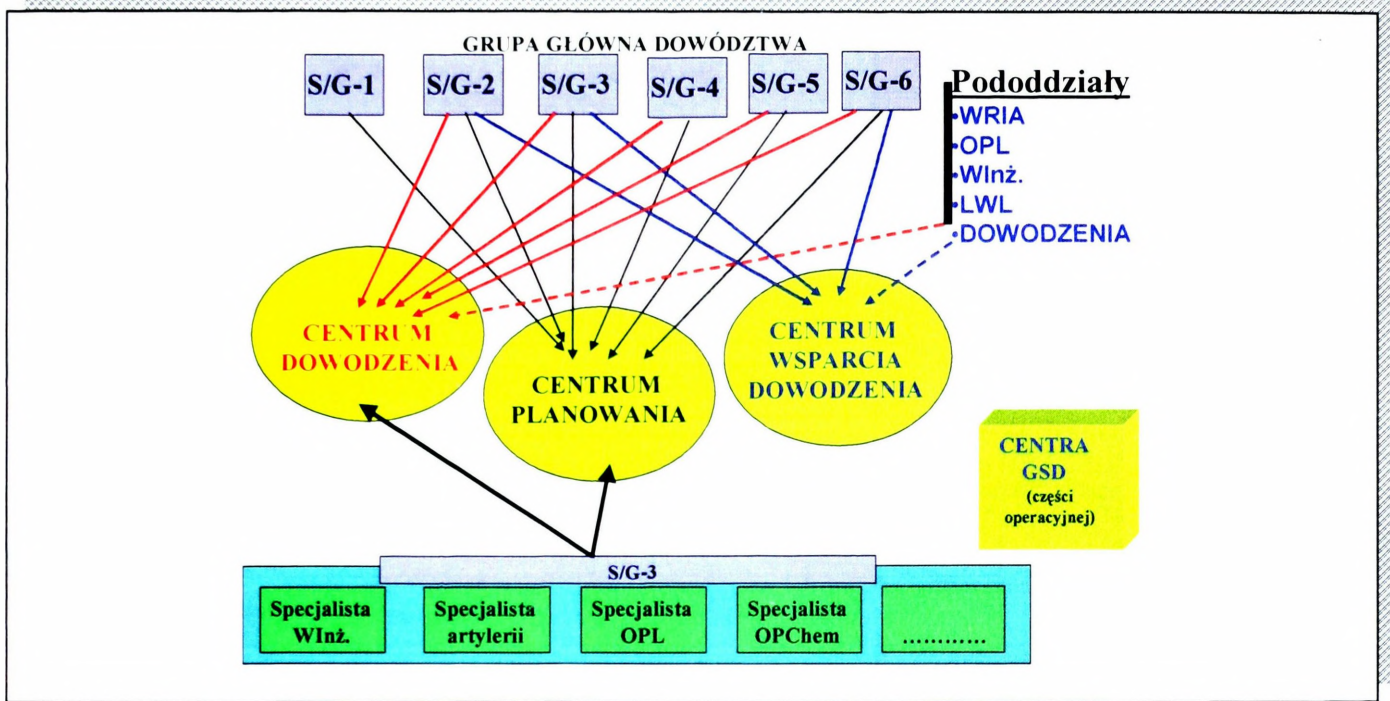
Centrum Dowodzenia (CD) – w skład tego zespołu wchodzi specjaliści z poszczególnych grup od S/G-2 do S/G-6 dowództwa oraz specjaliści rodzajów wojsk z S/G-3. Dodatkowo w skład tego centrum mogą wchodzić grupy operacyjne dowódców jednostek wsparcia po przybyciu na główne stanowisko dowodzenia danego szczebla.

Centrum Wsparcia Dowodzenia (CWDow) – w skład tego centrum wchodzi poszczególni specjaliści z S/G-6, S/G-3 i S/G-2 oraz dodatkowo po przybyciu na główne stanowisko dowodzenia grupa operacyjna z pododdziału (oddziału) dowodzenia.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.3. Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na poszczególne stanowiska dowodzenia



Źródło: opracowanie własne.

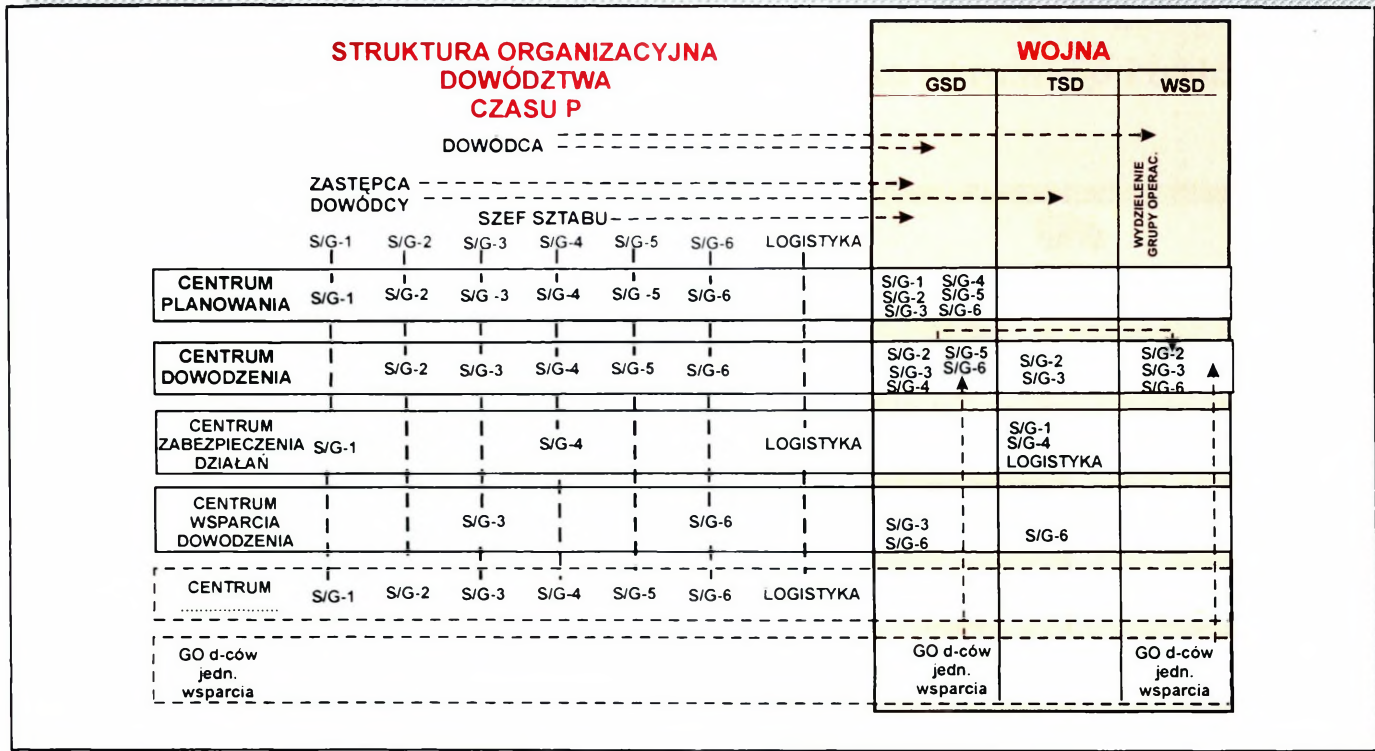
Rys. 3.4. Transformacja dowództwa na poszczególne centra części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia

Przeprowadzone analizy przez autora pozwalają stwierdzić, że zastosowanie struktury sieciowej (rys. 3.5 i 3.6) do transformacji dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych na poszczególne stanowiska dowodzenia jest bardziej praktyczne. Unika się zmiany nazwy danego specjalisty dowództwa, gdyż i w jednym, i drugim wypadku występuje on np. jako oficer (podoficer) S/G-3.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA DOWÓDZTWA CZASU P								KRYZYS	
								NIEMILITARNY	MILITARNY
DOWÓDCA								WYDZIELENIE GRUP OPERACYJNYCH	
ZASTĘPCA DOWÓDCY								Zamiennie	
SZEFSZTABU								Zamiennie	
	S/G-1	S/G-2	S/G-3	S/G-4	S/G-5	S/G-6	LOGISTYKA	S/G-3	Zamiennie
CENTRUM PLANOWANIA	S/G-1	S/G-2	S/G-3	S/G-4	S/G-5	S/G-6			S/G-2 S/G-5 S/G-3 S/G-6 S/G-4
CENTRUM DOWODZENIA		S/G-2	S/G-3	S/G-4	S/G-5	S/G-6	LOGISTYKA	S/G-3 S/G-4 S/G-5 S/G-6	S/G-2 S/G-5 S/G-3 S/G-6 S/G-4 LOGISTYKA
CENTRUM WSPARCIA DOWODZENIA			S/G-3			S/G-6		S/G-3 S/G-6	S/G-3 S/G-6
CENTRUM	S/G-1	S/G-2	S/G-3	S/G-4	S/G-5	S/G-6	LOGISTYKA

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.5. Wydzielenie grup operacyjnych z dowództwa szczebla taktycznego w trakcie realizacji zadań w okresie kryzysu



Źródło: opracowanie własne

Rys. 3.6. Wydzielenie osób funkcyjnych z dowództwa szczebla taktycznego na poszczególne stanowiska dowodzenia

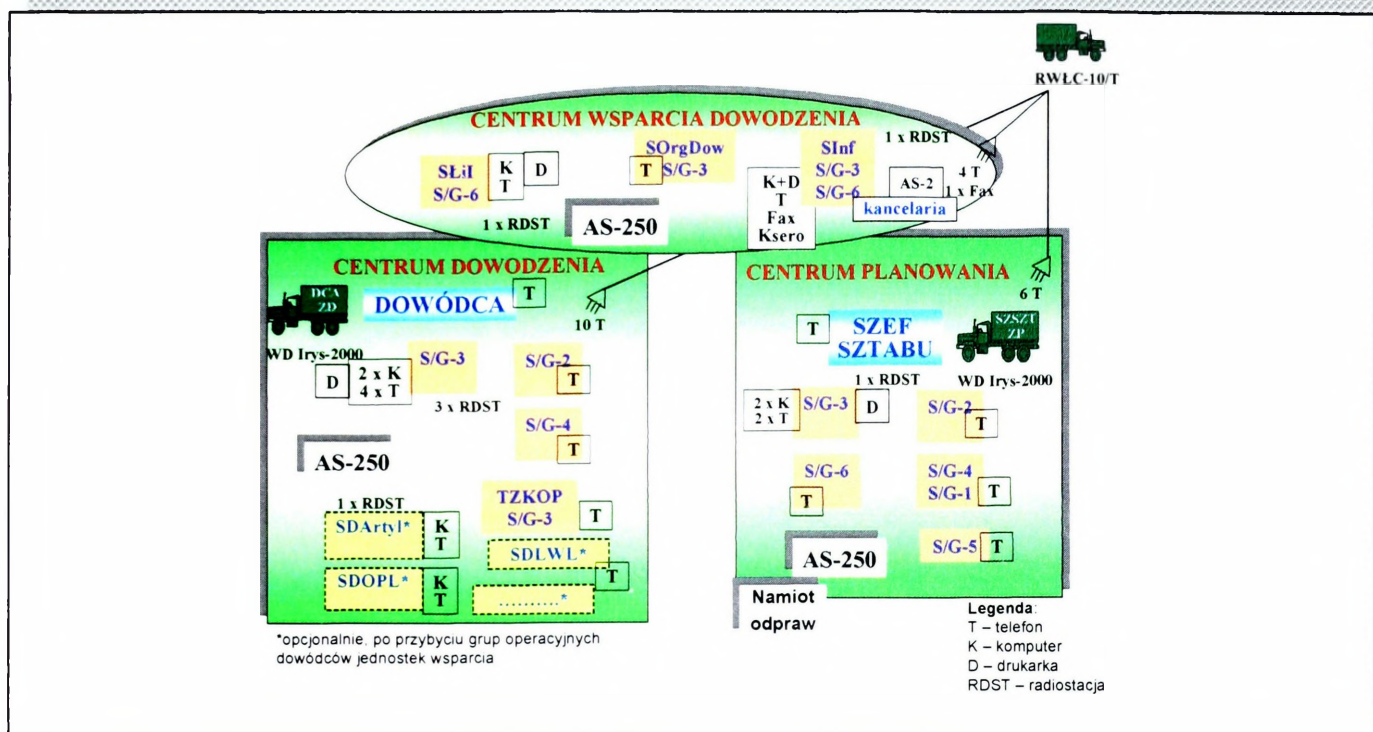
Zastosowanie tej metody wydaje się bardziej zasadne z punktu widzenia realizacji zadań przez poszczególne osoby funkcyjne dowództwa szczebla taktycznego w zależności od rodzaju kryzysu. Skład osobowy poszczególnych grup operacyjnych stanowisk dowodzenia będzie zależało od konkretnej sytuacji i decyzji dowódcy.

Na wypadek działań wojennych z dowództwa szczebla taktycznego będzie dokonana również transformacja osób funkcyjnych na poszczególne stanowiska dowodzenia, przy czym obsada personalna poszczególnych stanowisk dowodzenia zależeć będzie od decyzji dowódcy danego szczebla dowodzenia. Na szczeblach taktycznych – w związku taktycznym¹⁶ lub oddziale – dla potrzeb dowodzenia zorganizowane zostaje główne stanowisko dowodzenia (GSD) i tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD) oraz doraźne WSD lub PPD¹⁷. Rozmieszczone są one w ugrupowaniu bojowym w tyłowym pasie (rejonie). Tak skonstruowana sieć stanowisk dowodzenia zapewnia żywotność i ciągłość dowodzenia dywizją. Skład poszczególnych zespołów będzie zależał od charakteru działań prowadzonych przez związek taktyczny lub oddział.

¹⁶ Po 2006 r. planuje się utworzyć zapasowe stanowisko dowodzenia.

¹⁷ Doraźnie tylko w związku taktycznym lub brygadzie kawalerii powietrznej.

W związku z tym do dalszych rozważań autor przyjął następującą strukturę części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego i oddziału, którą przedstawił na rysunku 3.7.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.7. Struktura organizacyjna części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego i oddziału wraz ze środkami dowodzenia

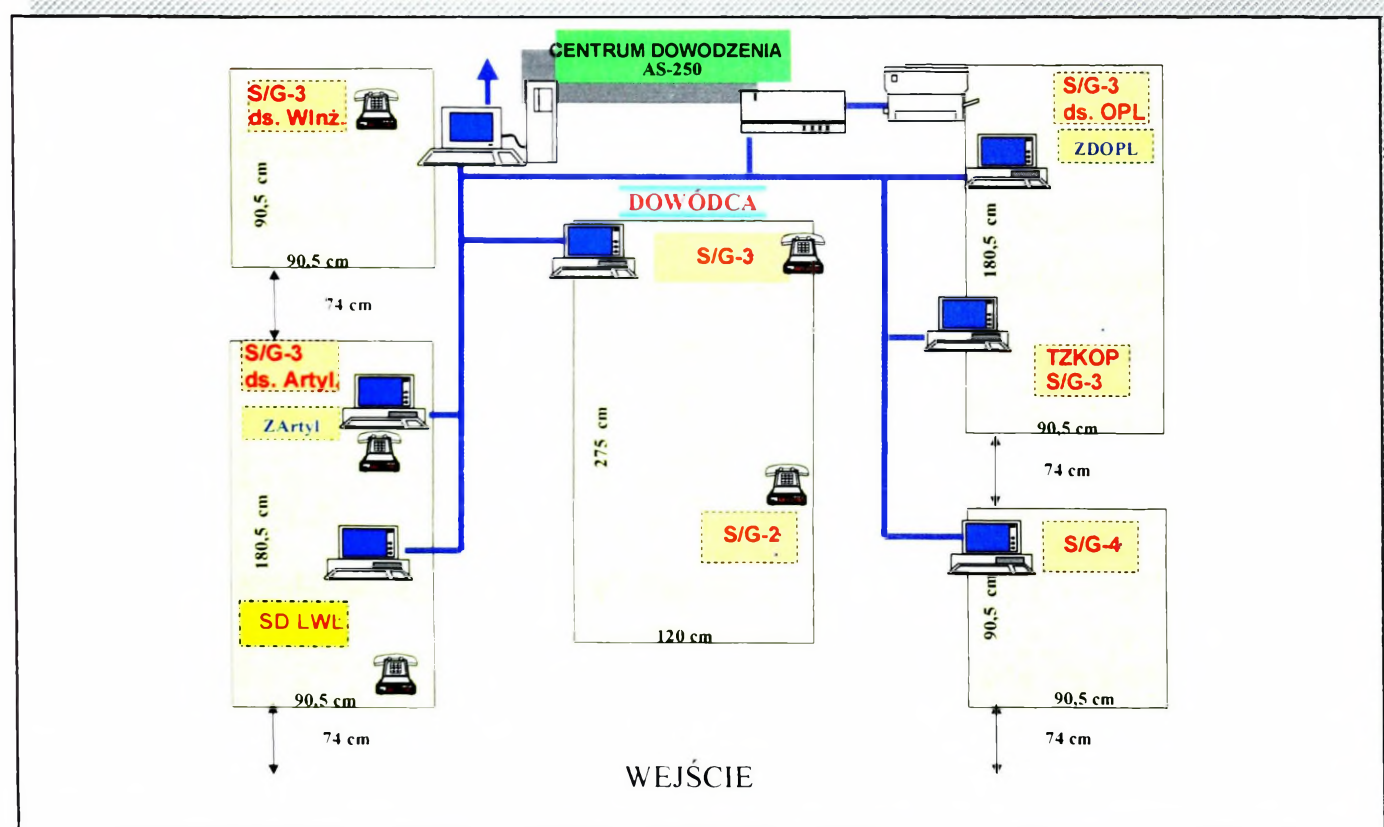
Na szczeblu taktycznym w związku taktycznym i oddziale tyłowe stanowisko dowodzenia, powinno składać się z:

- dowódcy tyłowego stanowiska dowodzenia,
- zespołu kontroli rejonu tyłowego,
- sekcji planowania logistyki,
- sekcji kadr,
- sekcji zabezpieczenia ruchu wojsk,
- sekcji łączności i informatyki,
- sekcji medycznej,
- sekcji materiałowej,
- sekcji technicznej,
- żandarmerii wojskowej,
- sekcji informacyjnej.

W batalionie zmechanizowanym (czołgów) utworzone będzie główne stanowisko dowodzenia oraz doraźnie – w zależności od potrzeb – punkt dowódczo-obszewacyjny (PDO). Główne stanowisko dowodzenia dla pododdziału to stanowisko w pełni mobilne i przygotowane do rozmieszczania w każdych warunkach terenowych. Składa się ono z:

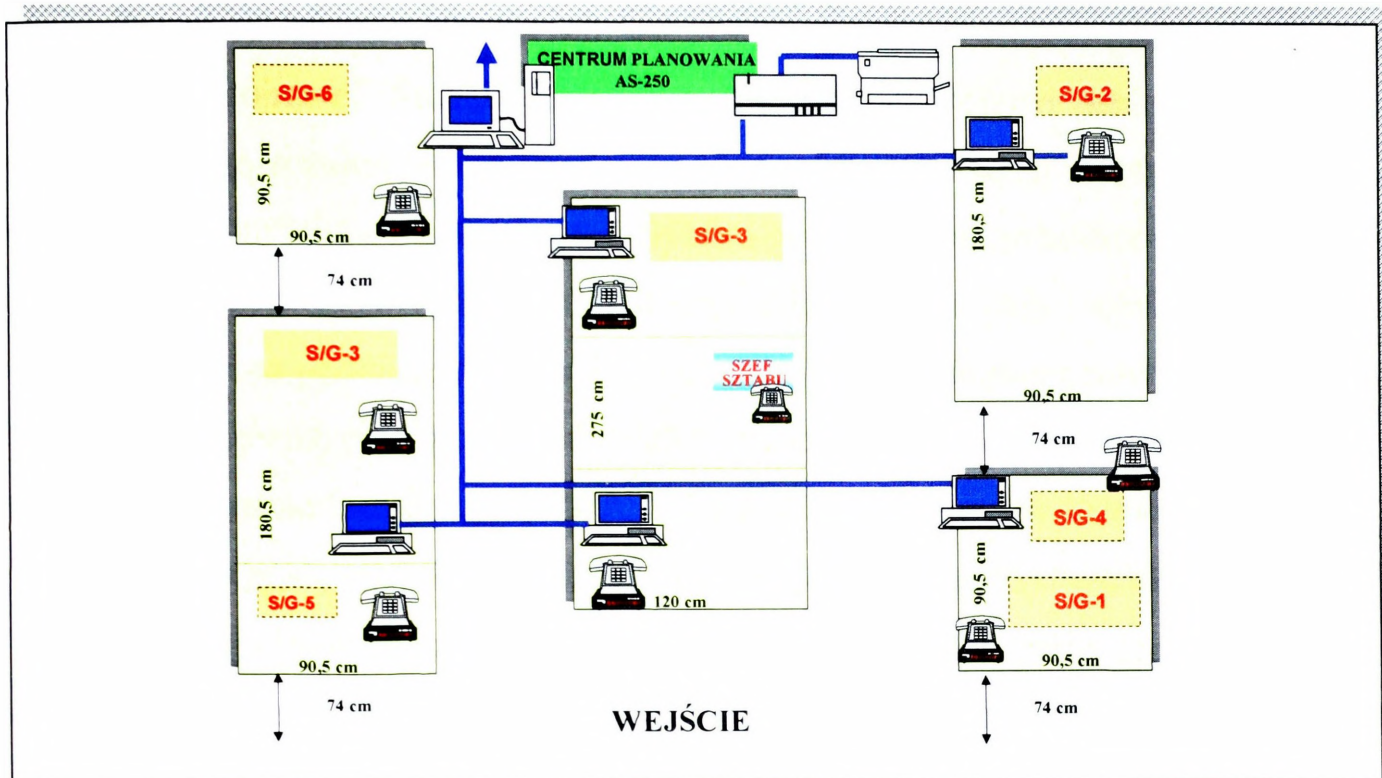
- grupy dowodzenia – z dowódcą na czele i z przedstawicielami grupy głównej (S-2, S-3, S-4, S-6) oraz w zależności od potrzeb z dowódcami jednostek wspierających,
- grupy planowania – z szefem sztabu na czele i z przedstawicielami grupy głównej dowództwa (S-1, S-2, S-3, S-4, S-5, S-6) oraz pionu logistyki (do czasu połączenia z S-4).

Przykładowe rozmieszczenie poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa związku taktycznego, oddziału w centrum dowodzenia i centrum planowania w wozie sztabowym AS-250 zostało przedstawione na rysunkach 3.8 i 3.9.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.8. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum dowodzenia części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.9. Przykładowe rozmieszczenie osób funkcyjnych centrum planowania części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału w AS-250

Rozmieszczenie w ten sposób poszczególnych osób dowództwa w centrum dowodzenia i planowania w wozie sztabowym gwarantuje pełną wymianę informacji pomiędzy specjalistami w okresie przygotowania i prowadzenie działań. Powiązanie stanowisk pracy pomiędzy sobą w sieć teleinformatyczną przyspiesza pełną wymianę informacji.

3.3. Wewnętrzne więzi informacyjne

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

Proces podejmowania decyzji jest swego rodzaju procesem przetwarzania informacji już dojrzałej sytuacji decyzyjnej. Informacja¹⁸ stanowi punkt wyjścia tego procesu, a jego rezultat – podjęta decyzja jest także informacją o tym, co, jak, kto, w jakim celu lub jak powinien działać. System generowania, przesyłania i przetwarzania danych w poszczególnych dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych ma istotny wpływ na przebieg procesów decyzyjnych i trafność podejmowanych decyzji, a także na ich realizację. Sprawność działania tych dowództw zależy w dużym stopniu od tego, czy system informacyjny dobrze czy źle służy procesowi dowodzenia.

Analiza poszczególnych definicji informacji prowadzi do stwierdzenia, że¹⁹:

- informacja to każdy czynnik, dzięki któremu obiekt odbierający go, może polepszyć swoją znajomość otoczenia i sprawniej przeprowadzić celowe działanie,
- każda informacja jest wiadomością o czymś,
- informacja deskryptywna, jest opisem przeszłych i aktualnych stanów systemu (sprawozdanie, raport, meldunek, wynik obserwacji),
- informacja imperatywna, jest opisem przyszłych stanów systemu i stanowi dyrektywę działania (polecenie, rozkaz, zarządzenie, nakaz, plan, instrukcja).

Reasumując można stwierdzić, iż pojęcie *informacja* z wojskowego punktu widzenia można zinterpretować następująco: *są to wszelkie dane dotyczące wojsk własnych, przeciwnika i obszaru zainteresowania, niezbędne do organizacji działań bojowych i dowodzenia wojskami*. Szczególnym zadaniem informacji wojskowej jest automatyzacja procesów: dowodzenia, zarządzania wojskowego (sterowania) środkami walki.

Przeniesiona do kontekstu gospodarczego oznacza, że wprowadzenie systemu informacyjnego przechodzi przez etap selekcji treści informacji, a następnie jego budowy (tworzenia struktury systemu, zasad jego funkcjonowania i mierzenia treści informacji). Utworzone w ten sposób systemy informacyjne pozwalają sprawnie funkcjonować organizacji (jaką jest dowództwo szczebla taktycznego), zapewniają możli-

¹⁸ Por. J. Kurnal, *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi, Podejmowanie decyzji kierowniczych w trudnych sytuacjach decyzyjnych*, Wyższa Szkoła Menadżerska SIG, Warszawa 2001, s.47.

¹⁹ Patrz. J. Michniak, J. Wołęjszo, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw cz. III. Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia pk. „Transformacja-3”*, AON Warszawa 2002, s.34–41.

166

wości ich przekształceń i ułatwiają zarządzanie poprzez wspomaganie procesu podejmowania decyzji.

Decyzje podejmowane przez dowódców szczebla taktycznego wojsk lądowych powinny być „wystarczająco zadawalające” (najkorzystniejsze). Można je podejmować tylko w warunkach pewności, mając pełne informacje o rozwiązywanym problemie. Rzadko w warunkach wojennych będzie dochodziło do takiej sytuacji, aby informacja dostępna dowódcy była równocześnie informacją pełną. Między pełnym czy pożądanym zasobem informacji a zasobem dostępnym z reguły występuje mniejsza lub większa luka, zwana luką informacyjną. Głównym zadaniem systemu informacyjnego w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych jest ograniczenie tej luki i dostarczenie wystarczającego zasobu informacji dowódcy o rozwiązywanym problemie, jak również o jego otoczeniu. Jednak nie chodzi w tym przypadku tylko o liczbę danych, ale także o ich jakość. Nadmiar informacji, zwłaszcza nieprzetworzonych, może być bardziej szkodliwy dla jakości podejmowanej decyzji niż ich niedobór. Szkodliwe są tzw. szумы informacyjne, czyli zakłócenia w procesie przekazywania informacji, mogące utrudnić odbiór lub zniekształcić wiadomość. System informacyjny powinien²⁰:

- minimalizować (zmniejszać niedobór) lukę informacyjną,
- zapobiegać nadmiarowi informacji nieprzetworzonych i niemożliwych do opamięnowania,
- eliminować szумы informacyjne.

W takim kontekście zgodzić się można z tezą, że każda informacja jest szczególną formą sygnału, która oprócz wspólnych cech wyróżnialności, właściwych dla sygnału i informacji, posiada jeszcze tę właściwość, że inspiruje umysł ludzki do tworzenia pewnej wyobraźni – w sensie prakseologicznym wizji działań (czynu jako takiego).

Rozumienie takie można przyjąć jednak (w analizowaniu walki zbrojnej) tylko dla konfliktów minionych. Rozwój nowych technologii informatycznych sprawia, że we współczesnej (przyszłej) walce zbrojnej niektóre procesy informacyjne mogą się odbywać (przynajmniej w pewnych granicach) poza świadomością ludzką. Dostrzega-

²⁰ Por. M. Bielski, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 260.

167

jąc tę kwestię, należało by traktować informację w walce zbrojnej – najogólniej rzecz ujmując – jako układ danych (zmiennych) o walczących stronach i ich otoczeniu.

Spośród różnych systemów podziału informacji w dowodzeniu najbardziej uzasadniony wydaje się podział z punktu widzenia jej trwałości²¹. Zgodnie z tym podziałem rozróżnia się:

- *informację nomologiczną (fazy)*, posiadającą wartość trwałą, np. materiały zawarte w aneksach i apendyksach, wskaźniki, wykresy, tabele;
- *informację heurystyczną (hipotezy)*, czyli problemową, zawierającą wiadomości o pracach poszukiwanych, o hipotezach, które przechodzą w informację nomologiczną lub zostają obalone, np. wiadomości o nieprzyjacielu;
- *informację aktualną o wartości przemijającej*, określonej potrzebami przemijającymi, których układ zmienia się w czasie, np. położenie wojsk.

Pod względem praktycznym, gdy analizowane są zalety i wady przekazywanych wiadomości, informację można umownie podzielić na „dobrą” i „złą”. Informację „dobrą” charakteryzują: prawdziwość, rzeczowość, zwięzłość, przejrzystość, adekwatność i szybkość. Informacja „zła” ma następujące wady: tendencyjność, niedokładność, fałszywość, rozwlekłość, powierzchowność, zagmatwanie, nieadekwatność, opóźnienia.

Informacja rzeczowa ma dwa antonimy (pojęcia przeciwstawne):

- dezinformację (informację celowo fałszywą), co często jest związane z propagandą,
- brak informacji, do tej kategorii należy również tzw. informacja częściowa (zawierająca wiadomości, które nie mają cech nowości, czyli wiadomości niedoinformowania).

Pod względem wojskowym, można wyróżnić informacje: sytuacyjne, instruktywne i dyrektywne²².

Informacje sytuacyjne przedstawiają istniejący lub przeszły stan, np. położenie, skład i stan zgrupowań sił i środków przeciwnika, ocenę możliwości jego działań, silne i słabe strony; stan liczebny wojsk własnych, ich ugrupowanie oraz możliwości;

²¹ J. Marchlewska, *Informacja o informacji*, IINTE, Warszawa 1970, s. 47, rys. 10, tab. 13.

²² *Leksykon wiedzy...*, wyd. cyt., s. 145.

sytuację promieniotwórczą, stan zapasów amunicji; miejsce i czas rozwinięcia oddziałów (pododdziałów) oraz urządzeń logistycznych, a także limity zużycia środków bojowych; dane o przeszkodach wodnych w rejonie działań bojowych mają one formę meldunków, sprawozdań, komunikatów, map roboczych, sprawozdawczych, zdjęć fotograficznych, szkiców, wykresów itp.

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

Informacje dyrektywne przedstawiają przyszłe stany i stanowią dyrektywę działania.

Proces wymiany informacji wymaga istnienia w strukturze organizacyjnej, a także w jej otoczeniu określonych dróg przekazywania informacji.

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

Przyjmując *kryterium struktury organizacyjnej*, w systemie informacyjnym w dowództwach szczebla taktycznego wojsk lądowych wyróżnia się następujące rodzaje więzi informacyjnych:

- *służbowe* (hierarchiczne, rozkazodawcze, synchronizacji) – związane z podległością służbową (można je podzielić na „w dół” – *rozkazy* i „w górę” – *meldunki*),
- *koordynacji* – związane z wymianą informacji pomiędzy osobami wewnątrz dowództw (wewnętrzne więzi informacyjne) lub wymianą informacji w ramach specjalności, uzupełnianiem potrzebnych informacji pomiędzy specjalnościami na tym samym poziomie lub pomiędzy różnymi szczeblami z pominięciem przełożonych (zewnętrzne więzi informacyjne współdziałania),
- *współdziałania* – związane z wymianą informacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia nie mającymi zależności służbowych, a wynikające bezpośrednio z wykonywanego zadania.

Stosując *kryterium kierunku przepływu informacji*, na stanowisku dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych można wyróżnić następujące rodzaje więzi informacyjnych:

- *zewnętrzne wchodzące* – związane ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji z szeroko pojętego otoczenia (służbowe i współdziałania, a więc np. rozkazów, meldunków czy też komunikatów),
- *wewnętrzne* – związane z wytwarzaniem i przekazywaniem informacji wewnątrz stanowiska dowodzenia (np. informacji planistycznych),
- *zewnętrzne wychodzące* – związane z przekazywaniem informacji (wytworzonych lub zebranych) poza stanowisko dowodzenia.

Porównując przedstawiane kryteria podziału więzi informacyjnych, do dalszych rozważań autor przyjął więzi organizacyjne wyrażające stosunki między poszczególnymi osobami funkcyjnymi (stanowiskami pracy) a oddziałami, wydziałami (komórkami organizacyjnymi), w których te zasoby zostały zlokalizowane. Klasyfikowane są one najczęściej ze *względu na kierunek powiązań*. Z tego punktu widzenia więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych można podzielić na:

- służbowe (hierarchiczne) – zachodzące na tle rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych, które posiadają w organizacjach wojskowych tylko dowódcy,
- funkcjonalne – zachodzące na tle zróżnicowania kompetencji zawodowych,
- informowania – zachodzące na tle wymiany informacji.

Warto zauważyć, że więzi *informowania* i *funkcjonalne* są wtórne w stosunku do *więzi służbowej*, która łączy dowódcę z wszystkim elementami dowództwa szczebla taktycznego. Służy ona do przekazywania poleceń i informacji z góry. Charakteryzuje się uprawnieniami danego dowódcy do decydowania o zakresie, rodzaju, czasie oraz strukturze pracy podwładnego. Przełożony jest uprawniony do przydzielania zadań, które podwładni mają wykonać, a w razie konieczności może decydować także o sposobach i kolejności ich realizacji. Tak szerokie uprawnienia mogą być również ograniczone przez szczególne rozwiązania organizacyjne.

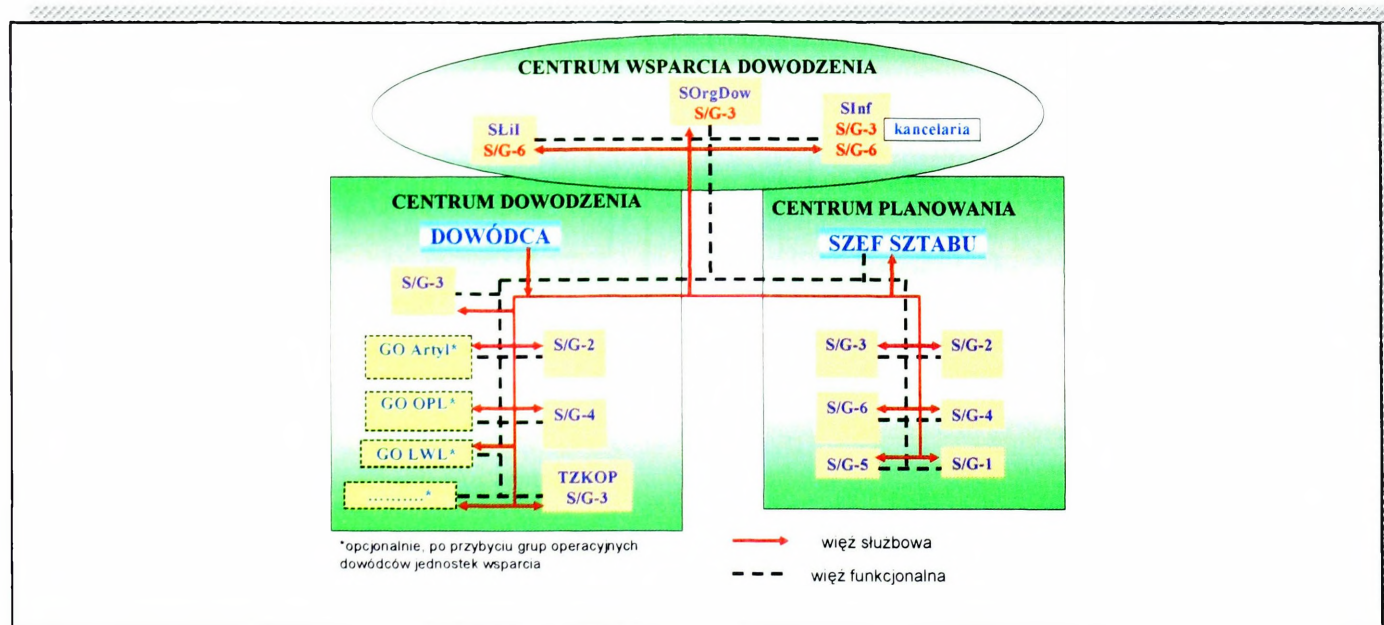
Więź funkcjonalna, która powstaje w wyniku wyodrębnienia się najpierw stanowisk pracy, później komórek organizacyjnych wspomagających merytorycznie kie-

rowników zespołów (sekcji) poszczególnych centrów głównego stanowiska dowodzenia. Więż ta występuje między komórkami niezależnymi od siebie służbowo.

Więż informowania – na ogół pokrywa się z innymi wiąziami: podporządkowania, funkcjonalną, bezpośredniego zasilania i koordynacyjną. Może jednak przebiegać także niezależnie od nich.

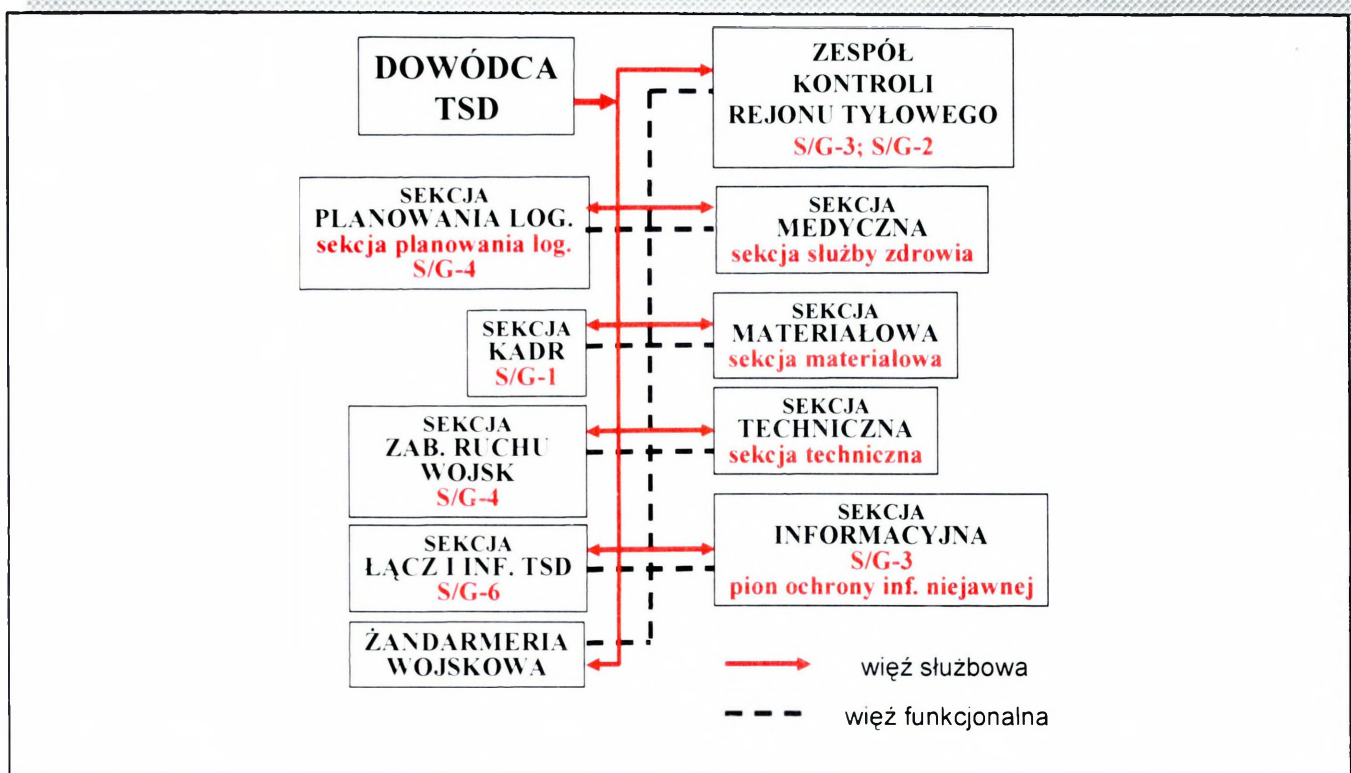
Do określenia pełnego zbioru powiązań informacyjnych pomiędzy poszczególnymi zespołami funkcjonalnymi i osobami funkcyjnymi stanowiska dowodzenia zastosowane zostały jednocześnie: *kryterium struktury organizacyjnej, kryterium kierunku przepływu informacji oraz kierunku powiązań.*

Za organizację **wewnętrznych wiązi informacyjnych** na stanowisku dowodzenia odpowiada szef sztabu (danego szczebla organizacyjnego). Więzi te są związane z przekazywaniem informacji potrzebnych w trakcie realizacji poszczególnych faz cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Poszczególne osoby (jak również sekcje) części operacyjnej poszczególnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego mają możliwość wymiany informacji (koordynacji działań) bez ingerencji osób trzecich czy też przełożonych. Szczegółowe wewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych dowództw szczebla taktycznego zostały przedstawione poniżej na rysunkach od 3.10 do 3.11.



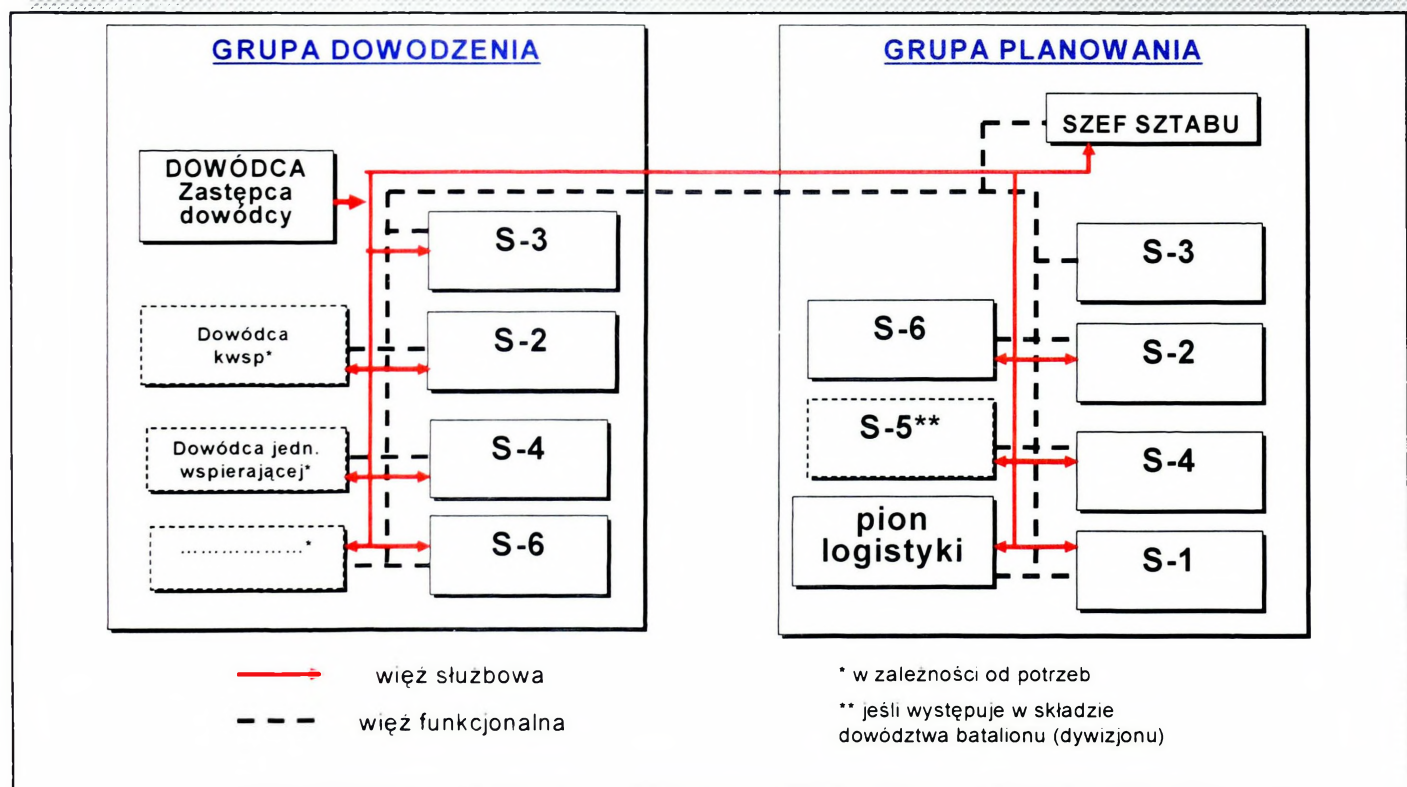
Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.10. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.11. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej tyłowego stanowiska dowodzenia związku taktycznego lub oddziału



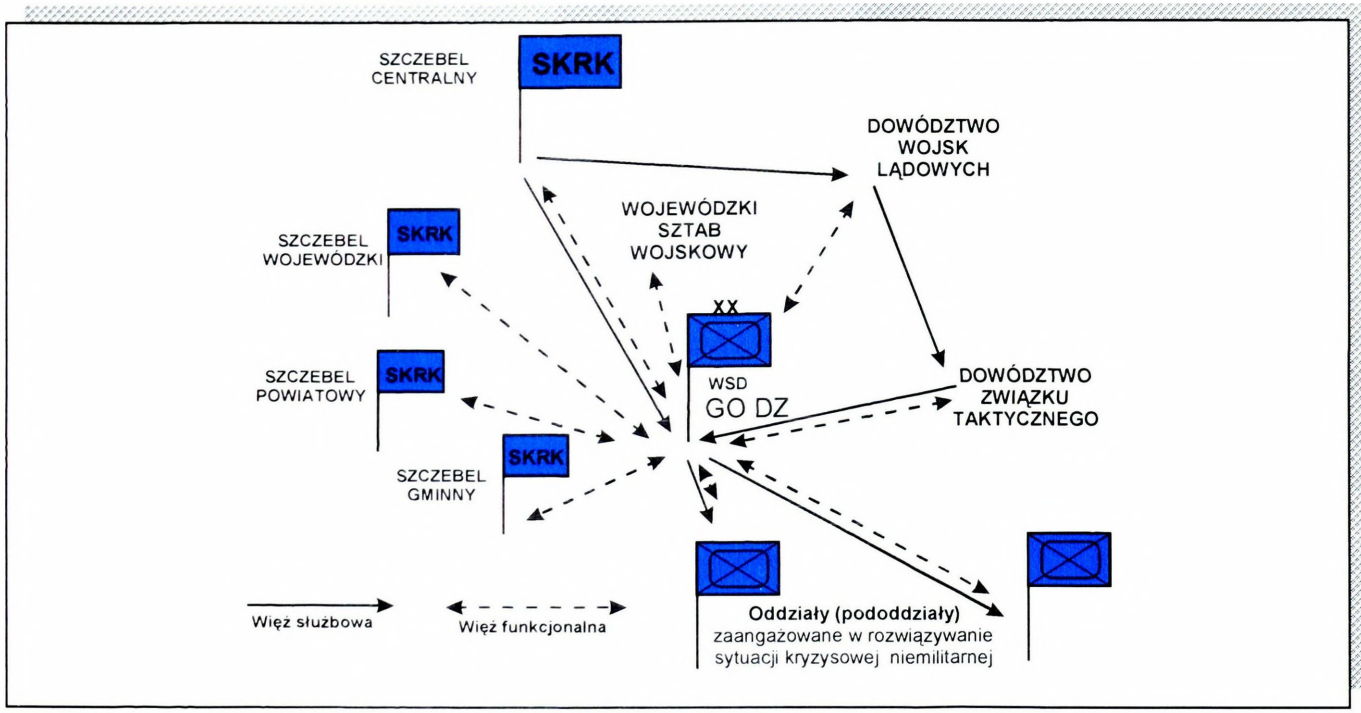
Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.12. Wewnętrzne więzi informacyjne części operacyjnej głównego stanowiska dowodzenia pododdziału

3.4. Zewnętrzne więzi informacyjne

Zewnętrzne więzi informacyjne związane są ze zbieraniem (gromadzeniem) informacji (służbowe – dowodzenia, synchronizacji, i współdziałania, a więc np. do rozkazów, meldunków czy też komunikatów) z szeroko pojętego otoczenia. Na szczeblu taktycznym możemy do nich zaliczyć: przełożonego, podwładnego, a także ich najbliższe otoczenie.

W sytuacji kryzysu niemilitarnego więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego mogą się przedstawiać następująco. Z danego dowództwa szczebla taktycznego tworzona jest grupa operacyjna (GO) z poszczególnych specjalistów dowództwa (w zależności od rozwiązywanej sytuacji kryzysowej). Grupa operacyjna pod dowództwem (najlepiej zastępcy dowódcy – lub innego oficera ze składu dowództwa), rozwinie wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD).



Źródło: opracowanie własne.

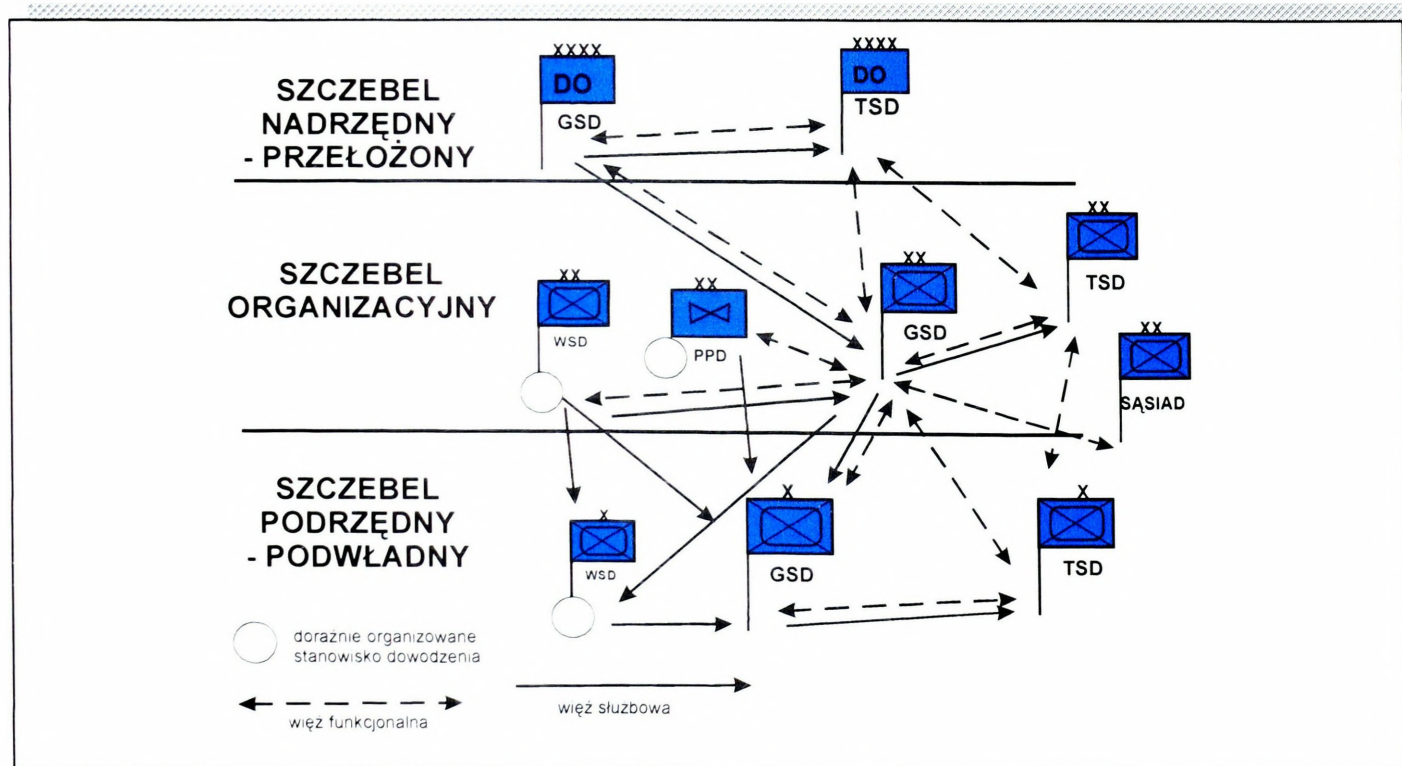
Rys. 3.13. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej niemilitarnej

Wysunięte stanowisko dowodzenia więzi organizacyjną będzie utrzymywać z:

- dowództwem szczebla taktycznego – *więź służbowa i funkcjonalna*,
- Dowództwem Wojsk Lądowych – *więź funkcjonalna*,
- Wojewódzkim Sztabem Wojskowym – *więź funkcjonalna*,

- Stanowiskiem Kierowania Reagowaniem Kryzysowym (SKRK) – *więź służbowa* (zakres uprawnień tylko do stawiania zadań dotyczących sytuacji kryzysowej), *więź funkcjonalna*.
- wojewódzkim, powiatowym, gminnym Zespołem Zarządzania Kryzysowego – *więź funkcjonalna*.
- podległymi siłami przeznaczonymi do rozwiązywania sytuacji kryzysowej – *więź służbowa i funkcjonalna*.

W sytuacji *kryzysu militarnego* dowództwa szczebla taktycznego będą rozwijać swoje poszczególne stanowiska dowodzenia (rys. 3.14) zgodnie z *Instrukcją Wojennego Systemu Dowodzenia*. W poszczególnych stanach gotowości bojowej będą uzupełniane składy osobowe poszczególnych SD.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.14. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w sytuacji kryzysu militarnego

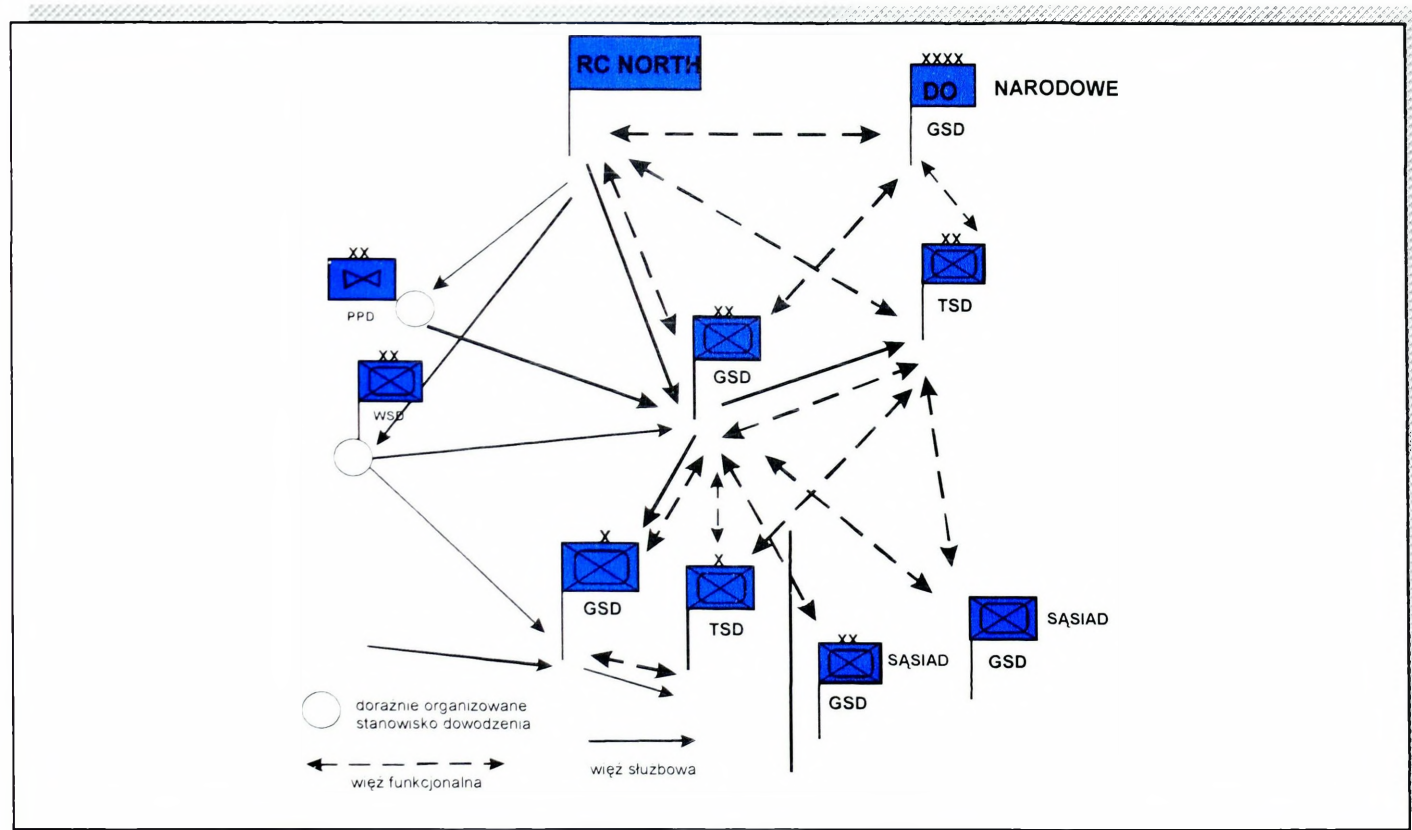
Zewnętrzne więzi organizacyjne głównego stanowiska dowodzenia będą się przedstawiały następująco:

- z przełożonym – dowództwem operacyjnym (DO) – *więź służbowa i funkcjonalna*,

- pomiędzy własnymi stanowiskami dowodzenia (głównym stanowiskiem dowodzenia – GSD, tyłowym stanowiskiem dowodzenia – TSD oraz doraźnie organizowanym wysuniętym stanowiskiem dowodzenia – WSD i powietrznym punktem dowodzenia – PPD) – *więź służbowa i funkcjonalna*,
- z podwładnymi – *więź służbowa i funkcjonalna*,
- z sąsiadami (otoczeniem) – *więź funkcjonalna*.

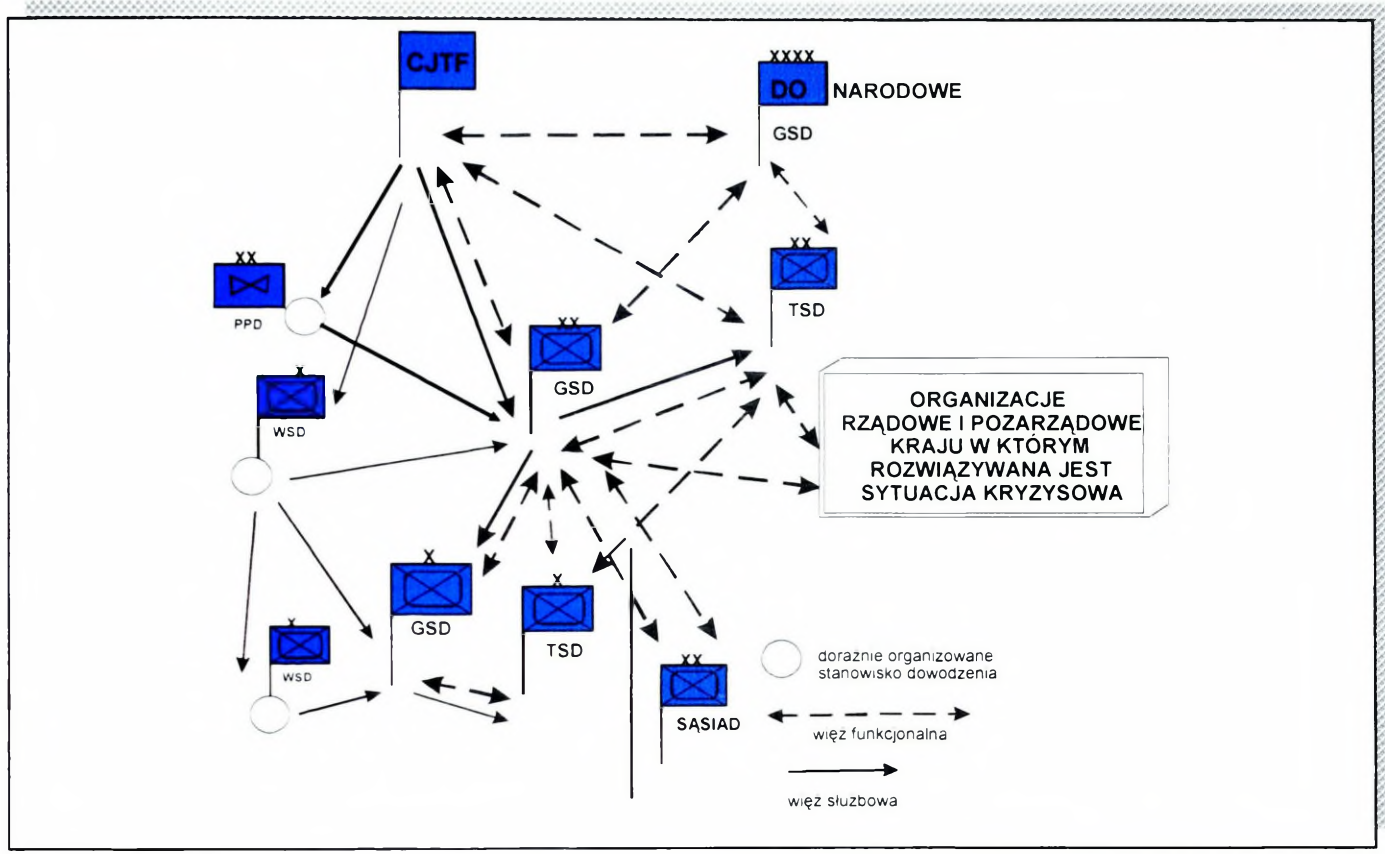
Dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych mogą brać udział również w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowej militarnej w ramach NATO (rys. 3.15) lub działań międzynarodowych (rys. 3.16), wtedy więzi organizacyjne mogą przedstawiać się następująco:

- przełożony – *więź służbowa i funkcjonalna*,
- podwładny – *więź służbowa i funkcjonalna*,
- dowództwo narodowe – *więź funkcjonalna*,
- sąsiad (otoczenie) – *więź funkcjonalna*.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.15. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania sytuacji kryzysowej militarnej w ramach Sojuszu



Źródło: opracowanie własne.

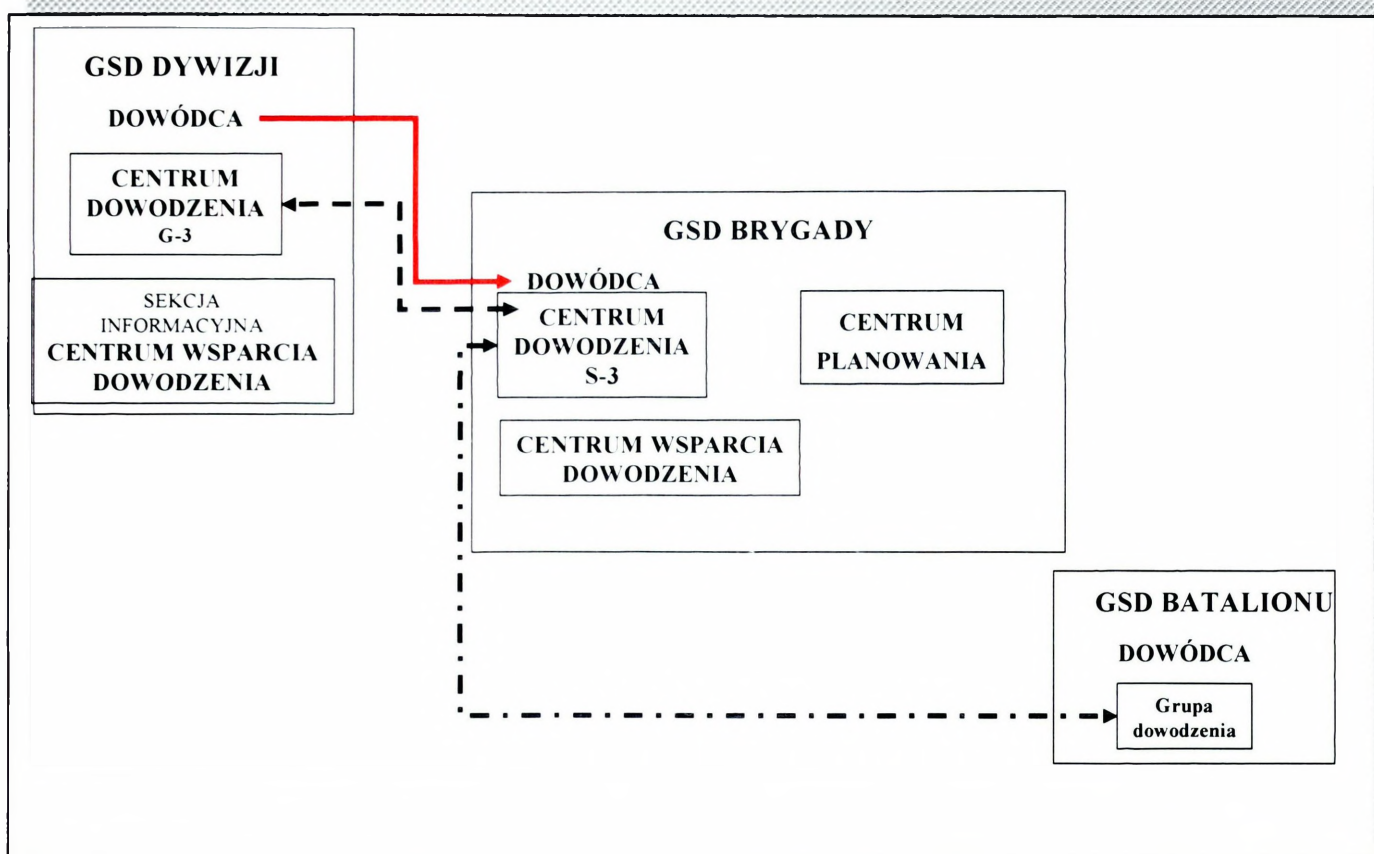
Rys. 3.16. Zewnętrzne więzi organizacyjne dowództwa szczebla taktycznego – związku taktycznego – w przypadku rozwiązywania międzynarodowej sytuacji kryzysowej

W celu przedstawienia pozostałych więzi zewnętrznych dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych założyć można następujące sytuacje:

A. Dowódca dywizji otrzymuje zadanie do dalszego działania od dowódcy korpusu na odprawie poświęconej stawianiu zadań. W tym czasie na stanowisku dowodzenia dywizji sekcja dowodzenia zespołu dowodzenia kieruje działaniami podległych wojsk (rys. 3.17).

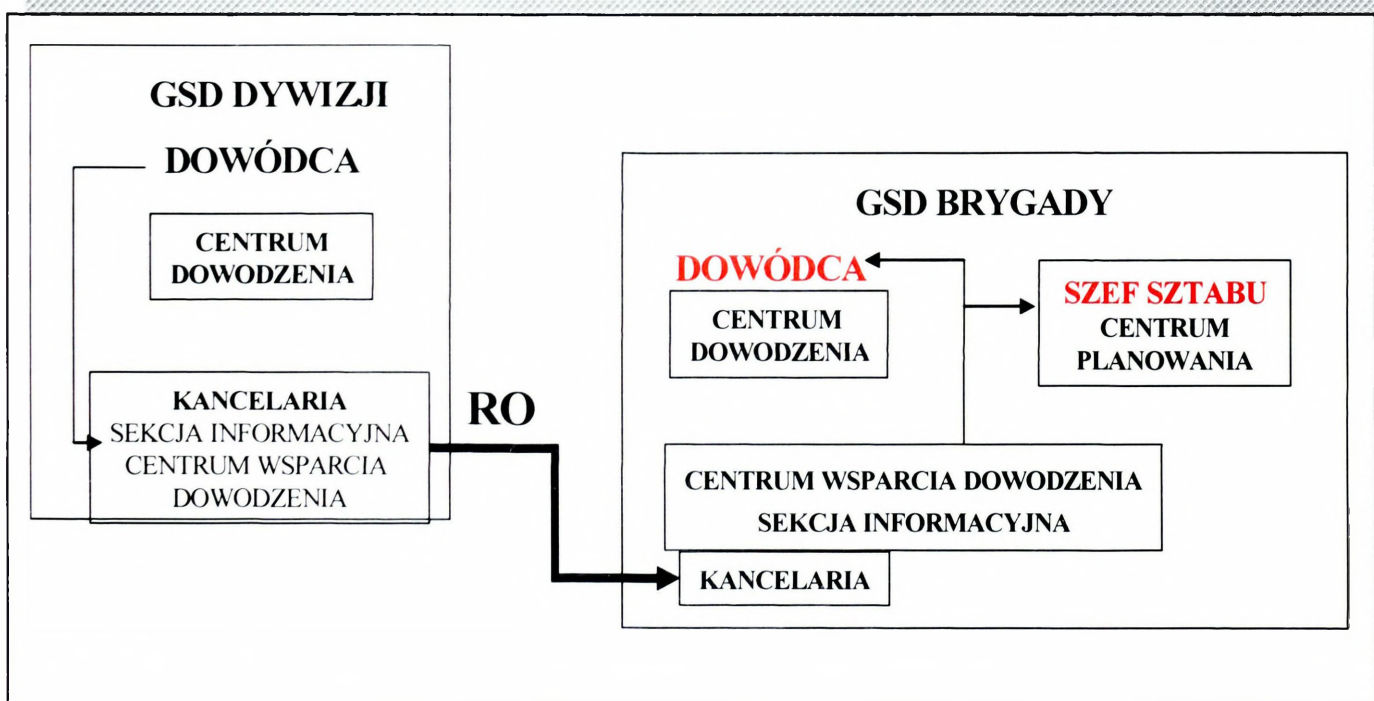
B. Rozkaz operacyjny po opracowaniu przez sekcję planowania zespołu dowodzenia i podpisaniu przez dowódcę, przekazany zostaje do sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia, a następnie przez kancelarię przesłany do kancelarii sekcji informacyjnej zespołu wsparcia dowodzenia podwładnego (rys. 3.18).

C. Po opracowaniu i zatwierdzeniu przez dowódcę rozkaz operacyjny jest przesyłany z centrum planowania do centrum wsparcia dowodzenia sekcji informacyjnej i przez kancelarię przesyłany do podwładnych (rys. 3.19) oraz do przełożonego, następnie jest rozprowadzany po wszystkich centrach, zespołach i sekcjach części operacyjnej głównego i tyłowego stanowiska dowodzenia.



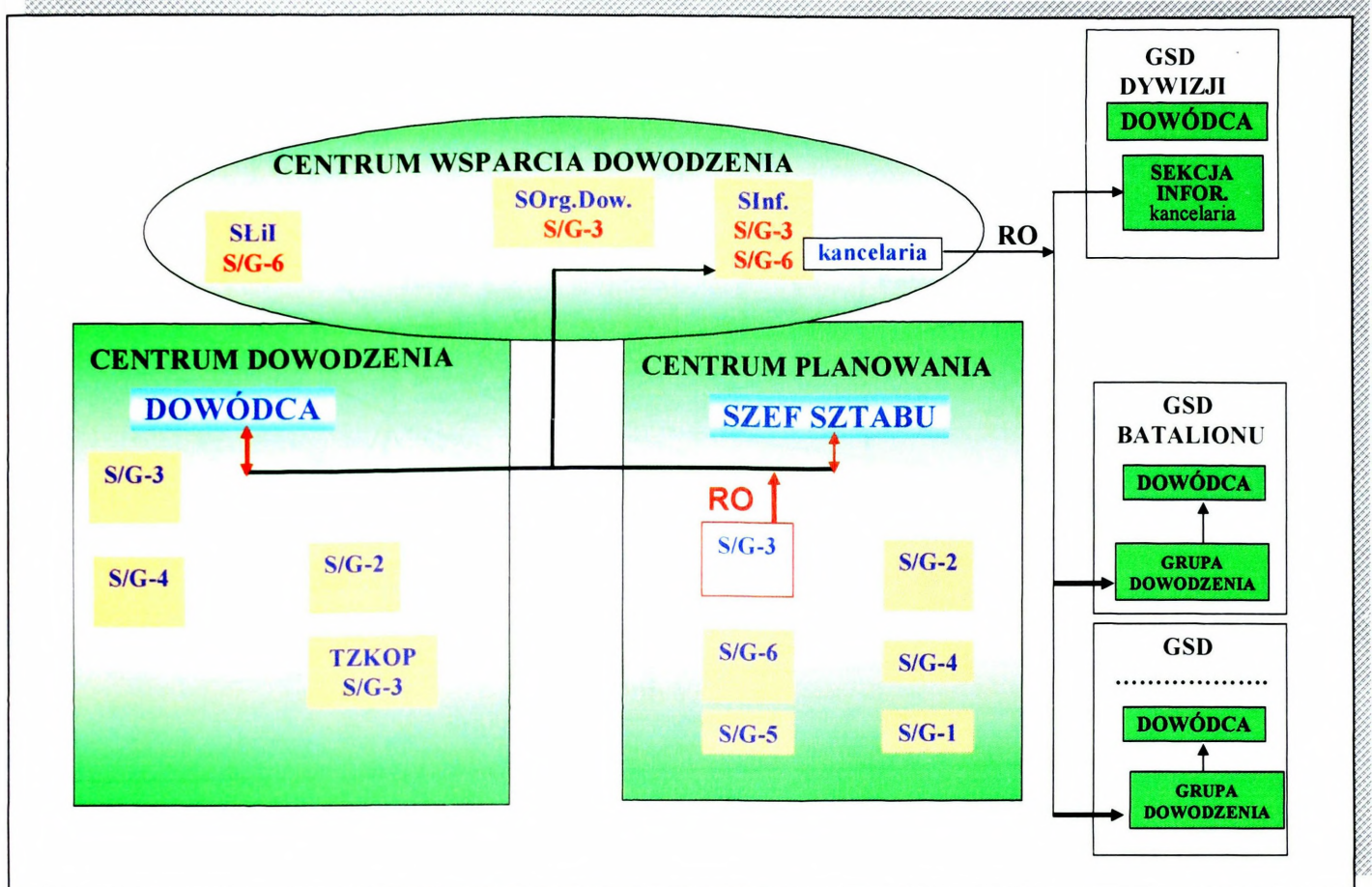
Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.17. Więzy informacyjne zewnętrzne – otrzymanie zadania od przełożonego oraz kierowanie działaniami podwładnego poprzez centrum (grupę) dowodzenia głównego stanowiska dowodzenia



Źródło: opracowanie własne.

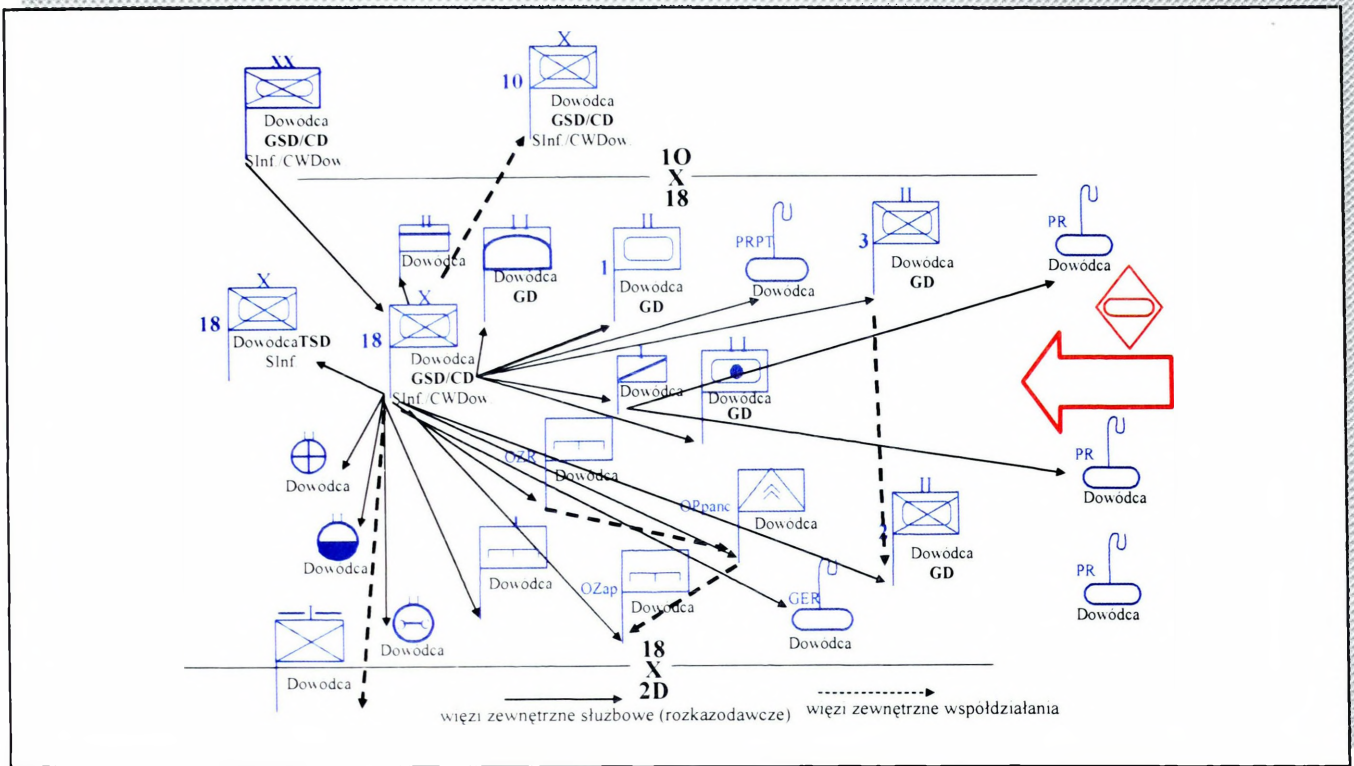
Rys. 3.18. Więzy informacyjne zewnętrzne – droga dokumentu (rozkazu operacyjnego) od przełożonego do podwładnego



Źródło: opracowanie własne.

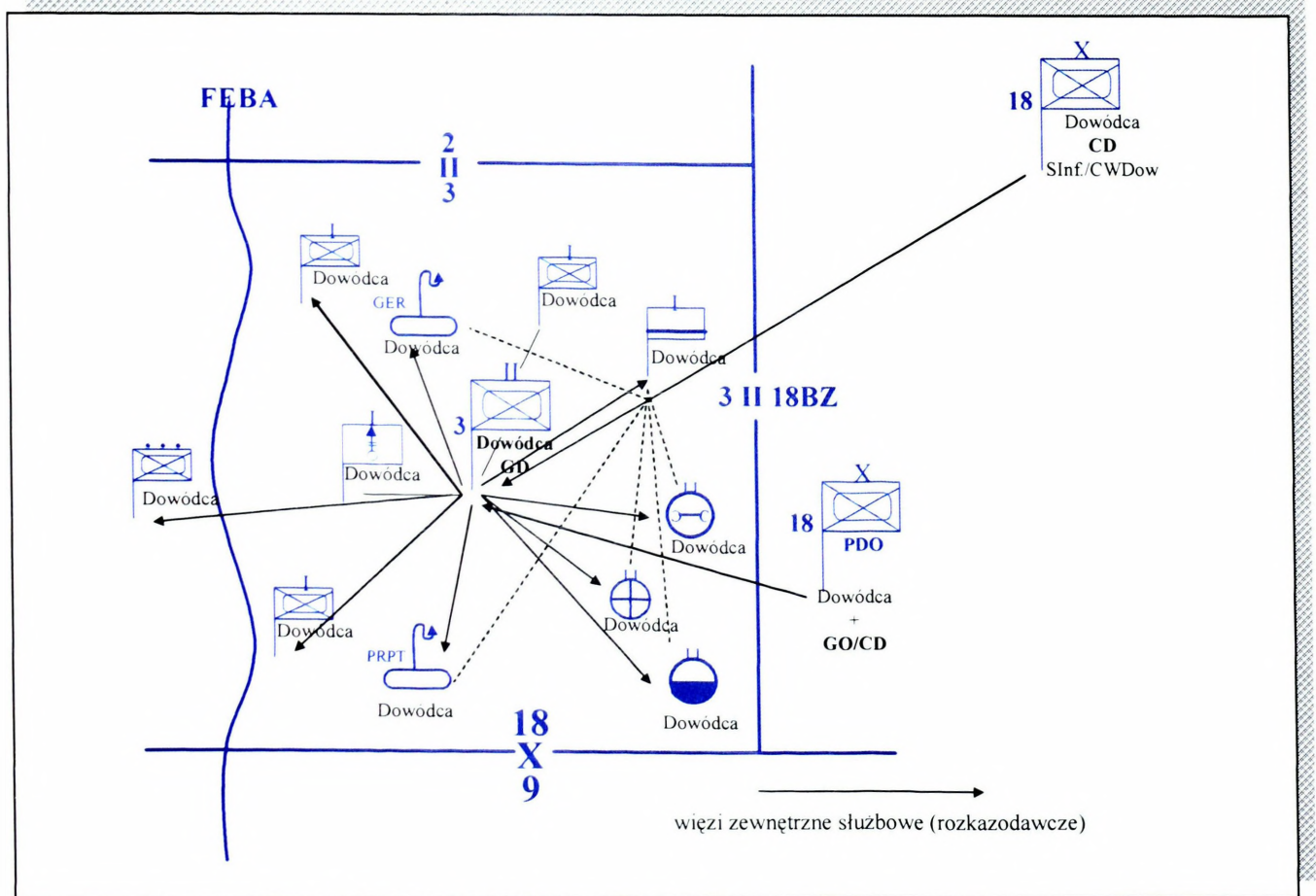
Rys. 3.19. Więzi informacyjne zewnętrzne występujące przy przekazywaniu rozkazu operacyjnego

Więzi informacyjne zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) oraz współdziałania pomiędzy poszczególnymi stanowiskami dowodzenia na szczeblach taktycznych przedstawiają się następująco: dowódca poprzez centrum (grupę) dowodzenia bezpośrednio kieruje walką podległych elementów swojego ugrupowania bojowego, natomiast przepływ dokumentów następuje przez sekcję informacyjną centrum wsparcia dowodzenia (jak opisano to wcześniej – rys. 3.20, 3.21 i 3.22).



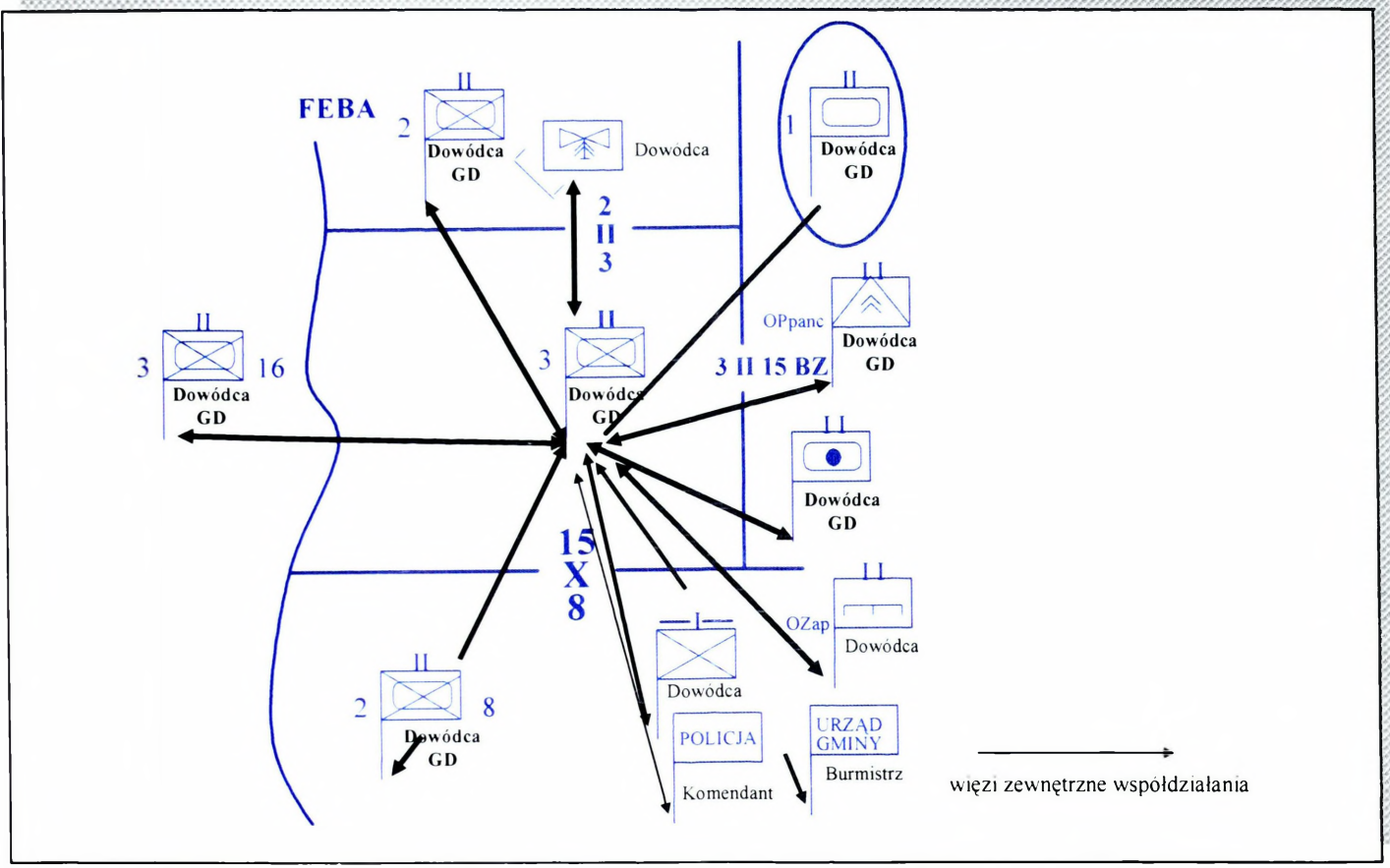
Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.20. Węzy zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) i współdziałania na szczeblu oddziału



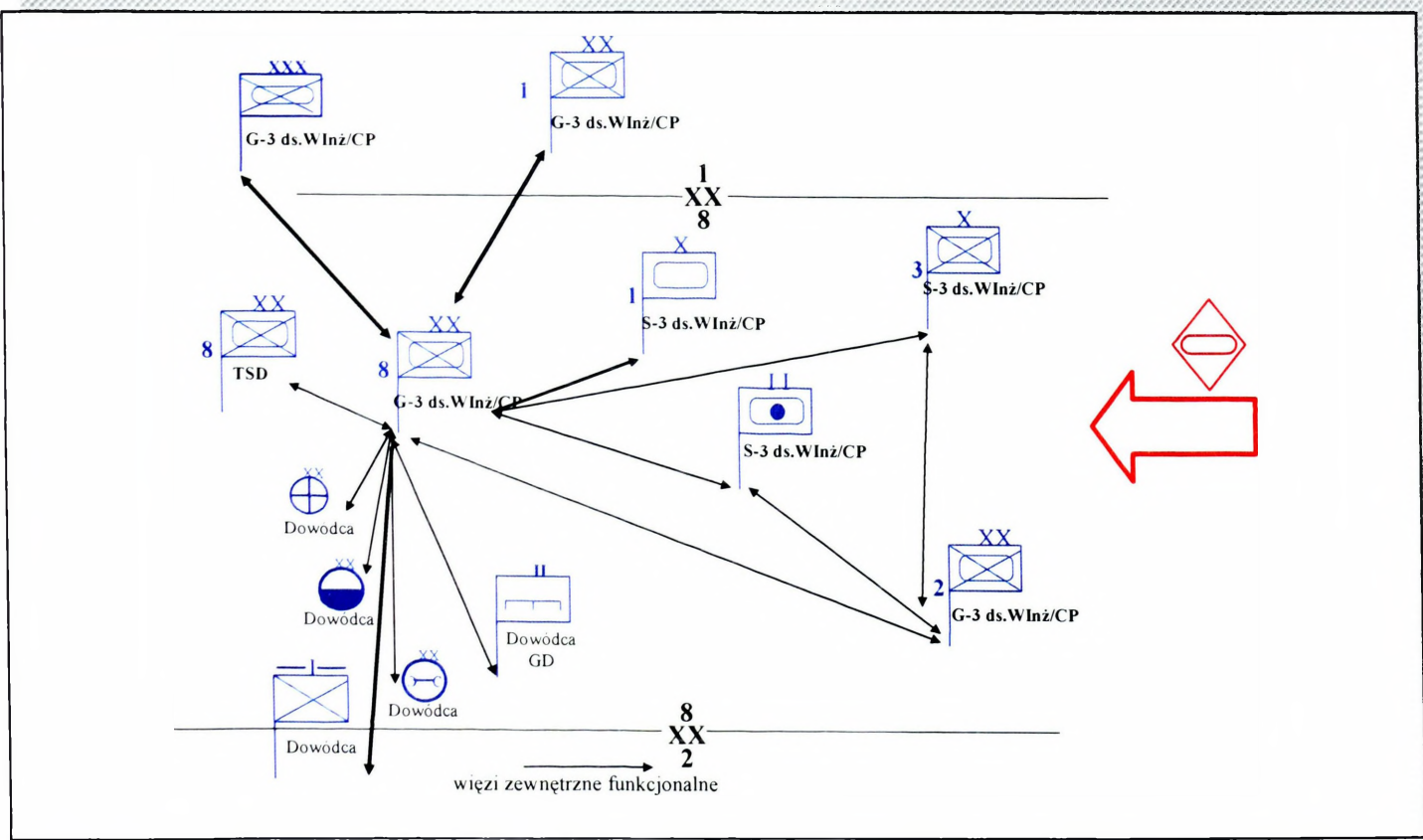
Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.21 Węzy zewnętrzne służbowe (rozkazodawcze) występujące na szczeblu pododdziału



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.22. Więzi zewnętrzne współdziałania występujące na szczeblu pododdziału

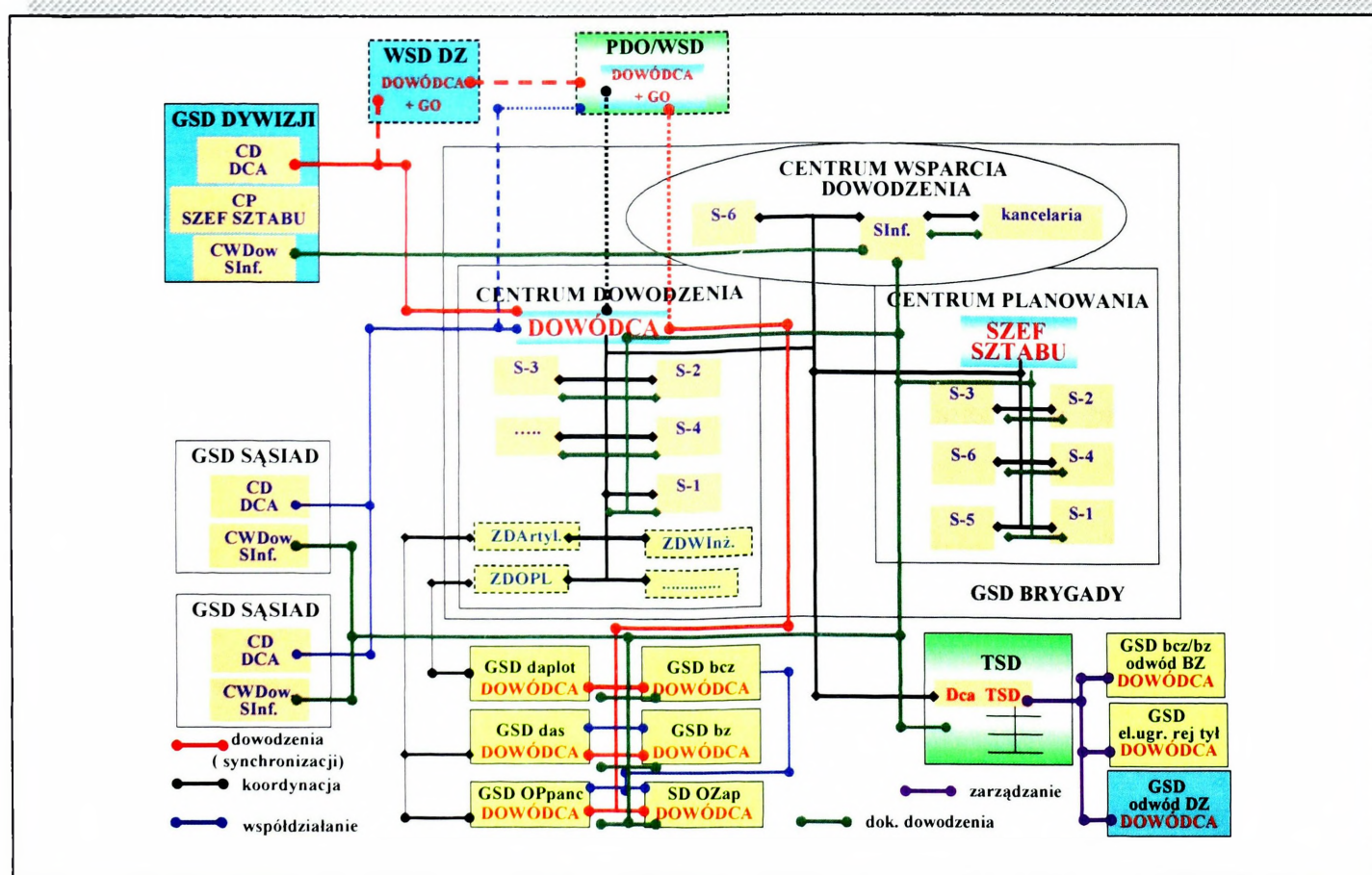


Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.23. Więzi informacyjne zewnętrzne – funkcjonalne – pomiędzy G-3 ds. WInz centrum planowania a elementami ugrupowania bojowego dywizji, przelozonego oraz sąsiadów (otoczenia)

Rozpatrując zewnętrzne więzi informacyjne, należy uwzględnić zewnętrzne więzi funkcjonalne, które występują pomiędzy poszczególnymi osobami stanowiska dowodzenia w relacji, np. G-3 ds. Wlnż dywizji – S-3 ds. Wlnż. brygady. Na tym kierunku przekazywane są przede wszystkim informacje specjalistyczne. Nie zawierają żadnych relacji rozkazodawczych, są bardziej sprawozdawczo-informacyjne (rys. 3.23). Przesłanie dokumentu odbywa się przez poszczególne sekcje informacyjne i ich kancelarie. Zapewni to wymianę informacji pomiędzy poszczególnymi specjalistami bez oczekiwania na dokument główny, który „spłynie” od przełożonego po jakimś terminie.

Analizując zewnętrzne więzi informacyjne poszczególnych stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego, nie należy zapominać o więziach synchronizacji oraz współdziałania. Więzy synchronizacji organizuje dowódca danego szczebla w stosunku do podwładnych. Natomiast więzi współdziałania występują w trakcie realizacji wspólnych zadań, bez udziału przełożonego (rys. 3.24).



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3.24. Przebieg więzi informacyjnych w dowództwie szczebla taktycznego (na przykładzie głównego stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej)

W przypadku gdy dowódca wykorzystuje czasowo WSD, dysponuje on więzią służbową ze wszystkimi podwładnymi i przełożonym. Oficerowie pracujący wraz z nim posiadają więzi funkcjonalne z właściwymi stanowiskami dowodzenia podwładnych oraz swoimi zespołami, na GSD. Powietrzny punkt dowodzenia zapewnia dowódcy dywizji więź służbową ze stanowiskami dowodzenia podległych oddziałów oraz z przełożonym.

Duże znaczenie mają również powiązania informacyjne między GSD i TSD. Powiązania te muszą umożliwić przesyłanie na TSD dokumentów dowodzenia, sporządzanych na GSD w ramach cyklu procesu decyzyjnego, aby zapewnić ciągłość dowodzenia i możliwość przejęcia funkcji GSD przez TSD.

W konkluzji przeprowadzonych powyżej wyjaśnień można sformułować następujące **wnioski**:

1. Struktura organizacyjna dowództwa szczebla taktycznego wojsk lądowych powinna się składać z zespołów organizacyjnych odpowiadających funkcjonalnym obszarom pola walki.

2. Liczba komórek organizacyjnych stanowisk dowodzenia poszczególnych dowództw szczebla taktycznego oraz wielkość obsady personalnej uzależnione są od wielu czynników. Można do nich zaliczyć:

- *zadania, jakie ma realizować dany zespół stanowiska dowodzenia,*
- *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 (w przypadku działań podczas kryzysu powinno się nawet stosować trzymianowość pracy na stanowisku dowodzenia),*
- *wytyczne dowódcy i szefa sztabu.*

3. Z punktu widzenia kryteriów informatycznych (skrócenie czasu i dróg obiegu informacji, integralności baz danych itp.) powinno się zmierzać w kierunku rozwarstwienia systemu dowodzenia na centra, zespoły i pionowy zadaniowe, tworzone na zasa-

dzie jednorodności zadań taktyczno-operacyjnych i związanych z tym obszarów dowodzenia, a nie rodzajów wojsk i służb, które zadania te wykonują.

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

- *dowodzenia,*
- *planowania,*
- *wsparcia dowodzenia,*
- *zabezpieczenia działań.*

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

4. PERSPEKTYWY ZASTOSOWANIA STRUKTUR DOPUSZCZAJĄCYCH WIELORAKOŚĆ PODPORZĄDKOWANIA HIERARCHICZNEGO W ORGANIZACJI DOWÓDZTW WOJSK LĄDOWYCH

Struktura organizacyjna, będąc fundamentalnym pojęciem w nauce organizacji i zarządzania kryje w sobie tyleż różnych znaczeń, co zastosowań, którym służy. Jako potwierdzenie wieloznaczności tego terminu posłużą przykłady koncepcji treści pojęcia „struktura organizacyjna”:

- „formalna hierarchia władzy” (H. H. Carpenter);
- „ustalony wzór stosunków między częściami organizacji, które są względnie stałe” (G. March, A. Simon);
- struktura statyczna jako „uporządkowanie pozycji w organizacji według zasady poziomego i pionowego podziału pracy” oraz struktura dynamiczna oznaczająca „utrwalone, standaryzowane wzory kontrolowania i przepływu energii skupionej w organizacji” (J. Staniszkis);
- „pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości: stosunek ten polega na tym, iż części współprzyczyniają się do powodzenia całości” (J. Zieleniewski).

Tak ogromne różnice w definicji struktury organizacyjnej wynikają z tego, iż poszczególni autorzy koncentrują się na różnych aspektach tego samego w gruncie rzeczy pojęcia. Często aspekty te są ze sobą nieporównywalne, bowiem są różne jakościowo.

Według jednowymiarowej koncepcji przez strukturę organizacyjną jakiejś całości będziemy rozumieli całokształt stosunków między elementami tej całości lub między elementami a całością rozpatrywany ze względu na współprzyczynianie się do powodzenia całości.”¹

Bardzo ważnym wyróżnikiem struktury jest tzw. rodzaj więzi organizacyjnej. Więź organizacyjna rozumie J. Zieleniewski jako „(...) każdy jakoś wyróżniony rodzaj

¹ J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1992, s. 48-49.

154

stosunków między częściami instytucji (ludźmi i składnikami zasobów), jeżeli stosunek ten wpływa na powodzenie instytucji.”¹

Więzi organizacyjne wyrażają się przepływem informacji albo innych rzeczy (zasileń) między częściami instytucji. W przypadku, gdy nastąpi utrwalenie się więzi organizacyjnych, utrwalają się też drogi przepływu informacji oraz zasileń i powstają tzw. sprzężenia organizacyjne. Do klasycznych więzi organizacyjnych determinujących typ struktury organizacyjnej należą:

- więź służbowa - określająca zależność podwładnego od przełożonego, zwana też hierarchią; najważniejszą jej cechą jest uprawnienie przełożonego do decydowania o zadaniach, które powinien wykonać podwładny podczas pracy;
- więź funkcjonalna – występująca zdaniem W. Kieżuna w dwojakiej postaci:
 - jako więź służbowa między funkcjonalnymi przełożonymi (a więc przełożonymi, którzy wydają dyspozycje tylko w ramach określonych funkcji) a podwładnymi; więź ta nazywana jest więzią funkcjonalno – hierarchiczną;
 - jako więź między członem funkcjonalnie uzależniającym a członem funkcjonalnie uzależnionym, polegająca na doradzaniu, pomaganiu, nie zaś dysponowaniu; jest to więź funkcjonalna wspomagania;
- więź techniczna – polegająca na wzajemnym uzależnieniu członków zespołu w działalności związanej z wymianą zasileń i informacji;
- więź informacyjna – polegająca na jednostronnym lub wzajemnym informowaniu się o wszelkich stanach rzeczy i ich zmianach.

Wyróżnione typy więzi organizacyjnych mogą w obrębie poszczególnych sprzężeń organizacyjnych wzajemnie na siebie zachodzić.”²

Jako podstawowym kryterium oceny struktury organizacyjnej posłużymy się zdolnością struktury do samoorganizacji. Określa ono sposób, w jaki organizacja reaguje na zmiany otoczenia przekształcając się wewnętrznie, aby zagwarantować realizację zamierzonego celu.

Erich Jantsch proponuje następującą koncepcję podziału szczebli wewnętrznej samoorganizacji systemu:

¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 382.

² H. Bieniok, J. Rokita, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1985, s. 78-79.

- system mechanistyczny – niezdolny do zmian swej wewnętrznej organizacji, jego zachowania są jednoznacznie określone przez stan wejściowy;
- system adaptacyjny – przystosowuje się do zmian zewnętrznych przez zmiany wewnątrz organizacji, zmiany te następują ex post pod wpływem bodźców zewnętrznych;
- system inwencyjno – kreatywny – zdolny do zmiany swej organizacji zgodnie z zamierzonymi zmianami środowiska, posiada cechy systemu organicznego (którego nazwa odwołuje się do sposobu organizacji systemu nerwowego człowieka).¹

„W praktyce żaden z tych modeli nie występuje w pełnej, skrajnej postaci. Wszystkie są przydatne w określonych warunkach funkcjonowania instytucji. Struktura mechanistyczna jest adekwatna i pożyteczna w stabilnym środowisku, adaptacyjna w otoczeniu stosunkowo płynnym, natomiast organiczna nadaje się do zastosowania w wysoce złożonym i zmiennym środowisku, kiedy trzeba być przygotowanym na każdą zmianę, która może zaistnieć.”²

W niniejszym rozdziale zostanie rozpatrzony problem szczegółowy zawarty w pytaniu: *Jakie są perspektywy zastosowania struktur modułowych, dopuszczających wielorakość podporządkowania hierarchicznego w organizacji dowództw wojsk lądowych?*

4.1. Idea struktur modułowych w organizacji

Organizacje to systemy powołane do życia po to aby realizować określone misje. Jako główne składniki każdej organizacji można wyodrębnić:

- cele;
- struktury;
- ludzi i
- technikę,

które wpływają na siebie poprzez wzajemne relacje.³

¹ Tamże, s. 90.

² Tamże, s. 98.

³ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 45.

Organizacje są ściśle powiązane z ich otoczeniem i właśnie dzięki tej właściwości są zdolne do życia i rozwoju. Otoczenie organizacji stanowi bowiem źródło zasilenia i odbiorcę produktów, które z kolei stają się zasileniami innych organizacji (konsumentów). Można więc przyjąć, że organizacje to systemy otwarte – czyli ściśle uzależnione od swego otoczenia.¹

Podstawowym posłannictwem organizacji jest jej misja, ona stanowi element krytyczny, źródło z którego wypływają strumienie celów i planów.²

Zdolność organizacji do adaptowania się w nowych warunkach jest oparta na posiadaniu trzech podstawowych elementów:

- posiadaniu skutecznego systemu informacyjnego;
- posiadaniu sprawnego kierownictwa;
- posiadaniu możliwości organizacyjnych, technologicznych i kapitałowych.

Zmienne otoczenie determinuje konieczność ciągłego działania, reagowania na nowe sytuacje zarówno na zewnątrz i wewnątrz organizacji – przesądza o konieczności prowadzenia ciągłych zmian w organizacji.³

Tabela 4.1

Niektóre wyróżniki i cechy głównych typów struktur organizacyjnych ze względu na zdolność do samoorganizacji.

PARAMETRY STRUKTURY.	TYP STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ.		
	MECHANISTYCZNY	ADAPTATYWNY	ORGANICZNY
CELE	Narzucone z zewnątrz	Przekazywane lub sugerowane z zewnątrz	Formułowane wewnątrz instytucji przez dyskusje w grupach
PODZIAŁ PRACY	Stabilny i ściśle określony	Okresowo zmienny	Płynny, wynikający z ciągłej redefinicji zadań
SPECYFIKA OBOWIĄZKÓW	Szczegółowa o charakterze funkcjonalnym	Bardziej ogólna	Umożliwiająca swobodny wybór zadań
WZORCE DZIAŁANIA	Liczne i silnie sformalizowane w przepisach organizacyjnych	Zintegrowane w formie przepisów ramowych	Zwyczajy oraz porady i zalecenia wskazujące sposoby zachowań
KOMUNIKACJA	Głównie silnie sformalizowanymi kanałami pionowymi	Częściowo sformalizowana, dość intensywna pionowa i pozioma wymiana informacji	Luźna, wielokierunkowa (pionowa, pozioma i skośna), szeroka konsultacja

¹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie ...*, dz. cyt. s. 46.

² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997s. 114.

³ Tamże, s. 392.

ROZPIĘTOŚĆ KIEROWANIA	Wąska potencjalna, formalna i rzeczywista	Częsta niezgodność rozpiętości potencjalnej, formalnej i rzeczywistej	Szeroka potencjalna i rzeczywista
FORMA STRUKTURY	Smukła i sztywna	Raczej smukła i okresowo zmienna	Płaska i bardzo elastyczna
MOTYWACJA DO DZIAŁANIA	Wynikająca z obawy przed sankcjami za naruszenie przepisów	Spowodowana dążeniem do kariery osobistej i korzyści materialnych	Wynikająca z wewnętrznej potrzeby realizacji celu całościowego instytucji
LOKALIZACJA WŁADZY	Na najwyższym szczeblu kierowania	Częściowa decentralizacja	Nieokreślona i zmienna, w zależności od realizowanych zadań
AUTORYTET WŁADZY	Wynikający wyłącznie z hierarchii zajmowanego stanowiska	Wynikający częściowo z zajmowanego stanowiska, częściowo z wiedzy oraz powiązań formalnych i pozaformalnych	Zdeterminowany wyłącznie rzeczywistą wiedzą i kulturą uczestników organizacji
KONTROLA	Skoncentrowana na szczycie hierarchii oraz sprawowana bieżąco przez bezpośrednich przełożonych	Częściowo skoncentrowana w rękach sprawujących władzę, częściowo realizowana przez wyspecjalizowane komórki	Samokontrola uczestników, uzupełniona dyskretnym nadzorem kierownika grupy zadaniowej
ZDOLNOŚĆ DO ZMIAN	Wysoce ograniczona, wynikająca z tendencji do wyizolowania się ze środowiska	Wynikająca z konieczności przywracania równowagi wewnętrznej, zakłóconej przez wpływ środowiska	Nieograniczona, zapewniająca wysoki stopień harmonii ze środowiskiem

Źródło: H. Bieniok, J. Rokita, Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 1985, s. 96.

Na przestrzeni lat przekształceniom ulegają warunki społeczne, ekonomiczne, formalnoprawne i przyrodnicze. Przeobrażeniu ulegają także struktury organizacyjne. Coraz burzliwsze zmiany otoczenia rodzą nowe problemy organizacyjne, techniczne i ekonomiczne, dla których stabilne, zbiurokratyzowane systemy okazują się niewystarczające. Dzieje się tak, bowiem problemy występujące obecnie często wykraczają swoim znaczeniem poza kompetencje pojedynczych komórek decyzyjnych, wymagając rozwiązań bardziej kompleksowych w ramach organizacji. Często jedynie szybka i sprawna reakcja elastycznej i zdecentralizowanej struktury jest w stanie zagwarantować osiągnięcie zamierzonego celu. Dokonać tego mogą pracownicy o bardzo dużej wiedzy fachowej (zarówno na stanowiskach kierowniczych i wykonawczych) dysponujący luźnym, wielokierunkowym systemem informacyjnym i mający możliwość nieskrępowanego tworzenia zespołów problemowych.

Rezultatem poszukiwań nowych form strukturalnych, bardziej adekwatnych do wymagań otoczenia są **struktury zespołowe**. Struktury zespołowe to struktury: dywizjonalne, organiczne, hybrydowe.

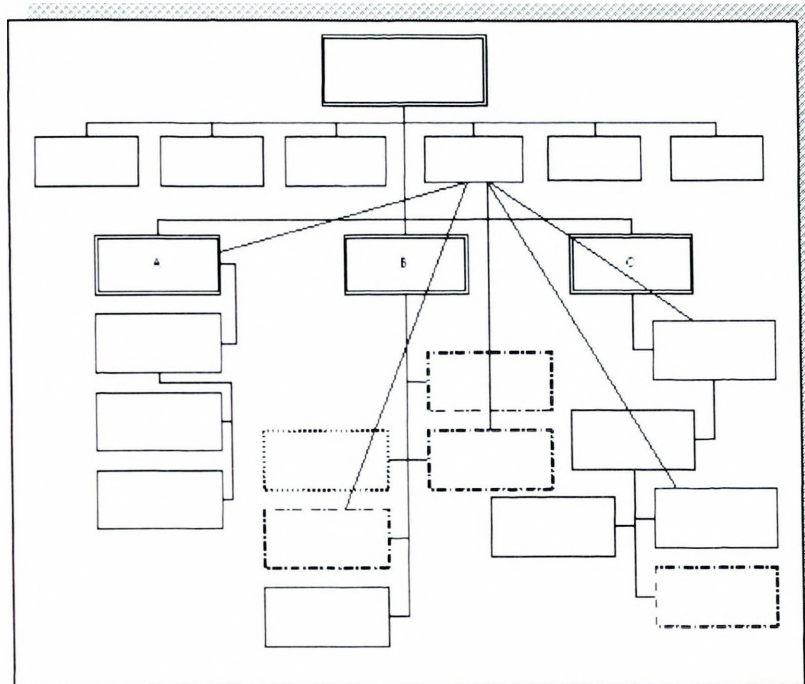
„Struktury zespołowe polegają na tworzeniu doraźnych zespołów zadaniowych. (...) Zespół ten zostaje więc wyodrębniony z dotychczasowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i podlega bezpośrednio dyrektorowi. Zespół zadaniowy tworzy swoją wewnętrzną strukturę grup roboczych: decyzyjnej, doradczej, wykonawczej i koordynacyjnej.”¹

Struktury dywizjonalne cechuje grupowanie według kryteriów przedmiotowego lub teoretycznego niezależnych i samodzielnych jednostek organizacyjnych (tzw. dywizjonów), które odpowiadają za dany wyrób, grupę wyrobów lub region sprzedaży. Wyodrębnienie wielu kompleksowych, ustawionych równolegle w strukturze organizacyjnej dywizjonów przedmiotowych (najczęściej posiadających własnego kierownika) oznacza decentralizację uprawnień i odpowiedzialności oraz skupienie wszystkich funkcji dot. wytwarzania określonych produktów w rękach najbardziej kompetentnych pracowników organizacji. W ten sposób kierownictwo naczelne zyskuje możliwość skoncentrowania się na problemach strategii poszczególnych koordynacji pracy poszczególnych jednostek. Cała struktura organizacyjna instytucji przyjmuje formę struktury płaskiej, o znacznej liczbie usytuowanych równolegle dywizjonów przedmiotowych.²

Struktury organiczne funkcjonują w ramach normalnie działającej organizacji podzielonej na zespoły specjalistyczne. Podmioty w zespołach znajdują się w stanie uśpienia - oczekiwania. W momencie pojawienia się zadania, spośród nich wyłaniane są zespoły zadaniowe przeznaczone do realizacji poszczególnych przedsięwzięć. Składy zespołów dostosowywane są indywidualnie do poszczególnych zadań. Podmioty mogą równocześnie funkcjonować w kilku zespołach pełniąc w nich różne funkcje.

¹ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998, s. 300.

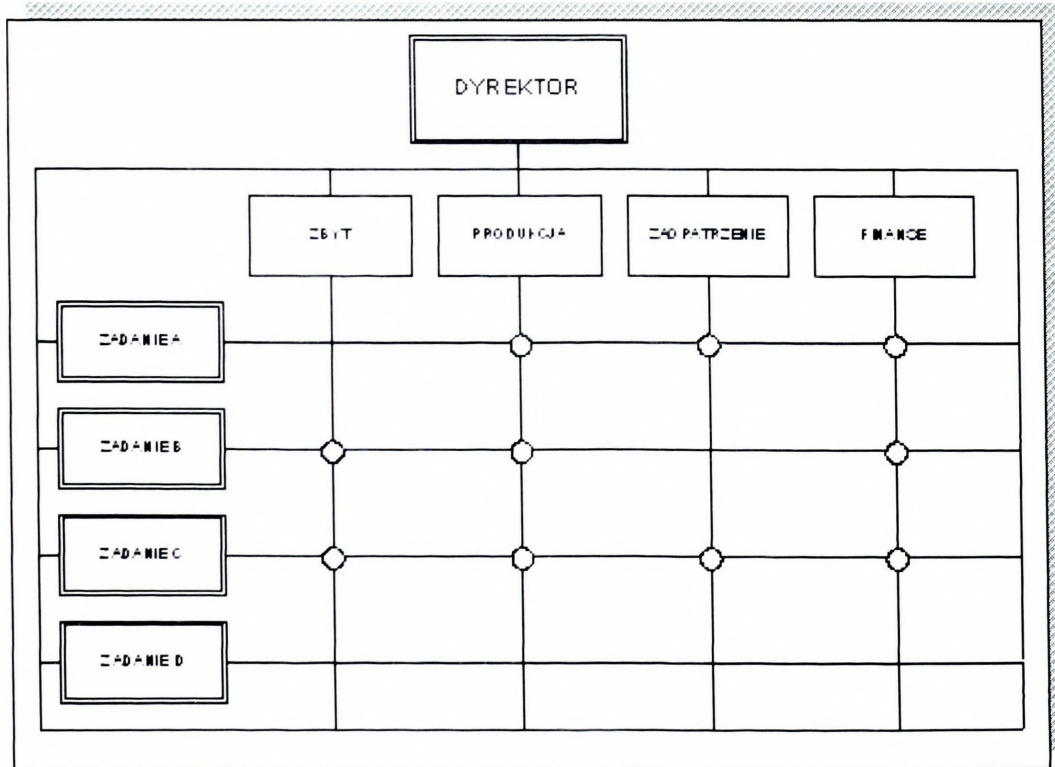
² J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1992, s. 80.



Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 302.

Rys. 4.1. Istota struktury organicznej

Klasycznym przykładem rozwiązania typu organicznego jest struktura macierzowa. Jest to organizacja inwencyjno - kreatywna, charakteryzująca się dużą zdolnością przewidywania, zabezpieczania się i reagowania na zmiany burzliwego otoczenia.



Źródło: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 299.

Rys. 4.2. Istota struktury macierzowej

Struktura ta mająca graficznie postać macierzy (wiersze oznaczają zmieniające się okresowo zadania problemowe, kolumny natomiast reprezentują stałe, powtarzalne funkcje realizowane przez komórki sztabowe) stanowi nałożenie na siebie siatki funkcjonalnej i przedmiotowej. W rezultacie każdy element macierzy (pracownik lub komórka organizacyjna) jest równocześnie podporządkowany dwóm ośrodkom decyzyjnym: kierownikowi zespołu problemowego i kierownikowi funkcjonalnemu. Oba układy rozpatrywane względem siebie krzyżują się nawzajem, powodując przenikanie się względnie stałego, tradycyjnego podziału zadań według funkcji z podziałem względnym, według konkretnych przedsięwzięć.

Zwykle przyjmuje się, że:

- kierownik przedsięwzięcia decyduje o tym, co i kiedy należy realizować;
- kierownik funkcjonalny o tym, jak zadanie ma być wykonane.

Struktury macierzowe pozwalają na wyzwolenie zablokowanej w tradycyjnych układach sztabowo - liniowych kreatywności i pomysłowości ludzi, lepsze wykorzystanie wiedzy specjalistycznej, odblokowanie kanałów informacyjnych i sprawniejsze zarządzanie w przypadku przedsiębiorstw o znacznej zmienności układu asortymentowego. Wśród wad tego rodzaju struktur wymienia się:

- potencjalną konfliktowość ról i kompetencji;
- wysokie wymagania intelektualne w stosunku do kierowników i podwładnych;
- poczucie niepewności i zagrożenia wynikające z doraźnego charakteru zadań i braku stałego miejsca w organizacji.¹

Obecnie bardzo powszechnym rozwiązaniem jest struktura hybrydowa. Stanowi ona połączenie dwóch lub więcej struktur innego typu w jednej organizacji.

Podstawowej przyczyny powstawania tego typu tworów należy upatrywać w koncentracji struktur funkcjonujących uprzednio w ramach odmiennych rozwiązań. Kolejnym powodem jest kwestia podnoszenia sprawności całego systemu. Korzystne jest bowiem czasem, aby w ramach jednej organizacji np. komórka badawczo-rozwojowa opierała się na strukturze macierzowej; komórki wykonawcze – technologicznej a całość była powiązana np.: w ramach struktury dywizyjnej.

¹ Tamże, s. 85-86.

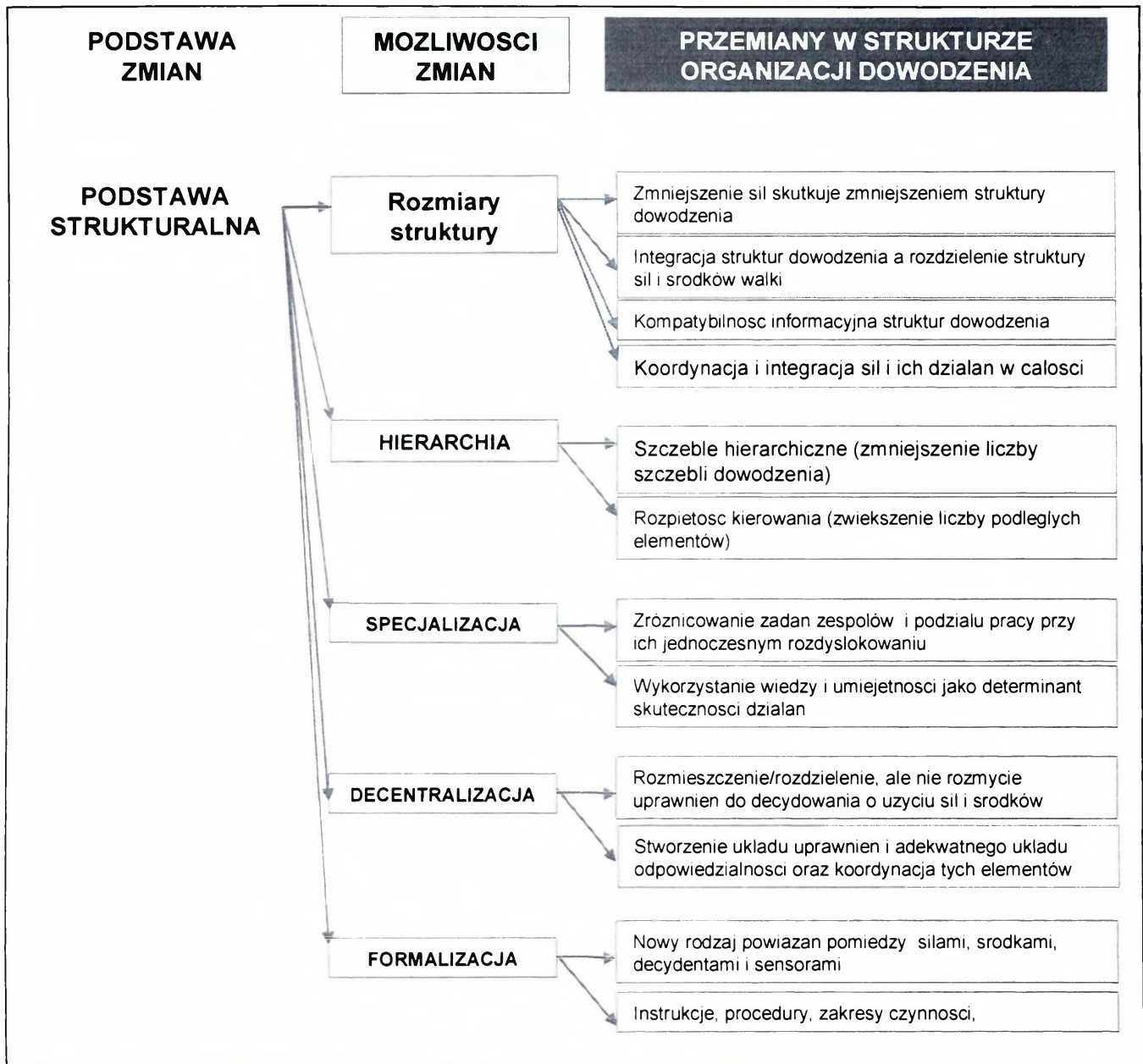
4.2. Zmiany w strukturze dowodzenia

Intensywność zmian w otoczeniu sił zbrojnych a zwłaszcza komponentu lądowego tych sił implikuje konieczność ciągłego generowania zmian organizacyjnych w obszarze: technologii, struktur i zasobów. Z punktu widzenia rozwiązania problemu szczegółowego postawionego na wstępie rozdziału istotnym obszarem modyfikacji (zmian) w organizacji są zmiany w obszarze struktury.

Obszar zmian *struktury* jest najbardziej istotny z punktu analiz prowadzonych przez zespół badawczy (rys. 4.3.). Struktura organizacyjna dowodzenia generuje następujące płaszczyzny możliwości zmian prowadzenia działań: rozmiary struktury dowodzenia, rozpiętość dowodzenia, podporządkowanie hierarchiczne, stopień specjalizacji, decentralizacja dowodzenia, formalizacja struktur dowodzenia.

*Struktura dowodzenia*¹ na szczeblach taktycznych i operacyjnych przedstawiona w rozdziale 3, jest strukturą smukłą posiadającą ograniczoną liczbę szczebli dowodzenia przy ich dywersyfikacji w zastosowanym kryterium przeznaczenia.

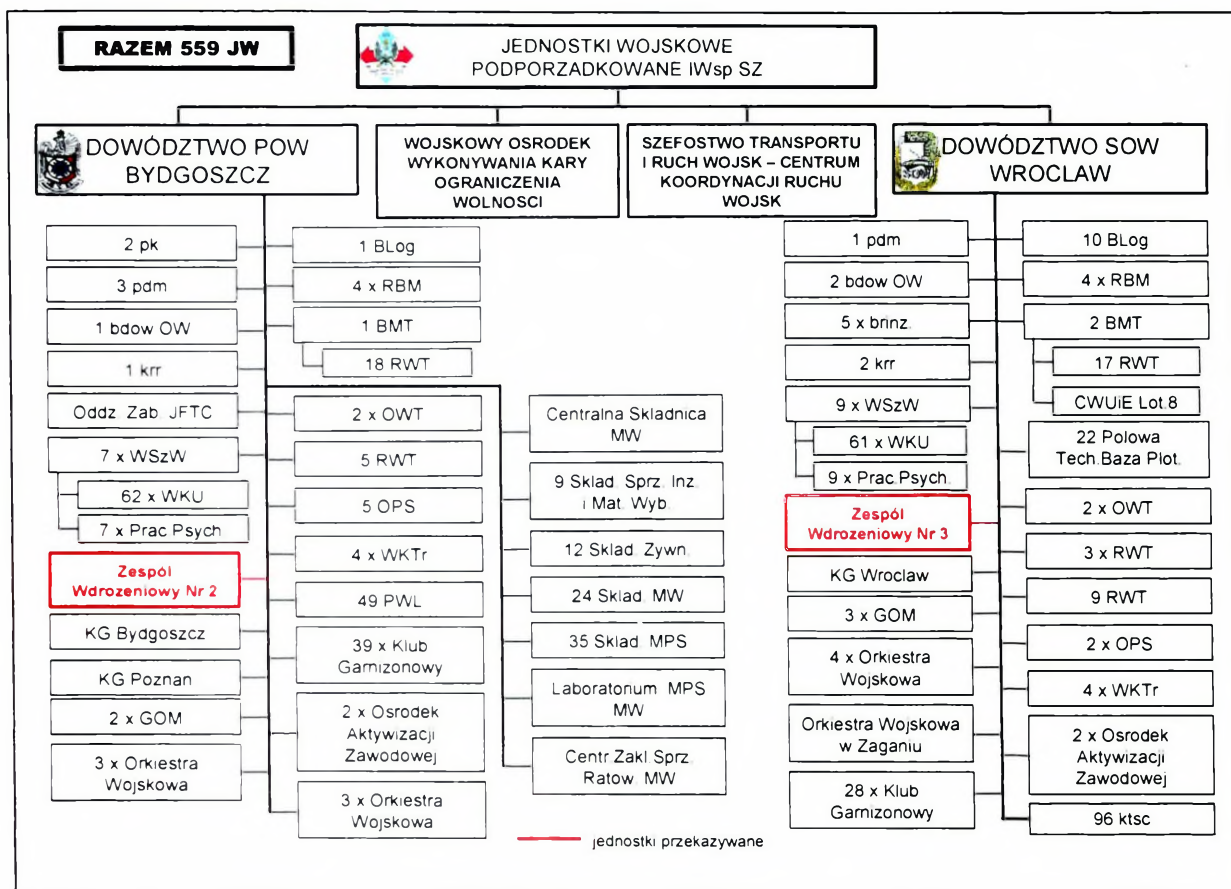
¹ Struktura dowodzenia – struktura podległości poszczególnych szczebli dowodzenia przez które realizowany jest proces dowodzenia. Patrz: Strzoda M. (red. nauk.), *Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania*, AON, Warszawa 2002.



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 4.3. Zmiany strukturalne i zdolności generowania zmian w organizacji dowodzenia

Liczba szczebli dowodzenia na poziomie operacyjnym w obecnym kształcie uwarunkowana jest powołaniem nowych organów dowodzenia: Dowództwa Operacyjnego, Inspektoratu Wsparcia SZ, Dowództwa Wojsk Specjalnych. Miejsce i rolę operacyjnych szczebli dowodzenia w strukturze dowodzenia i kontroli SZ RP przedstawia rys. 4.4. Struktury dowodzenia szczebla operacyjnego dzielą się na trzy zasadnicze zakresy oddziaływania: podporządkowane bezpośrednio Sztabowi Generalnemu, podporządkowane Dowództwu Operacyjnemu, podporządkowane Inspektorowi Wsparcia SZ. Trój hierarchiczność struktur dowodzenia czasu P wynika bezpośrednio z przeznaczenia, zadań, miejsca i roli każdego z dowództw w systemie kierowania systemem obronności państwa.



Źródło: IWsp SZRP

Rys. 4.5. Struktura dowodzenia IWsp SZ RP (jednostki podporządkowane)

Zadania Dowództwa Operacyjnego jako organu wykonawczego Ministra Obrony Narodowej konkretyzują się wokół:

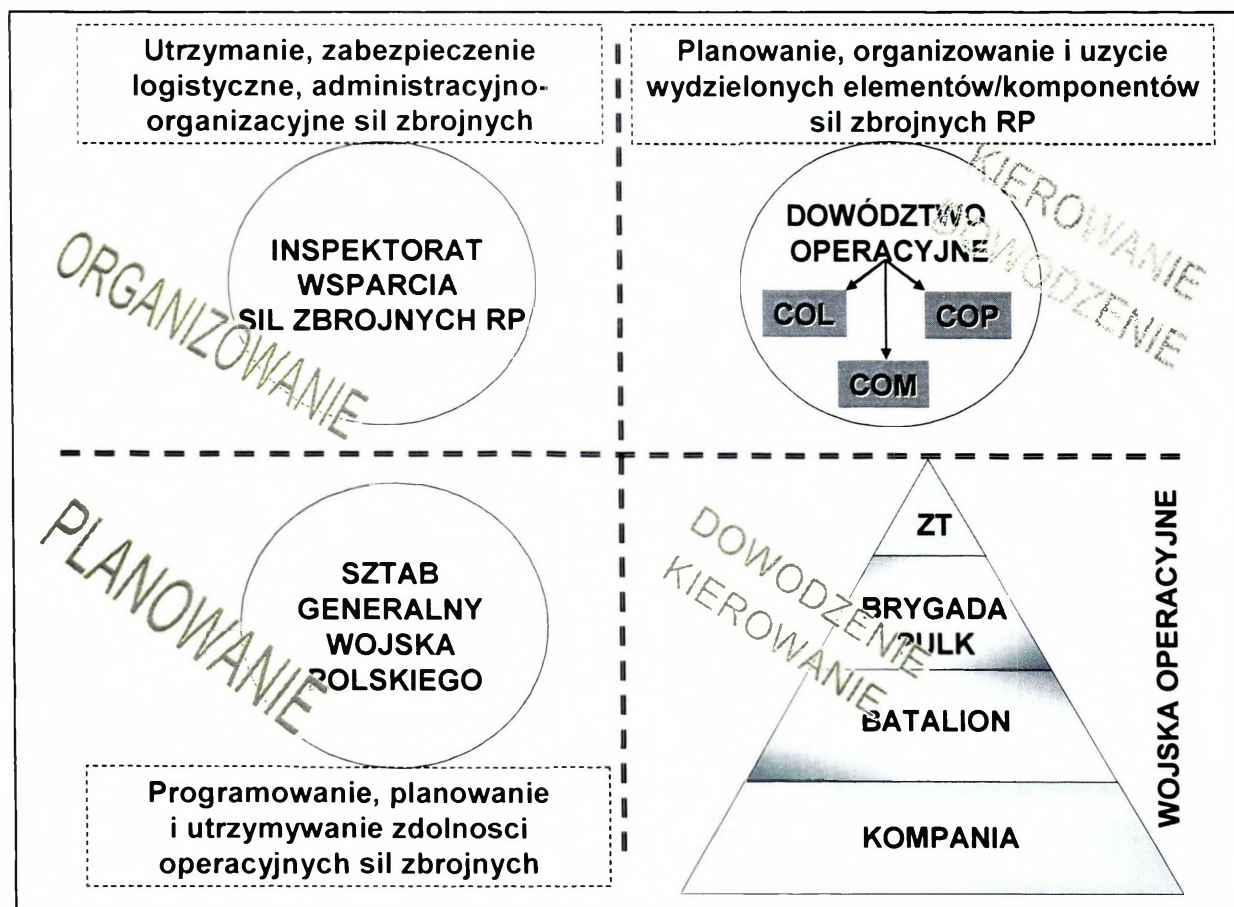
- planowania, przygotowania i dowodzenia polskimi kontyngentami i jednostkami wojskowymi realizującymi zadania w ramach misji i operacji;
- przygotowania i organizowania ćwiczenia oraz zgrywania sił wydzielonych do operacji z co najmniej dwóch RSZ /tzw. – operacje połączone/;
- kierowania dyżurnymi siłami i środkami zintegrowanego systemu rozpoznania SZ RP;
- monitorowania dyżurnych sił i środków;
- kontroli stanu i gotowości sił wydzielonych do sił odpowiedzi NATO.

Sztab Generalny Wojska polskiego w obecnej strukturze dowodzenia i kierowania Siłami Zbrojnymi odpowiada za: kierowanie planowaniem mobilizacyjnego i strategiczno-operacyjnego rozwinięcia i użycia sił zbrojnych, utrzymywanie odpowiedniego stopnia gotowości bojowej i mobilizacyjnej w całych siłach zbrojnych, kie-

- zarządzania oraz gospodarowanie nieruchomościami wykorzystywanymi przez jednostki wojskowe, ich wyposażanie i eksploatację, prowadzenie inwestycji, remontów i modernizacji;

rowanie szkoleniem, programowanie i planowanie szkolenia bojowego i taktycznego, kierowanie programowaniem i planowaniem materiałowo-finansowym, współkierowanie szkolnictwem wojskowym, organizację i przygotowanie do działań stanowiska dowodzenia Naczelnego Dowódcy Sił Zbrojnych.

Dokonywane w strukturze sił zbrojnych a zwłaszcza w strukturze dowodzenia operacyjnego zmiany zmierzają do oddzielenia poszczególnych obszarów zadaniowych i podporządkowania ich określonym dowództwom i organom dowodzenia (rys. 4.6.). Wydzielone główne obszary zadaniowe pozbawiają sił operacyjnych wszystkich rodzajów SZ RP obciążeń wynikających z realizacji wszystkich zadań niebojowych (nie wynikających z bojowego przeznaczenia sił). W tym ujęciu szczeblem operacyjnym dowodzenia pozostawało by Dowództwo Operacyjne i w ograniczonym zakresie Dowództwo Zgrupowania Sił Połączonych o ile jego cele operacyjne utożsamiane są z operacyjnym celem końcowym (ENDSTATE) lub zmierzają do osiągnięcia strategicznego celu końcowego.

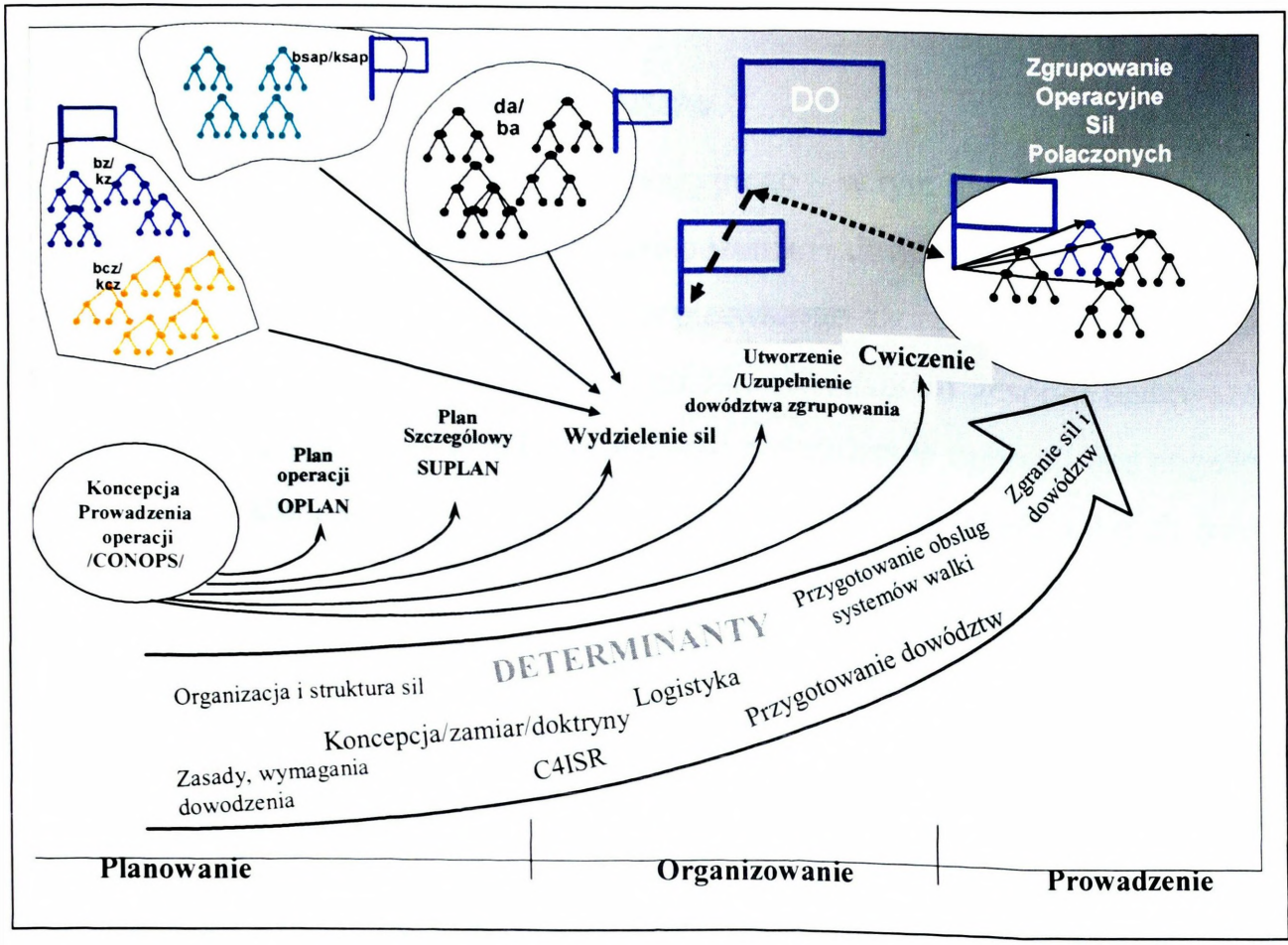


Źródło: opracowanie własne

Rys. 4.6. Podział głównych obszarów zadaniowych dowództw i organów dowodzenia SZ RP

Prognoza struktur dowodzenia operacyjnego Sił Zbrojnych RP opiera się na założeniu zmniejszenia struktur dowodzenia (łańcucha dowodzenia), przy jednoczesnym zachowaniu właściwej rozpiętości dowodzenia (zachowanie struktur smukłych) adekwatnej do możliwości kierowania jednym ośrodkiem decyzyjnym. Struktura dowodzenia operacyjnego zdaniem zespołu badawczego powinna zmierzać w kierunku dalszego wyodrębniania obszarów zadaniowych i budowanie wokół nich organów dowodzenia (dowództw) odpowiedzialnych za realizację danego obszaru zadań.

Zachowanie struktur dotychczasowych jest właściwe pod warunkiem ich dalszej separacji od sił operacyjnych (siły bojowej) i konsolidowanie w dowództwa specjalistyczne. Prowadzenie działań w przyszłym środowisku sieciocentrycznym wymaga pozostawania przez dowództwo szczebla operacyjnego i taktycznego we właściwym dla danego teatru działań/obszaru operacyjnego środowisku sieciowym. Oddzielenie zadań operacyjnych od zadań niebojowych umożliwia integrację struktur dowodzenia operacyjnego do jednego dowództwa kierującego działaniami w jednej lub kilku operacjach jednocześnie (DO). W tym samym czasie następuje rozdzielenie struktur sił i środków na moduły bojowe jednolite pod względem przeznaczenia, składu i siły bojowej, możliwości bojowych. Stworzenie zbioru elementów-pododdziałów, środków bojowych nie połączonych wzajemnymi relacjami dowodzenia umożliwia każdorazowe tworzenie zgrupowań połączonych o strukturze i składzie wynikającym z potrzeb operacyjnych obszaru działań (rys. 4.7.). Uproszczone zostaje zarówno proces szkolenia, zabezpieczenia logistycznego, dowodzenia jak i programowania, planowania i koordynacji użycia tak stworzonych zgrupowań połączonych. Reasumując, rozdzielenie struktur dowodzenia na szczeblu operacyjnym, zdaniem zespołu badawczego, umożliwi stworzenie elastycznej struktury dowodzenia, dostosowanej do zmiennej sytuacji otoczenia geopolitycznego i zaangażowania militarnego w rejonach konfliktów. Zadania i rola DO w tym zakresie nie ulegną zmianie i w sytuacji prowadzenia operacji militarnych poza granicami kraju pozostaje ono organem dowodzenia podległym bezpośrednio ministrowi ON.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 4.8. Istota tworzenia Zgrupowania Operacyjnego Sił Połączonych

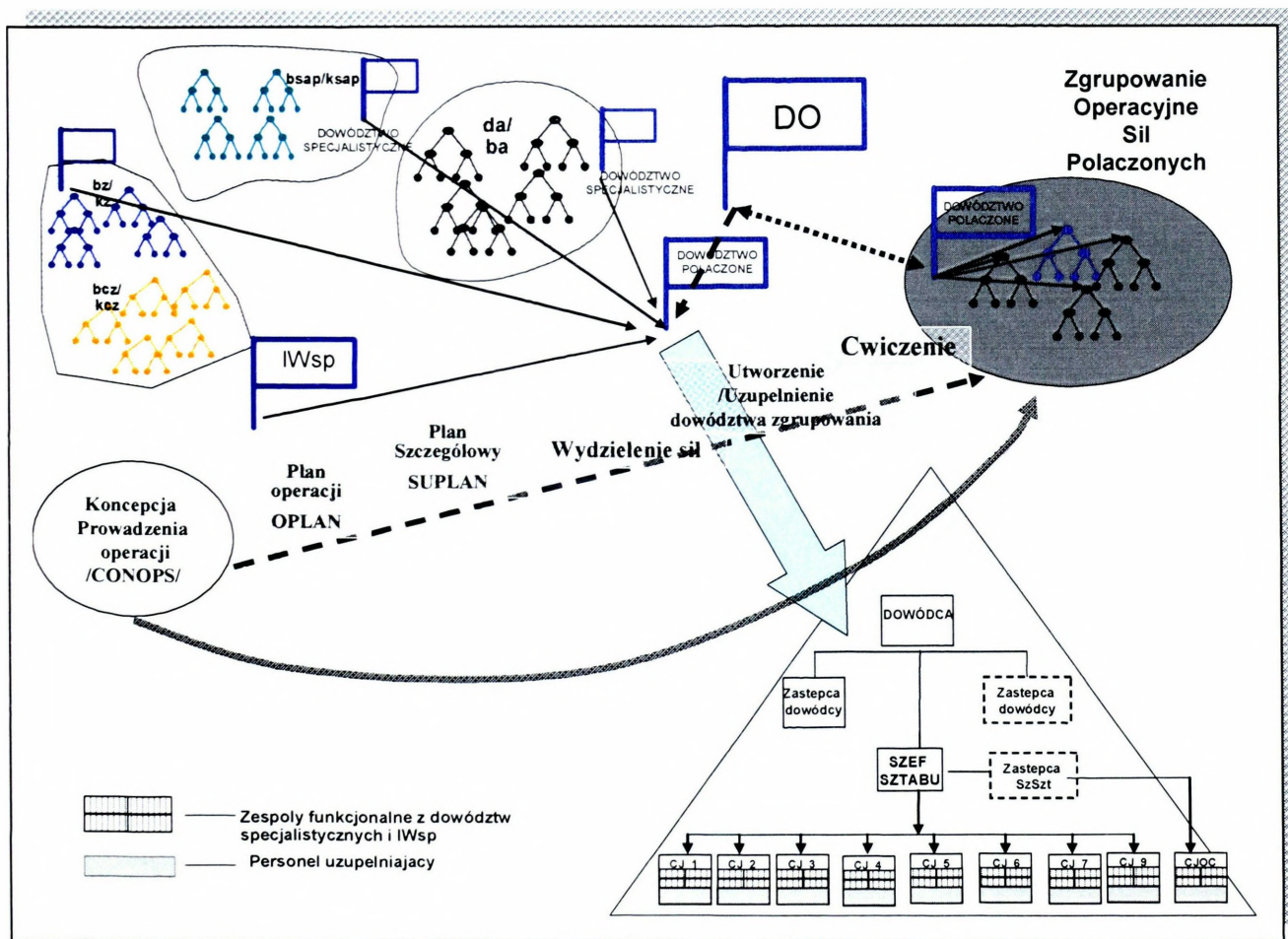
Zasadniczymi determinantami wpływającymi na przeprowadzanie zmian organizacyjnych w obszarze struktur dowodzenia jest:

- organizacja i struktura sił podporządkowanych;
- zasady i wymagania dowodzenia;
- koncepcja/zamiar/doktryny;
- C4ISR;
- logistyka;
- przygotowanie dowództw;
- przygotowanie obsług systemów walki;
- zgranie sił z dowództwami

Dowództwa specjalistyczne o zadaniach podobnych do dowództwa rodzajów sił zbrojnych występują w tej koncepcji jako dowództwa rodzajów wojsk będących gestorem sił do prowadzenia operacji, odpowiadają w tym zakresie za szkolenie i przygotowanie sił do udziału w operacji, wszelkie zadania logistyczno-administracyjne realizowane są przez wydzielone elementy podporządkowane IWsp SZ RP.

4.3. Zmiany w strukturze dowództw

Struktura dowództwa szczebla operacyjnego – w tym ujęciu dowództwa specjalistyczne stanowią taktyczny szczebel dowodzenia – dowództwa zgrupowania operacyjnego/taktycznego sił połączonych jako pierwszego szczebla dowodzenia rozpatrywanego w ujęciu operacyjnym powinna umożliwić zdaniem zespołu badawczego realizację funkcji dowodzenia w całym obszarze prowadzenia operacji bez angażowania szczebla dowodzenia specjalistycznego i IWsp odpowiedzialnych tylko za dostarczenie sił i wydzielenie komponentów funkcjonalnych do dowództwa sił połączonych (patrz rys. 4.9).



Źródło: opracowanie własne

Rys. 4.9. Koncepcja tworzenia dowództwa Zgrupowania Operacyjnego Sił Połączonych i jego struktura

Dokonane przez zespół badawczy analizy pozwalają na stwierdzenie, że docelowa struktura dowództwa zgrupowania sił połączonych do dowodzenia w obszarze operacyjnym powinna składać się z następujących osób funkcyjnych i zespołów organizacyjno - funkcjonalnych: dowódca wraz z grupą dowódcy, sztabu połączonego zorganizowanego w następujące komórki funkcjonalne: CJ1 – personalno – administra-

cyjna (tworzona w całości z IWsp SZ i przedstawicieli dowództw specjalistycznych), CJ2 – rozpoznanie scentralizowane (tworzona z jednorodnego modułu na bazie DO uzupełnionego specjalistami dowództw specjalistycznych), CJ3 – komórka operacyjna (tworzona przez DO, uzupełniona specjalistami dowództw specjalistycznych), CJ4 – logistyczna (IWsp SZ plus specjaliści dowództw specjalistycznych), CJ6 – dowodzenia i łączności (DO plus dowództwo specjalistyczne), CJ9 – współpraca cywilno-wojskowa (dowództwo specjalistyczne np. CGWCW). Struktura i załączki dowództwa sił połączonych każdorazowo będą tworzone w aspekcie planowanej operacji i do niej dostosowane.

Do dalszych badań w analizowanym zakresie należy uwzględnić różnorodność: zadań do realizacji przez dowództwa, składu sił, obszaru operacyjnego i prowadzić je w kierunku specjalizacji dowództw posiadających *zespoły funkcjonalne zdolne do wydzielenia* z dowództw macierzystych/specjalistycznych i skierowania do realizacji zadań w wydzielonym obszarze operacyjnym. Autonomiczność dowództwa polega na jego zdolności do realizacji zadań poprzez wydzielenie całych zespołów funkcjonalnych i ich przydzielenie do właściwych dowództw operacyjnych lub dowództw szczebla taktycznego.

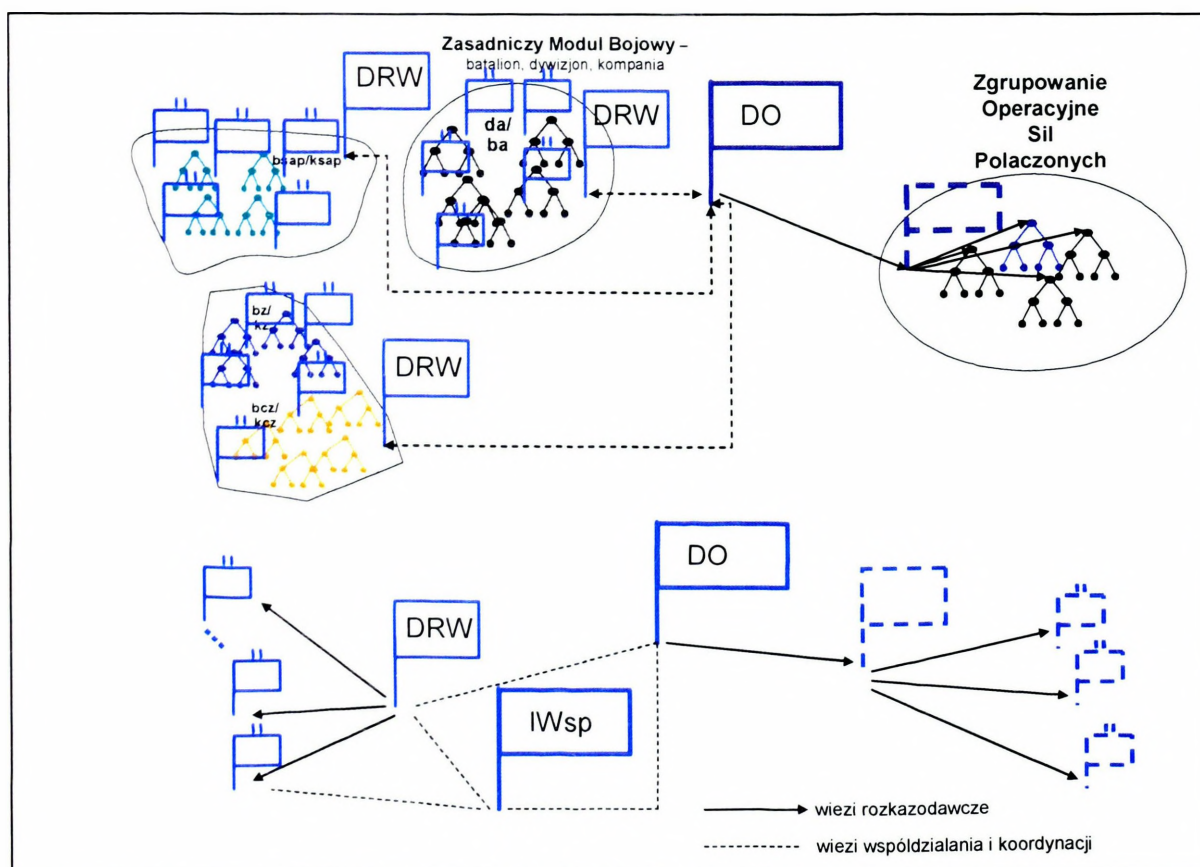
Innym rozwiązaniem będzie posiadanie dowództw macierzystych¹ istniejących jako autonomiczne dowództwa w ograniczonym jednak składzie. Takie rozwiązanie posiada wiele zalet m.in.: zgranie dowództwa odbywa się wokół grupy oficerów kluczowych i załączkowych uzupełnionych o osoby i zespoły wzmacniające, szybsze osiągnięcie gotowości do prowadzenia operacji.

Struktura dowództw szczebla taktycznego funkcjonująca obecnie nie odpowiada charakterowi prowadzenia działań sieciocentrycznych w przyszłości. Identyfikacja zagrożeń wynikających z rozbudowanej struktury dowodzenia implikuje do zmniejszenia liczby szczebli dowodzenia operacyjnego i taktycznego, ze szczególnym uwzględnieniem szczebla taktycznego. Teraźniejsza struktura dowodzenia taktycznego opiera się na dowództwach: korpusów, dywizji, brygad, pułków, batalionów, dywizjonów. Istniejący łańcuch dowodzenia jest mało elastyczny, dowództwa są zbyt rozbudowane a pomimo to nie przygotowane do podjęcia dowodzenia bez wzmocnienia.

¹ Identycznie jak w obecnej koncepcji CJTF HQ.

Dowództwa przygotowują się do realizacji całego spektrum zadań. Struktura dowodzenia płaska, pomimo ograniczeń wynikających z możliwości obecnego systemu informacyjnego, w sytuacji funkcjonowania w środowisku sieciocentrycznym pozbawiona jest kolejnych szczebli struktury dowodzenia a przez to bardziej efektywna. zasadniczym determinantem jest w tej sytuacji czynnik czasu poprzez skrócenie obiegu informacji decyzyjnej od momentu zaistnienia zagrożenia do momentu użycia sił. Ilość decydentów warunkuje ten proces do sumy czasów niezbędnych do podjęcia decyzji przez wszystkie szczeble dowodzenia.

Funkcjonowanie dowództw szczebli dowodzenia taktycznego w koncepcji działań sieciocentrycznych ograniczone zostaje do dwóch zasadniczych szczebli dowodzenia: *dowództwa specjalistycznego* (jako dowództwa rodzaju wojsk), *dowództwa pododdziału* (dowództwa zasadniczego modułu bojowego) (rys.4.10.). Taka struktura funkcjonuje do czasu wydzielenia sił do udziału w operacji. Dalej siłami dowodzi dowódca operacyjny i dowódca zgrupowania sił połączonych. W trakcie prowadzenia działań przybywa jeden szczebel dowodzenia - dowództwo zgrupowania sił połączonych.



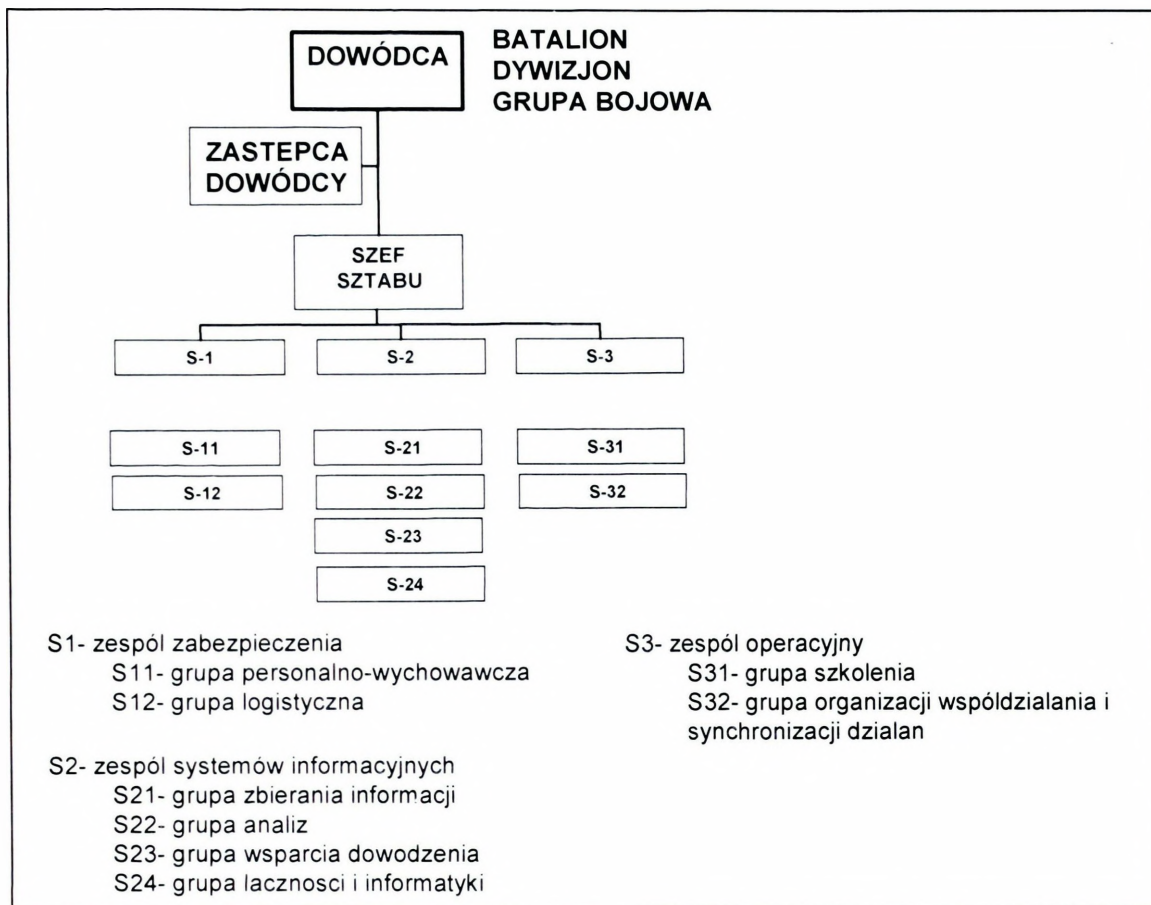
Źródło: opracowanie własne

Rys. 4.10. Struktura dowodzenia i więzi organizacyjne dowództw na szczeblu taktycznym

201

Struktura dowództwa szczebla taktycznego uzależniona będzie od rodzaju wojsk, realizowanych funkcji i zadań, szczebla dowodzenia, czasu P/K/W, możliwości informacyjnych zespołów. Te zasadnicze determinanty rzutować będą na ilość i kształt komórek funkcjonalnych dowództwa. Struktura dowództwa a zwłaszcza jego podział na komórki organizacyjne wynika bezpośrednio z pełnionych przez nie funkcji. Główne funkcje sztabu: administracyjno-personalna, informacyjna, operacyjna, logistyczna, współdziałania i współpracy realizowane są poprzez komórki organizacyjne i osoby funkcyjne dowództwa.

Dowództwo szczebla taktycznego będąc strukturą pokojową, realizuje zadania: utrzymania sił w gotowości do działania, przygotowania do udziału w operacjach planowych i wynikających z zobowiązań i porozumień międzynarodowych. W rozwiązaniach przyjętych przez zespół badawczy struktura dowództwa szczebla taktycznego a zwłaszcza dowództwa pododdziału zbliżona jest do tego funkcjonującego w chwili obecnej, z tym że podział na komórki organizacyjne jest w tym ujęciu płynny i zawsze dostosowany do realizacji przewidzianych dla danego pododdziału zadań (rys. 4.11.). Dotychczasowa sztywna struktura pełniąc właściwie realizowane obecnie przez nie funkcje dowodzenia ma ograniczenia wynikające z jej podmiotowości tj, podporządkowaniu realizacji zadań czasu P, nieadekwatnych do tych wynikających z czasu K/W.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 4.11. Struktura dowództwa szczebla taktycznego (batalion, dywizjon, grupa bojowa) - wariant

Przedstawiona na rys. 4.11. struktura opracowana została przy następującym założeniu: dowództwo szczebla taktycznego a zwłaszcza dowództwo modułu bojowego (pododdziału) ma być przygotowane do prowadzenia działań w środowisku sieciocentrycznym i płynnie przejść na funkcjonowanie w sytuacji kryzysu lub wojny. W przygotowanej strukturze szczególne znaczenie ma modułowość dowództwa tj. podział i struktura wewnętrzna dowództwa jest elastyczna i każdorazowo dostosowana do realnych potrzeb i możliwości. Podział na grupy a nie tylko na sztywne sekcje, czy zespoły ma umożliwić takie modelowanie struktury dowództwa, aby w zależności od przyszłego charakteru realizowanych zadań mogło ono dostosować swoją strukturę autonomiczną.

4.4. Zmiany w strukturze stanowisk dowodzenia

Kolejny problem z jakim zetknął się zespół badawczy dotyczył ilości i struktury stanowisk dowodzenia. Dotychczasowe rozwiązania przedstawione w rozdziale 3 podporządkowane są istniejącej strukturze dowodzenia i doktrynie prowadzenia operacji i działań połączonych.

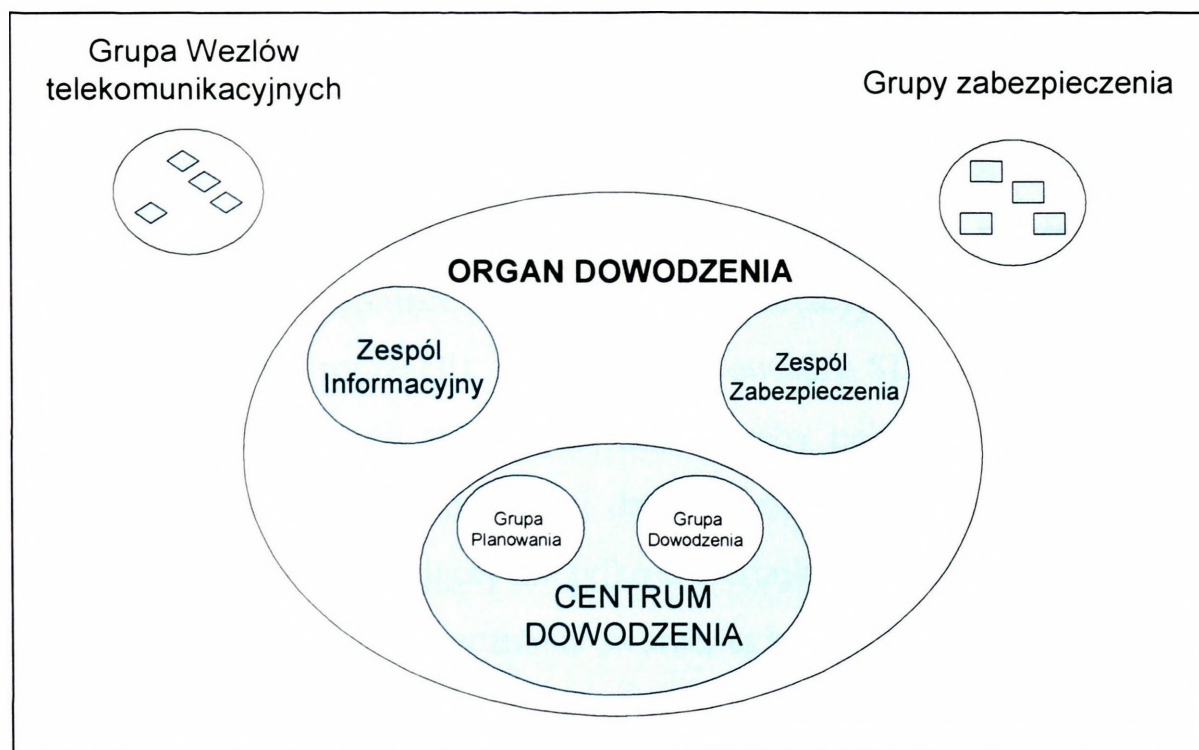
Stanowisko dowodzenia każdego ze szczebli dowodzenia przeznaczone jest do realizacji określonych funkcji dowodzenia: planowania działań, dowodzenia działaniami. Jako miejsce pracy osób funkcyjnych i zespołów funkcjonalnych, stanowisko dowodzenia powinno zapewnić: łączność ze wszystkimi elementami ugrupowania bojowego własnego i sił pozostających w obszarze prowadzenia działań, planowanie działań wyprzedzających, pozyskiwanie informacji o siłach, środkach przeciwnika i sytuacji w obszarze działań ze wszystkich dostępnych w danym czasie źródeł, koordynację działań wszystkich sił w obszarze działań, monitorowanie stanu zdolności bojowej własnych elementów ugrupowania bojowego i reagowanie na zmiany w tym zakresie, kierowanie środkami walki w toku prowadzenia działań, pozyskując pełną informację o realnej sytuacji taktycznej.

Analiza obecnego systemu stanowisk dowodzenia warunkuje konieczność utrzymywania dużej ilości pododdziałów dowodzenia i łączności niezbędnych do właściwej ich organizacji i zabezpieczenia. Zachowanie trzech szczebli dowodzenia, w tym tylko dwóch szczebli dowodzenia w toku prowadzenia działań taktycznych umożliwi kompensację wysiłku elementów i sił dowodzenia i łączności na organizacji i zabezpieczeniu informacyjnym mniejszej ilości stanowisk dowodzenia. Zespół badawczy potwierdza konieczność funkcjonowania jednocześnie co najmniej dwóch stanowisk dowodzenia – Głównego Stanowiska Dowodzenia (GSD), Zapasowego Stanowiska Dowodzenia (ZSD) i doraźnie tworzonego w sytuacji specyficznej Punktu Dowódczo-Obszerwacyjnego (PDO). Zasadniczym miejscem pracy zespołów funkcjonalnych byłoby GSD, ZSD stanowiłoby by tylko rezerwę sił i środków dowodzenia oraz podtrzymywałoby ciągłość dowodzenia. PDO pełniłoby rolę pomocniczą dla dowódcy kierującego walką w specyficznych warunkach prowadzenia działań.

Przeprowadzone analizy pozwalają sądzić, że stanowiska dowodzenia szczebla taktycznego będą stanowiskami mobilnymi, przy czym ich dyslokacja może opierać

się na platformach przenoszenia: lądowych, powietrznych lub morskich. Konkludując, prowadzenie działań sieciocentrycznych oddala stanowiska dowodzenia od obszaru prowadzenia działań i umożliwia kierowanie działaniami z mobilnych stanowisk dowodzenia, przy czym istnieje dowolność w posadowieniu elementów SD na platformach przenoszenia.

Analiza obecnych struktur stanowisk dowodzenia szczebla taktycznego wojsk lądowych wskazuje, że istnienie w nich określonych komponentów jest właściwe i może być zachowane, gdyż wynika bezpośrednio z funkcji realizowanych przez stanowisko dowodzenia. Komponenty stanowiska dowodzenia: organ dowodzenia (moduł dowodzenia), węzeł telekomunikacyjny (grupa zabezpieczenia informacyjnego), grupa zabezpieczenia (grupa zabezpieczenia logistycznego i obrony SD) mogą ulegać przy tym pewnej transformacji (rys. 4.12., 4.13.). Powinna to być struktura elastyczna w takim stopniu aby umożliwiała wydzielenie sił i środków dowodzenia.

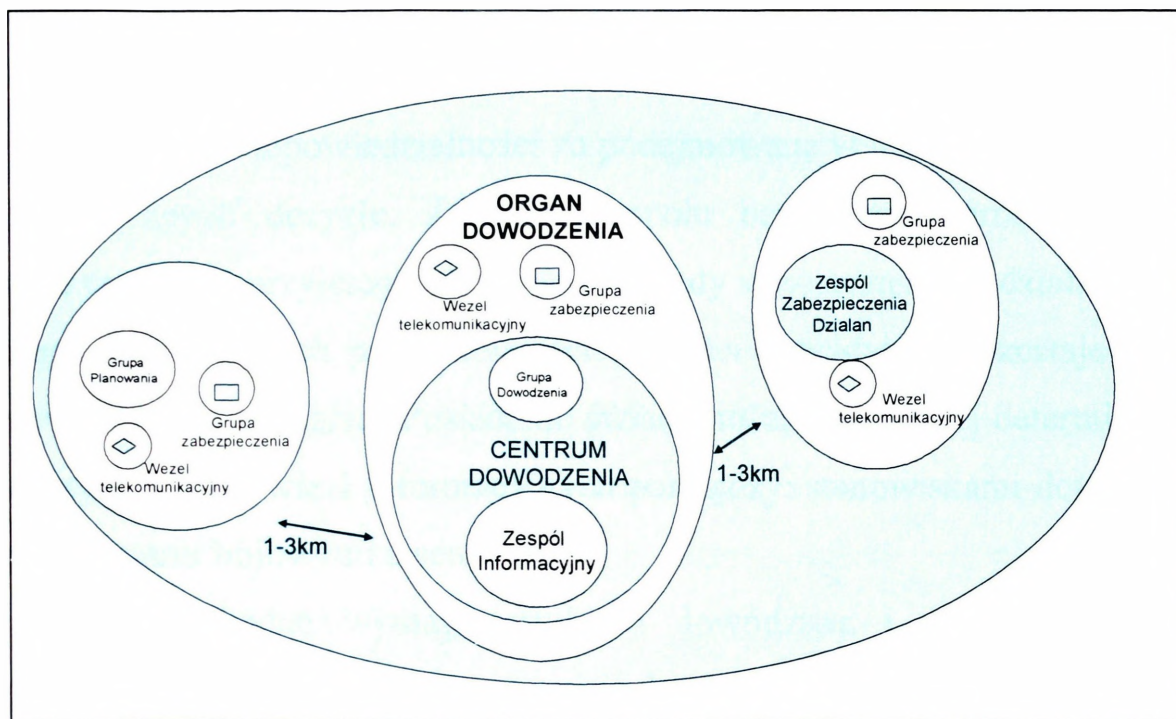


Źródło: opracowanie własne

Rys. 4.12. Główne komponenty stanowiska dowodzenia (batalion, dywizjon, grupa bojowa) - wariant scentralizowany

Stanowisko dowodzenia scentralizowane funkcjonowałoby jako jedyne GSD i mogłoby realizować funkcje dowodzenia w sposób kompleksowy. W przypadku stanowiska dowodzenia zdecentralizowanego – rozproszonego, poszczególne zespoły

funkcjonalne SD realizowały by swoje zadania w dużym rozproszeniu ograniczając kontakty personalne do minimum¹.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 4.13. Główne komponenty stanowiska dowodzenia (batalion, dywizjon, grupa bojowa) - wariant zdecentralizowany (rozproszony)

Przy przyjęciu kryterium zasadniczego - struktury organizacyjnej przedstawione koncepcje stanowiska dowodzenia wyróżniają w systemie informacyjnym stanowiska dowodzenia następujące rodzaje więzi informacyjnych: hierarchiczne (dyrektywne, służbowe, synchronizacji), koordynacji wewnątrz SD, współdziałania, *sytuacyjne* (pozyskiwania informacji sytuacyjnej na potrzeby pełnej świadomości sytuacyjnej). Prowadzenie walki sieciocentrycznej determinowało wyodrębnienie nowej więzi informacyjnej na SD wynikającej nie tylko z kierunku powiązań i przepływu informacji ale przede wszystkim z konieczności tworzenia kompleksowej świadomości sytuacyjnej na SD. Dlatego więzi informacyjne sytuacyjne pełnią kluczową rolę w tworzeniu zdolności sieciocentrycznych SD.

Więzi hierarchiczne jako więzi decyzyjne umiejscowione bezpośrednio w strukturze dowodzenia służą do realizacji funkcji dowodzenia – planowaniu i stawianiu zadań, koordynacji i synchronizacji działań. Rozdzielenie uprawnień (delegowanie

¹ Zasadniczym wynikiem pracy każdej osoby funkcyjnej i zespołu funkcjonalnego stanowiska dowodzenia jest informacja. Wymiana informacji jako wyniku pracy oraz pozyskiwanie danych nie wymaga kontaktu bezpośredniego. Organizacja współdziałania, koordynacja działań, synchronizacja działań może odbywać się w zautomatyzowanych systemach dowodzenia i wsparcia podejmowania decyzji (eksperckich).

uprawnień) do użycia sił i środków walki nie zwalnia dowódcą od posiadania pełnej informacji o realizowanych przez te siły i środki zadaniach oraz ponoszenia odpowiedzialności za ich użycie.

Dalszych badań wymaga stworzenie właściwego systemu uprawnień i adekwatnie do tego układu odpowiedzialności za podejmowane w trakcie prowadzenia działań sieciocentrycznych decyzje. Zdaniem zespołu badawczego problem pojawia się w chwili realizacji przyjętego planu walki, kiedy wyznacznikiem działania sieciocentrycznego w warunkach posiadania świadomości sytuacyjnej pozostaje umiejętność samosynchronizacji działań. Posiadanie świadomości sytuacyjnej determinuje tworzenie nowego rodzaju więzi informacyjnych pomiędzy: stanowiskami dowodzenia, siłami i platformami bojowymi a sensorami.

Dalszych badań wymaga struktura dowództwa i stanowiska dowodzenia w aspekcie zmian w procesie dowodzenia i dostosowania go do potrzeb działań sieciocentrycznych. Badania prowadzone w tym zakresie wydają się być niewystarczające.

WNIOSKI:

1. Zmiany w obszarze strukturalnym generują zmiany rozmiaru struktury dowodzenia, rozpiętości dowodzenia, hierarchii dowodzenia, specjalizacji ośrodków decyzyjnych, decentralizacji dowodzenia, formalizacji nowych struktur dowodzenia i więzi między nimi występujących oraz uprawnień decyzyjnych.
2. System informacyjny na stanowiskach dowodzenia tworzy nowego rodzaju więź- więź sytuacyjną wynikającą z istnienia świadomości sytuacyjnej.
3. Struktura dowodzenia operacyjnego zmierzać będzie w kierunku wyodrębnienia ze szczebla operacyjnego obszarów zadaniowych i tworzenie wokół nich dowództw odpowiedzialnych za realizację danego obszaru zadań.
4. Struktura stanowiska dowodzenia każdego, ze szczebli dowodzenia powinna być na tyle elastyczna aby każdorazowo umożliwić wydzielenie i rozproszenie organów dowodzenia, sił i środków dowodzenia.
5. W rozproszonych stanowiskach dowodzenia kontakty interpersonalne pomiędzy zespołami funkcjonalnymi SD zanikną na rzecz przestrzeni sieciocentrycznej walki.

6. Struktura dowództwa powinna być modułowa i dostosowywana do celu i realizowanych docelowo zadań.

7. Rozdzielenie struktury dowodzenia na strukturę bojową, zabezpieczenia logistyczno-administracyjnego, dowodzenia operacyjnego pozwala na likwidację pośrednich szczebli dowodzenia i skierowanie wysiłku na część bojową wojsk lądowych.

8. Należy rozpatrzyć zasadność funkcjonowania dowództw brygad, pułków, dywizji na rzecz skrócenia łańcucha dowodzenia do efektywnego minimum.

9. Rozdzielenie struktur szczebla pułku, brygady, dywizji na moduły bojowe jednolite pod względem przeznaczenia, składu i siły bojowej, możliwości bojowych umożliwi każdorazowo do potrzeb tworzenie zgrupowań zadaniowych. Uproszczony zostaje przy tym proces zarówno szkolenia, zabezpieczenia logistycznego, dowodzenia, koordynacji użycia sił i środków.

10. Dowództwo szczebla operacyjnego jako dowództwo przewidziane do działań połączonych powinno posiadać strukturę modułową. Podobnie dowództwo szczebla taktycznego.

Zakończenie

Celem badań, jak zostało to zaznaczone we wstępie, było opracowanie koncepcji stosowania struktur modułowych oraz dokonanie identyfikacji ustaleń tych treści teorii organizacji i zarządzania, które powinny znaleźć zastosowanie podczas prowadzenia modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw komponentu lądowego. Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na sformułowanie szeregu wniosków dotyczących modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw w świetle teorii organizacji i zarządzania, które powinny być uwzględnione podczas prowadzenia zmian.

Dokonywanie modyfikacji w strukturach dowództw, stanowisk dowodzenia jest procesem niezmiernie złożonym, wymagającym od projektantów korzystania z metodyki przygotowania i przeprowadzania zmian – wykonywania określonych czynności, przestrzegania zasad oraz ograniczania pojawiających się barier.

Zidentyfikowane fakty naukowe pozwoliły na sformułowanie tezy, iż wiele uwagi poświęca się modyfikacji struktur organizacyjnych. Projektowanie i realizacja modyfikacji struktur organizacyjnych dowództw i tworzonych z nich stanowisk dowodzenia jest niezwykle trudna, gdyż wymaga posiadania wizji docelowej danego dowództwa, systemowego, wieloaspektowego podejścia, uwzględniającego posiadane zasoby ludzkie, rzeczowe, informacyjne i finansowe. Wymaga również znajomości procesu i zasad przeprowadzania zmian oraz ich uwarunkowań.

Wyniki przeprowadzonych badań przez zespół badawczy pozwalają sądzić, że istnieje potrzeba podejmowania w siłach zbrojnych tematów dotyczących racjonalnej, uzasadnionej teoretycznie metodyki modyfikacji struktur poszczególnych dowództw oraz prowadzenia badań nad determinantami, prawidłowościami i efektami zmian w obszarze struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych. Badania wykazały, iż nie należy ulegać modzie na jakieś rozwiązania strukturalne czy typ struktury, lecz zawsze należy sprawdzić, czy pasują one do sytuacji i strategii organizacyjnej. Szczęólnego znaczenia wniosek ten nabiera w przypadku organizacji

wojskowych, zwłaszcza struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP.

Podkreślenia wymaga fakt, iż organizacja wojskowa (jaką jest dowództwo szczebla taktycznego wojsk lądowych) uwzględnia w swojej strukturze poszczególne składowe organizacji oraz zachodzące relacje pomiędzy nimi. Realizując modyfikację struktury dowództwa, należy wziąć pod uwagę cele i zadania, jakie dane dowództwo realizuje, ludzi (obsadę personalną dowództwa), którzy kształtują tę organizację oraz wyposażenie techniczne (technologię). Struktura organizacyjna dowództwa traktowana jest jako podział dowództwa na komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności z uwzględnieniem powiązań informacyjnych między tymi komórkami. W sytuacji struktur modułowych ich prosty podział jest już niemożliwy lub utrudniony. Swoistymi strukturami modułowymi są stanowiska dowodzenia w których podział na zespoły jest często tymczasowy, doraźny a stworzona hierarchia wynika często z charakteru realizowanych zadań.

Reasumując można stwierdzić, że zespół badawczy rozwiązał główny problem badawczy polegający na opracowaniu koncepcji przeprowadzania zamian w dowództwach komponentu lądowego w aspekcie stosowania modułowych struktur organizacyjnych w organizacji dowodzenia wojsk lądowych Wyodrębniono również reguły i zasady, których przestrzeganie ułatwi przeprowadzanie zmian w poszczególnych dowództwach.

BIBLIOGRAFIA

- Aponowicz J.**, *Metodologia nauk*, TNOiK, Toruń 2003.
- Bednarek J.**, *Wybrane problemy edukacji pedagogicznej kadr dowódczo-sztabowych*, AON, Warszawa 1997.
- Bielski M.**, *Organizacje (istota, struktury, procesy)*, UŁ, Łódź 1997.
- Bieniok J., Rokita J.**, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.
- Bogusz J.**, *Dydaktyka wojskowa*, BWW, Warszawa 1983.
- Bogusz J., Parzyszek A., Stępień R.**, *Kształcenie aktywizujące w szkole wojskowej*, WAP, Warszawa 1978.
- Command and staff decision processe*, U.S. Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas, February 1995.
- Czerska M.**, *Kierowanie zmianą w organizacji* [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TONiK, Toruń 2001.
- Denek K., Gnitecki I.**, *Infrastruktura dydaktyczna w szkole wyższej*, PWSz, Poznań 1985.
- Deszczyński S.**, *Aktywne metody szkolenia i doskonalenia kadr*, PWN, Warszawa 1965.
- Długosz-Truszkowska E.**, *Zarządzanie zmianami*, [w:] *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków 2002.
- Dłużniewski B.**, *Metody aktywizujące w doskonaleniu zawodowym*, ZPWSz, Warszawa 1975.
- Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. I Transformacja dowództwa pododdziału i oddziału na stanowisko dowodzenia w wojskach lądowych SZ RP*, red. nauk. J. Wołęjszo, AON, Warszawa 2000.
- Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. II Transformacja dowództwa związku taktycznego na stanowiska dowodzenia*, red. nauk. J. Wołęjszo, AON, Warszawa 2001.
- Downey J.**, *Management in the Armed Forces*, London 1977.
- Dzida J.**, *Rozpiętość i zasięg kierowania w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 1969.
- Fabiańska K., Rokita J.**, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- Fayol H.**, *Administracja przemysłowa i ogólna*, PWN, Poznań 1991.
- Fleming E., Jacoby J.**, *Środki dydaktyczne w dydaktyce szkoły wyższej*, PWN, Warszawa 1969.
- Gagné R.M., Briggs L.J., Wagner W.W.**, *Zasady projektowania dydaktycznego*, WSiP, Warszawa 1992.
- Galara W.**, *Proces przystosowawczy organizacji do środowiska*, PWE, Warszawa 1969.
- Galloway Ch.**, *Psychologia uczenia się i nauczania*, tom I i II, PWN, Warszawa 1988.
- Głuszek E.**, *Czynniki i zasady kształtowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Projektowanie organizacji instytucji*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 1992.
- Godlewski M.**, *Technika w służbie nauczania*, [w:] tegoż, *Aktualne problemy integracji nauki i oświaty*, Warszawa 1972.
- Goryński J.**, *Problemy infrastruktury szkolnictwa wyższego w Polsce*, PWSz, Warszawa 1977.
- Graicunas V.A.**, *Relationship in organization*, [w:] *Papers on the scence of administration*, New York 1937.
- Griffin R.W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
- Grudzewski M., Hajduk I.**, *Kreowanie przedsiębiorstwa przyszłości z wykorzystaniem teorii i praktyki organizacji inteligentnej*, [w:] *Menedżer pierwszej dekady XXI wieku*, pod red. S. Borkowskiej i P. Bohdziewicza, WSHE, Łódź 1998.
- Hacon R.**, *Management training: aims and methods*, Londyn 1961.
- Haire M.**, *Biologiczne modele i empiryczne dzieje rozwoju organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.

- Halik J.**, *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995.
- Halik J.**, *Szkolenie uzupełniające kadry oddziału (pododdziału)*, AON, Warszawa 1997.
- Halik J.**, *System szkolenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2001.
- Halik J.**, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. I, II, III, AON, Warszawa 2002.
- Halik J., Wolejszo J.**, *Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003.
- Hellriegel D., Slocum J.W.**, *Management*, Third Edition, Addison-Wesley Co., Reading Mass, 1982.
- Hittle J., D.**, *Sztab wojskowy*, MON, Warszawa 1961.
- Huzarski M.**, *Zmiany w teorii taktyki wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
- Huzarski M. i in.**, *Zmiany w teorii walki* cz. II, AON Warszawa 1998.
- Huzarski M., Wolejszo J.**, *Album szkiców taktycznych*, AON, Warszawa 1998.
- Janczak J.**, *Współczesne koncepcje walki informacyjnej*, AON, Warszawa 2002.
- Janczak J. i in.**, *Środki dowodzenia*, AON, Warszawa 2003.
- Jurga T.**, *Obrona Polski 1939*, PAX, Warszawa 1990.
- Kaczor S.**, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe w okresie przemian*, PWSz, Warszawa 1983.
- Kieżun W.**, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1998.
- Kitler W.**, *Obrona narodowa III RP. Pojęcie, organizacja, system*, rozprawa habilitacyjna, „Zeszyty Naukowe AON”, Warszawa 2002.
- Koczniewska-Zagórska L., Nawrocki T., Wiatrowski Z.**, *Słownik pedagogiki pracy*, Ossolineum, Warszawa 1986.
- Kostera M., Kownacki S.**, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński i W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1999.
- Kotarbiński T.**, *O pojęciu metody*, PWN, Warszawa 1957.
- Kotarbiński T.**, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1995.
- Koziński J.**, *Rozwiązywanie problemów*, PWN, Warszawa 1969.
- Kręcik J.**, *Ustalenia standaryzacyjne Sojuszu Północnoatlantyckiego w wybranych obszarach dowodzenia*, AON Warszawa 2001.
- Kręcik J.**, *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.
- Kręcik J.**, *Wielonarodowe problemy kierowania zgrupowaniami sił połączonych*, AON, Warszawa 2003.
- Kruszewski K.**, *Kształcenie w szkole wyższej*, PWN, Warszawa 1976.
- Kruszewski K.**, *Sztuka nauczania. Czynności nauczyciela*, PWN, Warszawa 1993.
- Krzyżanowski L.**, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, PWN, Warszawa 1999.
- Krzyżanowski L.**, *Podstawy nauki zarządzania*, PWE, Warszawa 1985.
- Korzon T.**, *Dzieje wojen i wojskowości w Polsce t. III*, Warszawa 1923.
- Kuc B.R.**, *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999
- Kupisiewicz Cz.**, *Podstawy dydaktyki ogólnej*, BGW, Warszawa 1996.
- Kurnal J.**, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1970.
- Kurnal J.**, *Zagadnienia teorii organizacji i zarządzania*, MON, Warszawa 1971.
- Kurnal J.**, (red.) *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1979.
- Kurnal J.**, *Organizacyjne problemy kierowania zespołami pracowniczymi. Podejmowanie decyzji kierowniczych w trudnych sytuacjach decyzyjnych*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa 2001.
- Kryska-Karski T., Żurkowski S.**, *Generalowie Polski Niepodległej*, Bellona, Warszawa 1991.
- Leavitt H.**, *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*, [w:] *New Perspectives in organization Research*, John Wiley Inc., 1964.

- Leja L.**, *Unowocześnienie infrastruktury dydaktycznej*, PWN, Poznań 1976.
- Lévy-Leboyer C.**, *Kierowanie kompetencjami*, Poltext, Warszawa 1997.
- Lidwa W.**, *Obrona w górach i jej wpływ na struktury organizacyjne wojsk lądowych*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 1995.
- Lidwa W.**, *Wpływ ćwiczeń taktycznych na podnoszenie efektywności kształcenia kadr dowódczo-sztabowych w AON*, pk. „Wpływ I”, AON, Warszawa 1997.
- Lidwa W.**, *Współdziałanie wojsk operacyjnych z siłami obrony terytorialnej w działaniach na obszarze kraju*, AON, Warszawa 1999.
- Likert R.**, *Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1965.
- Machaczka J.**, *Zarządzanie rozwojem organizacji (czynniki, modele, strategia, diagnoza)*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Majewski T.**, *Elementy teorii projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowodzenia i stanowisk dowodzenia*, pod kier. J. Wolejszo, cz. 1, AON, Warszawa 2000.
- Majewski T.**, *Miejsce celów, problemów i hipotez w procesie badań naukowych*, AON, Warszawa 2003.
- Masłyk E.**, *Teoria i praktyka rozwoju organizacyjnego*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Masłyk E.**, *Zmiana i niepewność w procesach organizacyjnych*, PWN, Warszawa 1985.
- Masłyk-Musiał E.**, *Zarządzanie zmianami w firmie*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1996.
- McKenna E., Beech N.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.
- Michniak J. i in.**, *Organizacja dowodzenia jednostkami operacyjnymi wojsk lądowych*, cz. 3. *Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 1998.
- Michniak J.**, *Obieg informacji w systemie dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1998.
- Michniak J.**, *Dowodzenie zgrupowaniami antykryzysowymi*, AON, Warszawa 1998.
- Michniak J.**, *Zweryfikowany projekt automatyzacji dowodzenia pododdziałami wojsk zmechanizowanych i pancernych*, AON, Warszawa 1999.
- Michniak J.**, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, cz. II, AON, Warszawa 2000.
- Michniak J.**, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J.**, *Dowodzenie i łączność*, Instytut Zarządzania i Dowodzenia, Warszawa 2003.
- Michniak J.**, *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.
- Michniak J., Wolejszo J.**, *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia*, cz. 3. *Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia* pk. „Transformacja-3”, AON, Warszawa 2003.
- Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki stosowane w pracach magisterskich i doktorskich*, praca zespołowa pod redakcją M. Cieślarczyka, AON, Warszawa 2003.
- Nawroczyński B.**, *Zasady nauczania*, PWN, Warszawa–Wrocław–Kraków 1967.
- Nowacki T.**, *Podstawy dydaktyki zawodowej*, PWN, Warszawa 1979.
- O’Shaughnessy J.**, *Organizacje zarządzania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1975.
- Okoń W.**, *Zarys dydaktyki ogólnej*, PWN, Warszawa 1970.
- Okoń W.**, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1981.
- Okoń W.**, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wyd. Żak, Warszawa 1995.
- Oleksyn T.**, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
- Organizacja dowodzenia w jednostkach operacyjnych wojsk lądowych*, cz. I *Podstawowe pojęcia, zadania i struktury organizacyjne dowództw jednostek operacyjnych wojsk lądowych*, praca zespołowa pod redakcją J. Michniaka, AON, Warszawa 1997.

- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. I, MON, Warszawa 1974.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. II, MON, Warszawa 1975.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. III, MON, Warszawa 1980.
- Orzechowski J., *Dowodzenie i sztabu*, cz. IV, MON, Warszawa 1986.
- Pasternak K., Grzybowska B., *Metody i techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, UW-M, Olsztyn 2002.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław 1998.
- Pietrasiński Z., *Sztuka uczenia się*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Pietrusiński M., *Ustalenie rozpiętości kierowania w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1988.
- Piotrkowski S., *Dowodzenie w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1995.
- Podstawowe kategorie sztuki wojennej*, pod red. A. Tomaszewskiego, AON, Warszawa 1996.
- Pomykało W. (red. nauk.), *Encyklopedia pedagogiczna*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
- Przybyła, *Identyfikacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1992.
- Pszczolowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, PAN, Wrocław 1978.
- Pszczolowski T., *Organizacja od dołu i od góry*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
- Rakowski J., *Struktura organizacyjna dywizji zmechanizowanej, brygady piechoty górskiej, brygady desantowo-szturmowej*, AON, Warszawa 1994.
- Rutka R., *Organizacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- Sajkiewicz A., *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001.
- Sienkiewicz P., *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- Skrzydlewski W., *Technologia kształcenia. Przetwarzanie informacji. Komunikowanie*, PWN, Poznań 1990.
- Sośnicki K., *Dydaktyka ogólna*, PWN, Toruń 1984.
- Stabryła A., (red. nauk.) *Doskonalenie struktury organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1991.
- Sternik W., *Armia Kraków 1939*, MON, Warszawa 1989.
- Struktury organizacyjne organów dowodzenia wojsk własnych*, AON, Warszawa 1991.
- Strzoda M., *Struktura organizacyjno-funkcjonalna stanowisk dowodzenia brygady zmechanizowanej Republiki Czeskiej*, AON, Warszawa 2000.
- Schlesinger P.F., Sathe V., Schlesinger L.A., Kotter J., *Projektowanie organizacyjne*, PWN, Warszawa 1999.
- Szewczuk W., *Recepcja wykładu uniwersyteckiego*, Studia Pedagogiczne, t. 3, Wrocław 1955.
- Szlosek F., *Wstęp do dydaktyki przedmiotów zawodowych*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1998.
- Szulec B., *Koncepcja szkolenia oficerów w SZ RP*, AON, Warszawa 1990.
- Szulec B. i in., *Szkolenie sztabów i wojsk*, AON, Warszawa 1992.
- Szulec B. i in., *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.
- Szulec B. i in., *Skuteczność kształcenia kadr dowódczo-sztabowych szczebli taktycznych i operacyjnych*, AON, Warszawa 1996.
- Szulec B. i in., *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk*, AON, Warszawa 1998.
- Szulec B. i in., *Wyznaczniki efektywnego przygotowania kadr dowódczych do działań w układzie koalicyjnym*, AON Warszawa 2003.
- Ścibiorek Z., *Charakterystyka początkowego okresu wojny*, AON, Warszawa 2000.
- Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, PAT, Warszawa 2001.
- Ścibiorek Z., *Metodyka przeprowadzania zmian w organizacji*, AON, Warszawa, 2003.

- Ścibiorek Z., Karczmarek W.**, *Przyszłe pole walki*, AON, Warszawa 1995.
- Ślemp W.**, *Działalność metodyczno-szkoleniowa w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.
- Teoria organizacji i zarządzania*, pod red. J. Kurnala, PWE, Warszawa 1979.
- Toffler H. i A.**, *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A.**, (red. nauk.) *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.
- Tomaszewski A.**, *Struktura organizacyjno-funkcjonalna systemu dowodzenia wojsk lądowych*, t. 2, AON, Warszawa 1997.
- Tomaszewski A., Zieliński J.**, *Wojska lądowe w systemie obronnym kraju*, cz. I, *Miejsce i zadania wojsk lądowych w systemie obronnym kraju*, AON, Warszawa 1996.
- Tomaszewski A.**, (red. nauk.) *Wojska lądowe w operacjach w operacjach połączonych*, AON, Warszawa 2003.
- Webber A. R.**, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE Warszawa 1990.
- Wiatrowski Z.**, *Pedagogika pracy w zarysie*, PWN, Warszawa 1979.
- Witkowski E.**, *Metody aktywizujące stosowane w doskonaleniu nauczycieli*, PWSZ, Katowice 1989.
- Wolejszo J.**, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w działaniach opóźniających*, AON, Warszawa 2000.
- Wolejszo J.**, *Dowodzenie w działaniach operacyjnych i taktycznych*, AON, Warszawa 2000.
- Wolejszo J.**, *Struktura dowództwa brygady i jego transformacja na stanowisko dowodzenia*, [w:] *Perspektywiczny model dowodzenia brygadą (materiały z seminarium naukowego)*, AON, Warszawa 2000.
- Wolejszo J.**, *Wybrane aspekty projektowania struktur organów dowodzenia pododdziału*, AON, Warszawa 2001.
- Wolejszo J.**, *Wybrane aspekty projektowania struktury organizacyjnej zespołu dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady zmechanizowanej*, AON, Warszawa 2002.
- Wolejszo J.**, *Dowództwa i stanowiska dowodzenia. Organizacja, rozmieszczanie i przemieszczanie*, AON, Warszawa 2002.
- Wolejszo J.**, *Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2002.
- Wolejszo J.**, *Struktura i więzi organizacyjne kierownictwa ćwiczenia taktycznego batalionu*, [w:] *Realizacja, kontrola i ocena oraz sprawozdawczość ćwiczeń taktycznych na szczeblu oddziału (pododdziału) w nowych uwarunkowaniach strukturalnych i szkoleniowych (materiały z sympozjum naukowego prowadzonego 27.02.2003 r.)*, AON Warszawa 2003.
- Wolejszo J.**, *Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP*, AON, Warszawa 2003.
- Wolejszo J.**, *Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2003.
- Wolejszo J.**, *Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych*, AON Warszawa 2004.
- Wolejszo J.**, *Wybrane problemy projektowania struktur organizacyjnych*, [w:] *Uwarunkowania modyfikacji struktur organizacyjnych wojsk lądowych na poziomie taktycznym (materiały z seminarium naukowego prowadzonego 28.10.2002 r.)*, AON, Warszawa 2003.
- Wolejszo J., Fiołna Z.**, *Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w obronie*, AON, Warszawa 2002.
- Zakrzewski J.**, *Wybrane zagadnienia z dydaktyki wojskowej*, ASG WP, Warszawa 1974.
- Zarys dziejów Sztabu Generalnego (głównego) Wojska Polskiego 1918–2002*, SG WP, Warszawa 2002
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2000.

176

FM 100-8 *The Army in Multinational Operations*, Department of the Army, Washington 1997.

FM 101-15 *Corps Operations*, HQ Department of the Army, Washington 1996.

FM 71-100 *Division Operations*, HQ Department of the Army, Washington 1996.

FM 71-123 *Tactics and Techniques for Combined Arms Heavy Forces: Armored Brigade, Battalion /Task Force and Company / Team*, Department of the Army, Washington 1992.

FM 71-3 *Armored and Mechanized Infantry Brigade*, Department of the Army, Washington 1988.

HDv 100/200 *VS NfD Führungsunterstützung im Heer*, Boon 1996.

Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP, Szt. Gen., Warszawa 1995.

Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP, Szt. Gen., Warszawa 1995.

Pakiet norm obronnych regulujących zasady pracy oficera w procesie dowodzenia wojskami, Szt. Gen. WP, Warszawa 1999.

Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006, Szt. Gen. WP Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001.

Regulamin działań wojsk lądowych, DWŁąd, Warszawa 1999.

Regulamin sztabów (tymczasowy), MON, Warszawa 1983.

Regulamin walki wojsk lądowych Bundeswehry HDV 100/100, AON, Warszawa 1993.

Staff Officers Handbook, HQDT 1998.

Staff Duties, The Organizations and Duties of the Staff, Camberly Staff College, 1994.

Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2000.

Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2002.

Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP, Szt. Gen. WP, Warszawa 1999.

Założenia polskiej polityki obronnej, Szt. Gen. WP, Warszawa 1989.

Zasady organizacji i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP (projekt), Szt. Gen. WP, Warszawa 2003.

Zasady organizowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej w SZ RP, MON, Warszawa 1989.

MATERIAŁY ARCHIWALNE

CAW, Sztab Główny Oddział I, Rozkaz L. 7318/Org. z dn. 28.10.1926 r., Sygn. I.303.1.34.

CAW, GISZ, Sygn. I.302.1.3, *Skład osobowy Sztabu Generalnego i etat środków przewożonych na dzień 19.10.1926 r.*

CAW, Sztab Główny Oddział I, *Wykazy obsady personalnej szefa SG WP za 1926 r.* (tabele ilościowe, stany żywionych), Sygn. I.303.1.24.

CAW, Sztab Główny, Oddział I, t. 79.

CAW, Sztab Główny, Oddział III-253-76

CAW: Generalny Inspektorat Sił Zbrojnych, Sygn. I.302.1.3.

CAW: Sztab Główny, Oddział I. [dalej: Szt. Gł. O. I.], Sygn. I.303.1.24.

Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego za miesiąc sierpień 1923 r. [dok. Nr L. dz. 2589/K.P., Warszawa dn. 4. sierpnia 1923 r.].

Wykaz obsady personalnej szefa Sztabu Generalnego WP za miesiąc grudzień 1923 r. [dok. Nr L. dz. 4376/K.P., Warszawa dn. 31 grudnia 1923 r.].

