

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

im. Generała Broni Karola Swierczewskiego

20

DO OBTYCZ
ALBOMOW

TAJNE

Egz. Nr 466

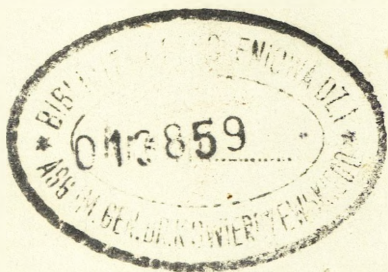
Zabrania się dalszej publikacji i dokonywania odpisów bez zgody Komendanta ASG

płk dypl. mgr Michał PITUS

**SYSTEM KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA PRL
W OKRESIE STANU BEZPOŚREDNIEGO ZAGROŻENIA
BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA I W CZASIE WOJNY**

**Materiały do szkolenia kierowniczej kadry systemu OTK
szczebla centralnego**

Temat 14



WARSZAWA

LIPIEC

1969

ARCHIWUM
MOTKI SZKOLENIOWE
AKADEMII SZTABU GENERALNEGO
im. gen. broni K. Swierczewskiego
34638



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. Generała Broni Karola Świerczewskiego

20

DO BOSTER
KATEDRY

TAJNE

Egz. Nr 466

Zabrania się dalszej publikacji i dokonywania odpisów bez zgody Komendanta ASG

płk dypl. mgr Michał PITUS

SYSTEM KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA PRL
W OKRESIE STANU BEZPOŚREDNIEGO ZAGROŻENIA
BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA I W CZASIE WOJNY

Materiały do szkolenia kierowniczej kadry systemu OTK
szczebla centralnego

Temat 14



W A R S Z A W A

L I P I E C

1 9 6 9

ARCHIWUM
KARTKI SZKOLENIOWE
AKADEMII SZTABU GENERALNEGO
im. Broni Karola Świerczewskiego

34638

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. Generała Broni Karola Swierczewskiego

Opiekł. prot. 2657

DO WYKONANIA
KANCELARIA



Egz. Nr 466

Zabrania się dalszej publikacji i dokonywania odpisów bez zgody Komendanta ASG

plk dypl. mgr Michał PITUS

SYSTEM KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA PRL
W OKRESIE STANU BEZPOŚREDNIEGO ZAGROŻENIA
BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA I W CZASIE WOJNY

Materiały do szkolenia kierowniczej kadry systemu OTK
szczebla centralnego

Temat 14



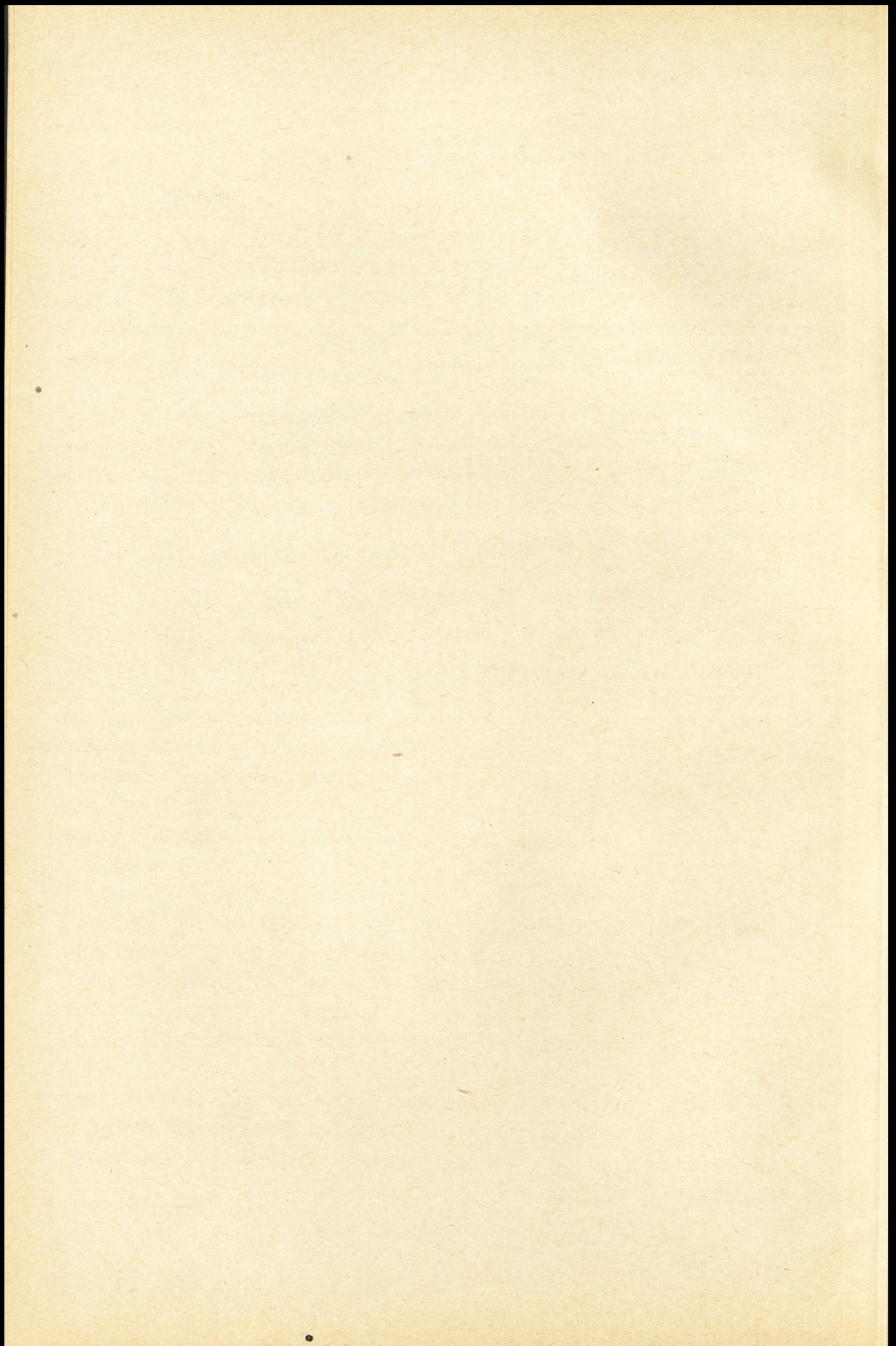
ARCHIWUM
BIOTKI SZKOLENIOWE
AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO
im. Broni K. Swierczewskiego
034638

1875
1876
1877

SPIS TREŚCI

=====

	Strona
WSTĘP	5
I. SYSTEM KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA W NIEKTÓRYCH PAŃSTWACH W CZASIE II WOJNY ŚWIATOWEJ	7
II. PRZYGOTOWANIE WOJENNEGO SYSTEMU KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA	12
III. PRZEWIDYWANA ORGANIZACJA I FUNKCJE NACZELNYCH I TERENOWYCH ORGANÓW KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA W OKRESIE STANU BEZPOŚREDNIEGO ZAGROŻENIA BEZ- PIECZENSTWA PAŃSTWA I W CZASIE WOJNY	18
IV. ZASADY KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA W CZASIE WOJNY	25
V. DOKUMENTY KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA ORAZ TRYB PODEJMOWANIA DECYZJI	39
VI. ORGANIZACJA STANOWISK KIEROWANIA	46
ZAKOŃCZENIE	51



W S T P P

=====

Zagrożenie ustroju socjalistycznego i niepodległego bytu naszego Państwa i Narodu ze strony państw imperialistycznych, a w szczególności agresywnego bloku NATO, wskazuje na potrzebę przygotowania i stałego doskonalenia systemu obronnego kraju. Na przestrzeni ubiegłych lat, w wyniku studiów i badań teoretycznych oraz praktyki ćwiczebnej nasza koncepcja obronna w swej obecnej postaci ukształtowała się z uwzględnieniem i na podstawie analizy takich istotnych czynników, jak: tendencje rozwojowe międzynarodowej sytuacji polityczno-strategicznej, przewidywany charakter ewentualnej wojny, miejsce i znaczenie Polski i naszych sił zbrojnych na środkowoeuropejskim obszarze strategicznym, ocena możliwości oddziaływania przeciwnika na nasz kraj w czasie pokoju i wojny oraz wynikające stąd zagrożenie.

Fundamentalna podstawa naszej obrony jest oparcie jej o zespolony wysiłek obronny państw sygnatariuszy Układu Warszawskiego, a w szczególności Związku Radzieckiego i jego potęgi raketowo-nuklearnej. Stworzony i stale doskonalony oraz rozwijany na podstawie doktrynalnych ustaleń nasz system obronny jest adekwatny do zadań jakie przypadną w udziale naszemu krajowi i jego siłom zbrojnym na wypadek wojny. Będą to zadania różnorakie i wielce złożone, realizowane w krótkim czasie, w zmiennych okolicznościach stanu zagrożenia i w czasie wojny, która w krańcowej swej postaci może mieć charakter globalnego starcia raketowo-jądrowego. Zadania te dotyczyć będą uruchomienia opracowanych w czasie pokoju i zaktualizowanych, stosownie do istniejącej i rozwijającej się sytuacji polityczno-militarnej, planów obronnych: militarnych, politycznych, gospodarczych, ochrony i zaopatrzenia ludności oraz innych.

Dźwignią umożliwiającą wprowadzenie tych planów w życie oraz kontroli wykonania zawartych w nich przedsięwzięć jest system kierowania i zarządzania Państwem oraz dowodzenia siłami zbrojnymi.

Wieloletni okres zadań teoretycznych oraz doświadczeń praktyki ćwiczebnej pozwoliły na wszechstronne - o ile to jest możliwe w warunkach pokoju - sprawdzenie funkcjonowania tego systemu w założonych /ćwiczebnie/ warunkach stanu zagrożenia i wojny. Struktura systemu, jak również sposoby kierowania i zarządzania określonymi dziedzinami obronnymi, podlegają ciągłej weryfikacji w oparciu o wciąż wzrastający potencjał obronny naszej koalicji i nasz własny, przy jednoczesnym uwzględnieniu zmian w sferze doktrynalnej i militarnej zachodzących u przeciwnika.

W poszukiwaniu i dla sprawdzenia optymalnych rozwiązań strukturalnych systemu kierowania i zarządzania, przeprowadzono w styczniu 1968 r. pod kierownictwem Komitetu Obrony Kraju ogólnokrajowe, jednostronne, wieloszczeblowe ćwiczenie typu szkieletowego pod kryptonimem "KRAJ-68" na temat: "Organizacja i prowadzenie obrony terytorium kraju w okresie zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i wojny w połączeniu z działaniami frontu zewnętrznego w ramach strategicznej operacji Sił Zbrojnych Układu Warszawskiego na zachodnio-europejskim TDW". Ćwiczenie to pozwoliło m.in. również sprawdzić stan przygotowań do przejścia na wojenny system kierowania państwem i funkcjonowanie tego systemu zarówno od strony metodologicznej, przygotowania kierowniczej kadry do podjęcia zadań wojennych, jak i praktycznej, w szczególności w zakresie przejścia na polowe stanowiska kierowania.

W oparciu o wnioski, jakich dostarczyło wspomniane ćwiczenie, Komitet Obrony Kraju podjął w dniu 15 lutego 1969 r. uchwały: nr 01/69 w sprawie organizacji działów Komitetu Obrony Kraju oraz zakres działania kierowników tych działów, jak również nr 02/69 w sprawie terenowych i zakładowych komitetów obrony, a także inne uchwały, które stanowią obecnie zasadniczą podstawę nowelizacji i usprawnienia poprzednio obowiązujących założeń organizacyjnych systemu kierowania i zarządzania. Znaczenie tych dokumentów polega na tym, że ustalenia w nich zawarte precyzują nie tylko model systemu kierowania i zarządzania sprawami obronności w czasie pokoju oraz zakres działania organów centralnych i terenowych, lecz również i przede wszystkim /mimo, że nie

jest to wyrażone *expressis verbis*/ stanowią o systemie kierowania i zarządzania przewidzianym w razie wprowadzenia stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny.

Ramy materiału pozwalają jedynie na przedstawienie ogólnego zarysu wojennego systemu kierowania Państwem i jego ogólnych elementów składowych. Stąd też nie ujmuje się takich zagadnień - jak np. funkcji Państwa w czasie wojny, sił i środków OTK, charakterystyki obecnego, pokojowego systemu kierowania i zarządzania, podziału kompetencji organów kierowania, trybu funkcjonowania, zabezpieczenia i metodologii pracy stanowisk kierowania czasu wojny, systemu dowodzenia Siłami Zbrojnymi itp. Są one zresztą tematem oddzielnych szczegółowych opracowań. Inne problemy, takie jak np. doświadczenia z II wojny światowej w omawianym przedmiocie oraz struktura organów przygotowujących obronę w czasie pokoju zostały jedynie poruszone w zakresie niezbędnym dla lepszego zrozumienia całości tematu i jego przejrzystości.

W materiale tym przedstawia się zarówno koncepcje ustalone, jak też przewidywane, a więc hipotetyczne na obecnym etapie kierunki rozwiązań organizacyjnych i podjętych prac planistycznych.

I. SYSTEM KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA W NIEKTÓRYCH PAŃSTWACH W CZASIE II WOJNY ŚWIATOWEJ

Lata drugiej wojny światowej i doświadczenia państw biorących w niej udział wskazały na potrzebę modyfikacji istniejących w czasie pokoju organów kierowania i zarządzania, wyodrębnienia ich z istniejącej struktury administracyjnej i systemu sprawowania władzy, względnie stworzenia całkowitych nowych organów do kierowania obronnością Państwa i dowodzenia siłami zbrojnymi. Struktura tych organów, metody kierownictwa państwowego i dowodzenia siłami zbrojnymi układały się różnie. Wspólna jednak dla wszystkich państw była dążność do utworzenia takiego systemu i wypracowania takich form i metod kierowania, które by najlepiej odpowiadały charakterowi prowadzonej wojny i zapewniały jed-

nolitość kierowania pod względem politycznym, ekonomicznym i wojskowym.^{x/}

I tak, w Związku Radzieckim dla kierowania obroną utworzono w myśl wspólnej uchwały KC partii, Rady Najwyższej i Rady Komisarzy Ludowych z dnia 30 czerwca 1941 r. Państwowy Komitet Obrony, który miał pełnię władzy w państwie i jednoczył kierownictwo wojskowe, polityczne i gospodarcze kraju. Kierowanie i zarządzanie odbywało się w oparciu o istniejące w czasie pokoju ministerstwa /komisariaty ludowe/ związkowe, republikańskie i terenowe organy władzy, jednakże struktura wewnętrzna niektórych ministerstw, ich zadania, a także metody zarządzania nimi uległy pewnym zmianom i zostały dostosowane do potrzeb wojny.

Dla kierowania przedstawieniem gospodarki narodowej na tory wojenne delegowano niektórych komisarzy ludowych, ich zastępców oraz dyrektorów centralnych zarządów, jako pełnomocników Państwowego Komitetu Obrony. Już od pierwszych dni wojny zaczęto energicznie przedstawiać pracę przemysłu, transportu i rolnictwa odpowiednio do warunków czasu wojny. Powołano szereg nowych instytucji i organów, a wśród nich: ogólnozwiązkowe komisariaty ludowe, przemysłu pancernego, amunicji, uzbrojenia i produkcji moździerzy; główne zarządy budownictwa przemysłu wojskowego i rezerw materiałowych; komitet do spraw ewidencji i bilansu siły roboczej; radę do spraw ewakuacji i inne.

W pracy Państwowego Komitetu Obrony poważne miejsce zajmowały zagadnienia rozdziału rezerw ludzkich w gospodarce narodowej, przygotowania kwalifikowanej siły roboczej, zapewnienia kadr dla najważniejszych gałęzi produkcji oraz - co szczególnie było ważne przez cały czas wojny - wydzielania kontyngentów dla sił zbrojnych. Posiadając pełnię władzy państwowej i wojskowej, Państwowy Komitet Obrony, mimo niesłychanych trudności pierwszego okresu wojny, szybko zmobilizował wszystkie zasoby i siły do utworzenia sprawnej i szybko rozwijającej się gospodarki wojennej.

x/ W.D. Sokołowski, "Strategia wojenna" - str. 437.

Ustrój socjalistyczny i przekształcenie Związku Radzieckiego w potężne mocarstwo przemysłowe o trwałym zapleczu stworzyły nieznaną dotąd w historii możliwość szybkiego ześrodkowania i rozwinięcia przez Państwowy Komitet Obrony i podległe mu organy wszystkich materialnych i moralnych sił państwa i narodów dla zwycięskiego zakończenia wojny.

W Wielkiej Brytanii najwyższym organem kierowania państwem i siłami zbrojnymi podczas wojny był Gabinet Wojenny, w którego skład wchodził premier i minister obrony /w jednej osobie/, lord - przewodniczący Tajnej Rady, minister spraw zagranicznych, minister finansów, minister pracy, minister spraw wewnętrznych, minister przemysłu i inni ministrowie.

Faktyczne kierownictwo na najwyższym szczeblu sprawował jednak premier przez komitety Gabinetu Wojennego. Odpowiednio do kręgu rozstrzyganych zagadnień w czasie wojny powołano trzy grupy komitetów: wojskowe, cywilne /kierujące sprawami obrony cywilnej metropolii i ogólnymi sprawami gospodarki/ oraz komitety odpowiedzialne za produkcję.

W skład grupy komitetów wojskowych wchodziły: Komitet Obrony /grupa operacyjna i grupa zaopatrzenia/, Komitet Szefów Sztabów, Komitet Kwatermistrzów, Komitet Produkcji Wojennej, Komitet Planowania Materiałowo-Technicznego Zabezpieczenia, Komitet Planowania i Komitet Rozpoznania. Główną rolę w tej grupie odgrywał Komitet Szefów Sztabów, którego członkami byli szef imperialnego sztabu generalnego /przewodniczący/, szef sztabu marynarki wojennej, szef sztabu lotnictwa, szef sztabu przy ministrze obrony i szef sztabu kombinowanych operacji.

Komitet ten w istocie był podstawowym najwyższym kolegialnym organem dowodzenia o szerokim zakresie uprawnień. W jego posiedzeniach z reguły uczestniczyli przedstawiciele innych zainteresowanych komitetów, natomiast Gabinet Wojenny tylko pod względem formalno-prawnym pozostawał wyższą instancją, w rzeczywistości zaś odpowiadał jedynie za prowadzenie polityki zagranicznej i za stan ekonomiki kraju.

W Stanach Zjednoczonych AP prezydent, jako kierownik władzy wykonawczej i naczelny dowódca sił zbrojnych, był jednocześnie zwierzchnikiem wszystkich instytucji odpowiedzialnych za wojenną ekonomikę. Do rozstrzygnięcia tych zagadnień w 1940 r. powołano Zarząd do spraw Przedsięwzięć Okresu Stanu Wyjątkowego, wchodzący w skład kancelarii prezydenta i bezpośrednio mu podległy. Zarząd ten składał się z różnych biur i agencji cywilnych, przez które Ministerstwo Wojny rozdzielało zamówienia wojskowe. W skład kierownictwa Zarządu wchodził minister wojny, jego zastępca i inni przedstawiciele armii. Zarząd ten był w ścisłej łączności z wojskowymi organami gospodarczymi i Ministerstwem Marynarki Wojennej.

Kierownictwo siłami zbrojnymi prezydent sprawował przez swój osobisty sztab, powołany na czas wojny i Połączony Komitet Szefów Sztabów oraz przez Ministerstwo Wojny i Ministerstwo Marynarki Wojennej. Osobisty sztab prezydenta pomagał mu jako naczelnemu dowódcy w kierowaniu wszystkimi siłami zbrojnymi podczas wojny.

Tak więc prezydent USA jak i premier Wielkiej Brytanii rozstrzygali wszystkie zagadnienia dotyczące wojny, opierając się na stosunkowo skomplikowanym systemie istniejących lub stworzonych na czas wojny różnych instytucji i udzielając im odpowiednich pełnomocnictw.

Pobieżna nawet analiza systemów kierowania i zarządzania w czasie II wojny światowej w wyżej przedstawionych przykładowo krajach wykazuje kilka charakterystycznych cech wspólnych.

I tak:

1. U podstaw założonych koncepcji systemu kierowania i zarządzania, zależnych zresztą od typu i formy państwa, struktury władz centralnych, terenowych itp, leży przede wszystkim kryterium optymalnej zdolności państwa do osiągnięcia zasadniczego celu polityczno-strategicznego w wojnie. Wspólną cechą jest dążenie do osiągnięcia maksymalnej zgodności form i metod kierowania z przewidywanymi /lub istniejącymi/ warunkami wojny oraz powołanie takich organów lub modyfikacja dotychczasowych, które zapewniłyby jednolite

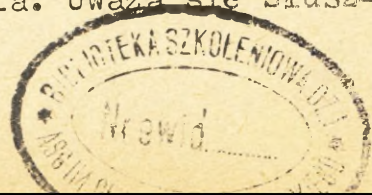
i scentralizowane kierownictwo polityczne, wojskowe i gospodarcze.

2. Tworzony system kierowania do wykonania wojennych funkcji państwa opierał się na istniejącej w czasie pokoju strukturze organizacyjnej administracji państwowej i gospodarki narodowej. Dokonywane zmiany szły w kierunku zwiększenia elastyczności, operatywności i uproszczenia kierowania, bez naruszania w istotnym stopniu istniejących układów organizacyjnych, a w szczególności struktury powiązań techniczno-produkcyjnych /kooperacji/. Dążono do tego, by struktura pokojowa maksymalnie była zbliżona i odpowiadała potrzebom wojny.
3. Długotrwałość wojny, a także możliwość funkcjonowania na stosunkowo spokojnym zapleczu organów władzy, instytucji, zakładów produkcyjnych itd. stwarzała na ogół dogodne warunki dla działalności gospodarczej, przygotowania odpowiednich rezerw materiałowych i ludzkich do prowadzenia wojny.

Mimo trudności wojennych było jednak wystarczająco czasu na tworzenie nowych, względnie modyfikację istniejących organów kierowania i zarządzania oraz dostosowanie ich do potrzeb wojny.

Wywody powyższe każą z dużym prawdopodobieństwem przypuszczać, że w przyszłej wojnie, prowadzonej od początku lub po pewnym okresie z użyciem broni jądrowej, dwa pierwsze wnioski zachowują niewątpliwie całkowicie swą aktualność. Trzeci natomiast ma jedynie znaczenie historyczne. W wojnie rakietowo-jądrowej, szczególnie na obszarach państw powierzchniowo małych i średnich, warunki działalności organów państwowych i gospodarczych ulegną radykalnej zmianie w kierunku piętrzenia się trudności, a nawet niemożliwości kierowania i zarządzania.

Nie jest więc rzeczą przypadku, że w centrum uwagi naczelnych organów kierowniczych wszystkich bez wyjątku państw znajduje się powoływanie już w okresie pokoju odrębnych organów /z reguły kolegialnych/ wydzielonych z ogólnopaństwowej struktury władzy i administracji państwowej, stanowiących trzon wojennego systemu kierowania. Uważa się skusz-



nie, że w warunkach możliwości wykonania przez przeciwnika zaskakującego uderzenia i błyskawicznego rozwoju wydarzeń, gdzie dosłownie ułamki czasu mogą decydować o losie całych państw i narodów, organa kierownicze muszą być w pełni gotowe do działania już w czasie pokoju. Pogląd ten podziela również nasza doktryna wojenna.

II. PRZYGOTOWANIE WOJENNEGO SYSTEMU KIEROWANIA I ZARZADZANIA

Powołane w okresie powojennym organy kierownicze zajmujące się przygotowaniem państwa do obrony /wojny/ są ciałami kolegialnymi i noszą nazwę "komitetów" lub "rad obrony", np. w Austrii - Rada Obrony Kraju, w Czechosłowackiej Republice Ludowej - Rada Obrony Państwa, we Francji - Najwyższa Rada Obrony i Komitet Obrony, w Jugosławii - Rada Obrony Narodowej, w Niemieckiej Republice Demokratycznej - Narodowa Rada Obrony NRD, w Niemieckiej Republice Federalnej - Federalna Rada Obrony, w Stanach Zjednoczonych AP - Rada Bezpieczeństwa Państwa, w Węgierskiej Republice Ludowej - Komitet Obrony WRL itd.

Organy te zostały powołane na podstawie ustaw, a na ich czele stoją prezydenci lub szefowie rządów.

We Francji ustawa /zwana "Kartą Obrony"/ z dnia 7 stycznia 1959 r. stanowi, iż naczelnym organem określającym całość polityki obronnej państwa jest Rada Ministrów i Wyższa Rada Obrony Narodowej pod przewodnictwem prezydenta Republiki. Rada Obrony Narodowej jest organem o bardzo szerokim, przewidzianym dekretem z dnia 31 lipca 1959 r. składzie, ale dotychczas nie była jeszcze zwoływana.

Za obronę narodową odpowiedzialny jest premier, który spełnia kierownictwo ogólne i kierownictwo wojskowe w dziedzinie obronnej. Do pomocy ma on szereg komitetów. Najważniejszy z tych komitetów jest Komitet Obrony i Ścisły Komitet Obrony. Obu tym komitetom przewodniczy prezydent^{x/} lub premier w jego

x/ W przypadku gdy obradom przewodniczy prezydent, wówczas organ kierowniczy /Komitet/ nosi nazwę "Rada Obrony",

zastępstwie. Organy te nie mają ściśle określonego składu i zwoływane są na każdorazowe posiedzenie zgodnie z inicjatywą prezydenta, jednak w każdym wypadku uczestniczą w nich premier i ministrowie: sił zbrojnych, spraw wewnętrznych, spraw zagranicznych, gospodarki finansów.

Kompetencje Komitetu Obrony rozciągają się na zagadnienia w dziedzinie ogólnej polityki wojskowej, natomiast Ścisłego Komitetu Obrony w dziedzinie kierownictwa wojskowego obroną. Organem spełniającym rolę sztabu wojskowego premiera i przygotowującym materiały na obrady komitetów obrony jest Sekretariat Obrony Narodowej.

W Niemieckiej Republice Federalnej istnieje podobny organ kolegialny pod nazwą Rady Obrony NRF w składzie: kanclerz /przewodniczący/ oraz ministrowie: obrony, spraw zagranicznych, spraw wewnętrznych, gospodarki, finansów, do specjalnych poruczeń, a także generalny inspektor Bundeswehry.

Rada Obrony NRF sprawuje ogólne kierownictwo w zakresie przygotowań państwa do wojny, a ponadto, podobnie jak we Francji, kieruje szkoleniem "obronnym" kadry organów administracji państwowej. Ponadto w NRF uchwalono względnie przygotowano do uchwalenia szereg ustaw stanu wyjątkowego, a także w ćwiczeniu "Fallex-66" /1966 r./ sprawdzono funkcjonowanie tzw. parlamentu czasu wojennego, który ma być zgodnie z przewidywaniami najwyższą władzą w czasie wojny.

System obronny PRL pod względem podstawowej problematyki organizacyjnej i funkcjonowania został w określonym stopniu uogólniony i kompleksowo prawnie unormowany w ustawie z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony PRL. Stosownie do postanowień ustawy, jednolity system obrony PRL obejmuje, jak wiadomo: Siły Zbrojne PRL, obronnie przygotowaną gospodarkę narodową, administrację państwową i organizacje polityczno-społeczne oraz obronnie przygotowane społeczeństwo. Społwem umożliwiającym planowanie i realizację zadań obronnych jest utworzony w czasie pokoju system kierowania i zarządzania sprawami obronności, zakładający skupienie ogółu spraw obronnych w ręku specjalnego organu Rady Ministrów - Komitetu Obrony Kraju.

Komitet Obrony Kraju jest organem kolegialnym. Jego przewodniczący jest z mocy ustawy prezes Rady Ministrów. Oprócz przewodniczącego⁸⁰ w skład Komitetu wchodzi zastępcy przewodniczącego /w liczbie trzech osób/, członkowie i sekretarz. Zastępcą przewodniczącego do spraw Sił Zbrojnych^{x/} i planowanie strategiczno-obronnego jest minister obrony narodowej, zastępcami przewodniczącego Komitetu do spraw polityczno-obronnych oraz gospodarczo-obronnych są desygnowani na te stanowiska dwaj członkowie Biura Politycznego KC PZPR.

Zgodnie z art. 5 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 1967r. do zakresu działania Komitetu Obrony Kraju, w szczególności należą:

- ustalanie generalnych założeń obrony państwa oraz kierowanie całokształtem spraw dotyczących obronności kraju;
- rozpatrywanie zagadnień dotyczących obronności kraju i wytyczanie kierunków działania w tej dziedzinie;
- ustalanie założeń organizacji sił zbrojnych i samoobrony ludności;
- koordynowanie działalności naczelnych i terenowych organów administracji państwowej w zakresie obronności kraju.

W ramach swego zakresu działania, Komitet Obrony Kraju może podejmować uchwały oraz wydawać wytyczne i zalecenia. Akty prawne Komitetu Obrony Kraju są wiążące dla organów KOK, ministrów i innych organów państwowych.

Do kierowania sprawami obronności na terenie województw utworzone zostały wojewódzkie komitety obrony^{xx/}, a na terenie powiatów, miast, dzielnic, osiedli i gromad oraz zakładów pracy mogą być powoływane powiatowe, miejskie, dzielnicowe, osiedlowe, gromadzkie i zakładowe komitety obrony.

x/ Ustawa wyraźnie określa tylko Ministra Obrony Narodowej jako zastępcę przewodniczącego do spraw Sił Zbrojnych i planowania strategiczno-obronnego, pozostałych zastępców, członków i sekretarza powołuje Rada Ministrów.

xx/ Komitet Obrony m.st. Warszawy posiada uprawnienia wojewódzkiego Komitetu Obrony.

Jednocześnie, w celu zapewnienia możliwości jednolitego i skoordynowanego kierowania sprawami przygotowań obronnych terenu - w zasadzie we wszystkich województwach, powiatach i miastach oraz w dzielnicach miast stanowiących powiaty powołane zostały do życia terytorialne sztaby wojskowe odpowiednich szczebli. Terytorialne sztaby wojskowe są organami wojskowymi, natomiast w zakresie obronnego przygotowania terenu - organami prezydiów właściwych rad narodowych.

W celu dostosowania struktury pokojowej naczelnych i terenowych organów administracji państwowej i gospodarczej do sprawnego funkcjonowania w przewidywanych warunkach wojny, uproszczenia i uelastycznienia na czas wojny systemu kierowania i zarządzania, a także dla rozwiązywania szerokich, problemowych zadań obronnych, wykraczających poza gestie i możliwości jednego lub kilku resortów odrębnie wziętych, uchwałą nr 366/68 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 1968 r. w sprawie zasad i trybu działania Komitetu Obrony Kraju, powołano do życia "działy Komitetu Obrony Kraju". Działy Komitetu Obrony Kraju, a na szczeblu terenowym - wojewódzkich i powiatowych komitetów obrony skupiają resorty /urzędy centralne, wydziały prezydiów rad narodowych itp/, o podobnej problematyce rzeczowej, co ułatwia i umożliwia osobie stojącej na czele odnośnego działu kompleksową koordynację planowania obronnego w czasie pokoju oraz realizację zadań obronnych w czasie zagrożenia i wojny.

Wychodząc z założenia, że podstawowe funkcje obronne zawierają się w czterech zasadniczych jak gdyby sferach obejmujących w zasadzie jednorodną, wewnętrznie zgodną, chociaż niekiedy bardzo szeroką i złożoną problematykę obronną, a to: militarną, polityczną, gospodarczą oraz ochrony i zaopatrzenia ludności, adekwatnie do powyższego na szczeblu centralnym powołano działy KOK: polityczno-obronny, gospodarczo-obronny, ochrony i zaopatrzenia ludności, a także wewnętrzny oraz komunikacji.^{x/} Ponadto na prawach działu pozostaje Mini-

x/ Działy KOK: Wewnętrzny oraz Komunikacji będą wykonywały zadania na rzecz wszystkich działów KOK.

sterstwo Spraw Zagranicznych.^{x/}

Ministerstwo Obrony Narodowej z racji swych wyjątkowych funkcji w systemie obronnym państwa, ranga których wykracza poza rany działu, pozostaje w dotychczasowej nazwie. Kierownik resortu obrony narodowej, jak wyżej już wspomniano, jest zastępcą przewodniczącego Komitetu Obrony Kraju, odpowiedzialnym za całokształt przygotowań strategiczno-obronnych Państwa, a więc realizowanych we wszystkich sferach i dziedzinach obronnych.

Na czele działu Komitetu Obrony Kraju stoi kierownik. Jest on jednocześnie członkiem Komitetu Obrony Kraju^{xx/} i kieruje bezpośrednio całokształtem prac związanych z obronnym przygotowaniem wchodzących w skład działu KOK: resortów, urzędów i instytucji oraz jednostek gospodarki uspołecznionej.^{xxx/}

Realizacja zadań w zakresie obronności w resortach i urzędach centralnych - zgodnie z art. 10 ust. 1 pkt 1 i ustawy z dnia 24 listopada 1967 r. - należy do obowiązku kierowników danych resortów względnie urzędów. Podstawowe wytyczne w tych sprawach wydają oni w porozumieniu z Ministrem Obrony Narodowej.

Skupienie w płaszczyźnie resortowej podstawowych zadań przygotowawczo-obronnych wynika z tego, że w okresie pokoju ministerstwa, centralne urzędy i instytucje posiadają, w przeciwieństwie do działów KOK, stanowiących wojenną formę organizacji, zarządzenia i funkcjonowania, najlepsze ludzkie i materialowe warunki kompleksowej realizacji wszystkich tych zadań,

x/ Według poprzednich ustaleń istniały następujące działy KOK: polityczny, militarny, planowania i ekonomiki, ochrony ludności, wewnętrzny, przemysłu, zaopatrzenia, komunikacji, szkolnictwa i nauki, współpracy gospodarczej z zagranicą oraz zagraniczny. Zmniejszenie ilości działów ma sprzyjać lepszej koordynacji planowania obronnego i kompleksowości rozwiązywania problematyki obronnej.

xx/ Minister Spraw Zagranicznych jest również członkiem Komitetu Obrony Kraju.

xxx/ Sprawy organizacji działów Komitetu Obrony Kraju oraz zakresu działania kierowników tych działów reguluje uchwała nr 04/69 Komitetu Obrony Kraju z dnia 15 lutego 1969 r. Ponadto szczegółowa struktura systemu obronnego PRL omówiona jest w temacie nr 8 materiałów do szkolenia kierowniczej kadry systemu OTK szczebla centralnego.

a mianowicie organizacyjno-mobilizacyjnych, planistycznych i rzeczowych - stosownie do jednolitych i obowiązujących w skali danego działu KOK założeń oraz planów działkowych.

Do prowadzenia prac obronnych poszczególne organy systemu kierowania i zarządzania posiadają odpowiedni aparat wykonawczo-koordynacyjny. I tak, centralnym organem wykonawczo-koordynacyjnym Komitetu Obrony Kraju jest jego Sekretariat, który stosownie do uchwały nr 03/69 KOK z dnia 15 lutego 1969r. został zobowiązany do nadzoru i koordynacji przedsięwzięć organizacyjno-mobilizacyjnych, planowania i szkolenia obronnego, wykonywanych przez robocze zespoły planowania obronnego działów KOK oraz organy wykonawczo-koordynacyjne ministerstw, centralnych urzędów i instytucji, to jest departamenty, biura, wydziały wojskowe, jak też przez robocze organy terenowych komitetów obrony.

W skali każdego działu KOK /z wyjątkiem Ministerstwa Obrony Narodowej oraz Ministerstwa Spraw Zagranicznych/ organem wykonawczo-koordynacyjnym jest etatowy zespół planowania obronnego działu. Zespół ten jest zobowiązany do nadzoru i koordynacji prac organizacyjno-mobilizacyjnych, planowania oraz szkolenia obronnego realizowanego przez komórki wojskowe resortów.

Organem wykonawczo-koordynacyjnym ministra /równorzędnego/ jest usytuowany w ministerstwie /urzędzie/ i podległy ministrowi /kierownikowi urzędu/ departament, biuro lub wydział wojskowy.

Z rozważać powyższych wynika, że:

- 1/ W warunkach wojny współczesnej istnieje potrzeba wcześniejszego /to znaczy jeszcze w okresie pokoju/ przygotowania zrębów wojennego systemu kierowania i utworzenia takich organów, które zdolne byłyby podjąć realizację zadań obronnych w każdym czasie i w różnych okolicznościach rozpoczęcia konfliktu zbrojnego. Postulat ten zrealizowany jest w większości państw, w tej liczbie i w naszym kraju.
- 2/ Organy, o których mowa wyżej, w czasie pokoju zajmują się przygotowaniem obrony Państwa, natomiast w czasie wojny kierują jego obroną. Posiadają przy tym odpowiedni aparat

wykonawczo-koordynacyjny, umożliwiającym im bieżące planowanie i czuwanie nad sprawami obronności. Nabyte przez te organy i ich aparat wykonawczy doświadczenia i nawyki w kierowaniu i współdziałaniu, dają gwarancję płynności i szybkości przejścia z działalności czasu pokojowego na wojenny.

III. PRZEWIDYWANA ORGANIZACJA I FUNKCJE NACZELNYCH I TERENOWYCH ORGANÓW KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA W OKRESIE STANU BEZPOŚREDNIEGO ZAGROŻENIA BEZPIECZEŃSTWA PAŃSTWA I W CZASIE WOJNY

Przewiduje się, że w razie gwałtownego wzrostu napięcia w sytuacji polityczno-militarnej, grożącego wybuchem konfliktu zbrojnego, Rada Państwa w porozumieniu z państwami Układu Warszawskiego, wprowadzi stan bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa. Stan ten może być poprzedzony dłuższą lub krócej trwającym okresem stanu podwyższonej gotowości obronnej, który wprowadza Komitet Obrony Kraju. W okresach zagrożenia przewiduje się realizację odpowiednich zadań obronnych - stosownie do istniejących w tym zakresie planów. O ile stan podwyższonej gotowości obronnej nie naruszy w zasadzie pokojowych planów gospodarczych /NPG/ i realizuje się w istniejącym w czasie pokoju systemie kierowania i zarządzania, to w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa /który podaje się do publicznej wiadomości/, następuje przejście na wojenny system kierowania i zarządzania oraz realizację zadań gospodarczo-obronnych stosownie do aktualnego na dany rok planu roku obliczeniowego /RO/.

W celu szybkiego wprowadzenia w tym czasie w życie przedsięwzięć obronnych, już obecnie są przygotowane, względnie opracowywane odpowiednie akty normatywne czasu wojny. Jednym z zasadniczych dokumentów tego rodzaju będzie dekret Rady Państwa o Komitecie Obrony Kraju i Terenowych Komitetach Obrony. O ile w czasie pokoju Komitet Obrony Kraju jest organem Rady Ministrów, to w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa może otrzymać uprawnienia naczelnego organu państwowego, powołanego do kierowania całokształtem życia państwowego w tym okresie jak też w czasie wojny.

Do zakresu działania Komitetu Obrony Kraju w omawianym wariantcie organizacyjnym może należeć w szczególności:

- kierowanie całokształtem spraw dotyczących obronności kraju oraz sprawowanie zwierzchnictwa nad Siłami Zbrojnymi PRL;
- kierowanie sprawami bezpieczeństwa, ochrony i warunków życia ludności;
- kierowanie działalnością naczelnych i terenowych organów administracji państwowej;
- kierowanie gospodarką narodową oraz dysponowanie środkami finansowymi i zasobami materialnymi Państwa.

Komitet Obrony Kraju prawdopodobnie przejmie uprawnienia Rady Ministrów i będzie posiadał prawo wydawania odpowiadających aktów prawnych stosownie do zakresu swego działania.

Skład osobowy Komitetu Obrony Kraju, przypuszczalnie w ilości kilkunastu lub więcej osób, powoła Rada Państwa.

Komitet może składać się z przewodniczącego, zastępców przewodniczącego, członków i sekretarza. Oprócz dotychczas istniejących stanowisk zastępców przewodniczącego i członków KOK nie wyłącza się możliwości wyznaczenia przez Radę Państwa nowych zastępców przewodniczącego i członków Komitetu Obrony Kraju.

Nie wyłącza się możliwości, że przewodniczący, zastępcy przewodniczącego i sekretarz Komitetu tworzyć będą Prezydium Komitetu Obrony Kraju, które w sprawach niecierpiących zwłoki może działać i podejmować pewne decyzje.

Organem pracy Komitetu Obrony Kraju na szczeblu centralnym będą niewątpliwie ministerstwa /urzędy centralne, instytucje/ przechodzące w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa na działową strukturę wojennego systemu kierowania i zarządzania.

Na czele działu KOK stać będzie jego kierownik będący jednocześnie członkiem Komitetu Obrony Kraju. W ramach swojego zakresu działania kierować on będzie bezpośrednio działalnością wchodzącą w skład działu KOK: resortów, urzędów i instytucji oraz jednostek gospodarki społecznej.

W szczególności do zakresu działania kierownika działu należeć może:

- nadzór nad realizacją organizacyjno-mobilizacyjnych i obronnych planów przejścia działu KOK i wchodzących w jego skład organów na wojenny system kierowania i zarządzania, a także nadzór nad wykonaniem zadań obronnych przez te organy;
- koordynowanie działalności obronnej w dziale;
- podejmowanie decyzji w sprawach ustalonych przez Komitet Obrony Kraju oraz wykonywanie innych zleconych przez Komitet zadań.

Komitet Obrony Kraju będzie sprawował władzę państwową i kierował obronnością bezpośrednio poprzez wojewódzkie i podległe im terenowe komitety obrony.

Skład osobowy WKO zostanie wyznaczony przypuszczalnie przez Komitet Obrony Kraju, natomiast PKO /równorzędnych/ - przez właściwy nadrzędny wojewódzki komitet obrony. W skład terytorialnych komitetów obrony, oprócz osób dotychczasowych, prawdopodobnie wejdą również inne osoby.

Komitet Obrony Kraju ustali zapewne uprawnienia terytorialnych komitetów obrony oraz zakres ich działania. Można przypuszczać, że do zadań np. wojewódzkich komitetów obrony należeć może:

- realizowanie dyrektyw, uchwał i postanowień Komitetu Obrony Kraju na podległym im obszarze, głównie zaś w zakresie wykonania przewidzianych na dany okres zadań obronnych;
- korygowanie, stosownie do wytworzonej sytuacji, opracowanych w czasie pokoju planów obrony własnego województwa i wprowadzanie ich w życie;
- podejmowanie niezbędnych przedsięwzięć, w celu zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego, ochrony ludności, dóbr materialnych i kulturalnych oraz zapewnienie warunków życia ludności własnej i przemieszczonej na teren województwa;
- kierowanie działalnością podległych im komitetów obrony, terenowych organów administracji państwowej, instytucji państwowych i społecznych;

- kierowanie sprawami gospodarki województwa, komunikacji i łączności - zgodnie z ustaleniami Komitetu Obrony Kraju;
- dysponowanie środkami finansowymi i zasobami materialnymi województwa - nie zastrzeżonymi do dyspozycji Komitetu Obrony Kraju;
- wykonywanie innych zadań - stosownie do bieżących zaleceń KOK i wynikłej sytuacji.

Zakres działania oraz skład osobowy powiatowych komitetów obrony będzie odpowiednio podobny do wojewódzkich komitetów obrony.

Organami pracy wojewódzkiego /powiatowego/ komitetu obrony będą podległe im wydziały prezydiów rad narodowych, przechodzące w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa na działową strukturę wojennego systemu kierowania. Zarządzanie sprawami województwa odbywać się będzie poprzez podległe powiatowe /miejskie/ komitety obrony.

Komitet Obrony Kraju może również powoływać swoich pełnomocników dla poszczególnych obszarów kraju lub określonych dziedzin administracji państwowej i gospodarki narodowej oraz ustalić zakres ich zadań. Możliwość taką przewiduje przepis art. 12 ustawy z dnia 21 listopada 1967 r.

Przypuszczalnie pełnomocnicy KOK będą działali przy okręgach wojskowych, dowództwie frontu /polskiego/ i Marynarki Wojennej, Dowództwie Wojsk Obrony Powietrznej Kraju a także mogą być wyznaczeni do innych szczególnie ważnych zadań.^{x/}

Pełnomocnicy mogą wykonywać szereg zadań zleconych im przez Komitet Obrony Kraju - w zależności od charakteru, rodzaju pełnomocnictwa oraz ustalonego dla nich zakresu działania.

Organem wykonawczo-koordynacyjnym Komitetu Obrony Kraju, w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny, będzie odpowiednio mobilizacyjnie rozwinięty Sekretariat KOK.

x/ Np. Komitet Obrony Kraju może wyznaczyć swego pełnomocnika do zbadania sytuacji po uderzeniach jądrowych w określonym rejonie.



Do głównych zadań Sekretariatu w tym okresie może m.in. należeć:

- organizowanie, przy współudziale właściwych organów, wykonania planu rozwinięcia Komitetu Obrony Kraju - stosownie do przyjętego na ten czas wojennego systemu stanowisk kierowania;
- zbieranie, analizowanie, uogólnianie i opracowywanie danych z wewnętrznego i zewnętrznego frontu działań wojennych, sytuacji polityczno-społecznej, gospodarczej i z zakresu ochrony i zaopatrzenia ludności kraju;
- przygotowywanie i przedkładanie Komitetowi Obrony Kraju propozycji decyzji w oparciu o wnioski i opinie przygotowywane przez działy KOK, pełnomocników KOK oraz wojewódzkie komitety obrony, a także przekazywanie tych decyzji do wykonawców i nadzór nad ich wykonaniem w zakresie zleconym przez Komitet Obrony Kraju;
- organizacja współdziałania i wymiana informacji pomiędzy organami wykonawczo-koordynacyjnymi działów KOK i wojewódzkich komitetów obrony;
- prowadzenie - na podstawie zestawień działów KOK i wojewódzkich komitetów obrony - kompleksowego bilansu strat i zniszczeń jako podstawy do bieżących i okresowych ocen sytuacji;
- organizacja pracy Komitetu Obrony Kraju i jego Prezydium, a także współdziałanie w przygotowywaniu projektów aktów prawnych Komitetu Obrony Kraju niezbędnych do kierowania i zarządzania sprawami obronnymi Państwa oraz prowadzenie prac o charakterze techniczno-kancelaryjnym.

Prawdopodobnie mobilizacyjne rozwinięcie Sekretariatu KOK nastąpi przez włączenie w skład obecnego Sekretariatu grup osób o odpowiednich kwalifikacjach ze składu działów Komitetu, ministerstw, centralnych urzędów /w tym ewentualnie z Urzędu Rady Ministrów/ i in. Ogółem wojenny skład sekretariatu może liczyć ponad 200 osób. Struktura wewnętrzna sekretariatu może się wówczas składać z określonych zespołów osób, z których każdy będzie zdolny do zapewnienia pracy składowi osobowemu KOK. Skład zespołów Sekretariatu KOK powinien być taki, ażeby pozwolił jednocześnie na funkcjonowanie Sekretariatu na dotychczasowo-

wym i polowych stanowiskach kierowania KOK. Sekretariat KOK w realizacji swych zadań będzie prawdopodobnie współdziałał z Kancelarią Sejmu PRL, Kancelarią Rady Państwa, a także z grupami roboczymi kierowników działów KOK /pośrednio również z organami wykonawczo-koordynacyjnymi kierowników resortów i urzędów centralnych/ oraz sekretariatami wojewódzkich komitetów obrony.

Kierownik działu do pomocy w spełnianiu swych funkcji koordynacyjnych zapewne posiadać będzie grupę roboczą /sekretariat/, natomiast aparatem roboczym ministrów /równorzędnych/ przypuszczalnie będą odpowiednio zreorganizowane departamenty, biura i wydziały wojskowe.

Z przedstawionej organizacji wojennego systemu kierowania i zarządzania wynika, że:

1. Kośćcem i zasadniczym instrumentem kierowania obronnością i zarządzania wszystkimi sprawami Państwa, stanie się utworzony w czasie pokoju - układ pionowy: od przewodniczącego Komitetu Obrony Kraju - przez przewodniczących wojewódzkich i powiatowych komitetów obrony - aż do kierownictw komitetów obrony najniższych szczebli organizacyjnych. W ramach tego podstawowego, prostego i operatywnego układu, posiadającego na czas wojny odpowiednie uprawnienia, rozstrzygane będą sprawy zasadnicze, dotyczące najistotniejszych problemów kierowania działalnością obronną organizmu państwowego, gospodarczego i społecznego. System ten gwarantuje jednoznaczne podporządkowanie oraz jednolitość działalności obronnej wszystkich terenowych komitetów obrony według jednej koncepcji, zamiaru i planu oraz najbardziej ekonomiczne wykorzystanie posiadanych sił i środków.
2. Działy Komitetu Obrony Kraju i terenowych komitetów obrony spełniać będą niejako funkcje szefostw służb odpowiednich komitetów. Kierownik działu, będący jednocześnie członkiem kolegiального organu jakim jest właściwy komitet, będzie czuwać z ramienia KOK nad realizacją określonych sferowych zadań obronnych oraz kierować i koordynować działalność podległych mu jednostek administracji państwowej

i gospodarczej.^{x/} Stworzenie działu KOK /WKO, PKO/ nie oznacza równoczesnej likwidacji ministerstw i urzędów ministra /kierownika wydziału prezydium RN/. Powołanie ograniczonej ilości działów zmniejsza natomiast rozpiętość i zasięg kierowania stosunkowo dużą ilością jednostek organizacyjnych administracji państwowej i gospodarki narodowej^{xx/} ze strony komitetów obrony.

3. Wojenny system kierowania i zarządzania opiera się na istniejącej w czasie pokoju strukturze organizacyjnej administracji państwowej i podziale administracyjnym kraju, dlatego więc nie powinien w zasadzie naruszać podstaw ich aktualnej organizacji. Nie jest on również sprzeczny z zasadami konstytucji PRL. Nie usuwa żadnych naczelných organów władzy państwowej, a przeciwnie, jest im podporządkowany i może być przez nie kontrolowany. Inną natomiast sprawą jest możliwość normalnego funkcjonowania tych organów władzy^{xxx/} w warunkach ewentualnej wojny współczesnej.

x/ Zakres działania działów KOK oraz kompetencje organów kierowniczych ujęte zostały w "koncepcjach organizacji i funkcjonowania działów KOK w okresie bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny". Dokumenty te obowiązują do końca br., jednocześnie do tego czasu mogą być opracowane nowe zasady organizacji i funkcjonowania działów KOK - stosownie do ich znowelizowanej struktury organizacyjnej. Szczegółowe omówienie struktury organizacyjnej systemu PRL /w tym struktury działów/ - w temacie 8 materiałów do szkolenia kierowniczej kadry systemu OTK szczebla centralnego" /1968 r./.

xx/ Tak np. w chwili obecnej w naszym kraju istnieje ponad 20 ministerstw, kilka komisji i komitetów oraz 15 urzędów centralnych podległych bezpośrednio Radzie Ministrów lub Prezesowi Rady Ministrów.

xxx/ A w szczególności Sejmowi PRL.

IV. ZASADY, KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA W CZASIE WOJNY

Funkcje kierowania^{x/} obroną Państwa wykonywane są na różnych szczeblach organizacyjnych i w różnych komórkach organizacyjnych.

Wykazano poprzednio, że organami kierowania /zarządzania/ na szczeblu centralnym są: Komitet Obrony Kraju, pełnomocnicy Komitetu Obrony Kraju, kierownicy działów Komitetu Obrony Kraju oraz ministrowie/równorzędni/.

Na szczeblu terenowym - w układzie podstawowego podziału administracji państwowej i gospodarki narodowej - wojewódzkie, powiatowe i inne podległe im komitety obrony. Jak wiadomo, również w układzie specjalnego podziału administracji państwowej i gospodarki narodowej organami zarządzania są obecnie dyrektorzy zjednoczeń, dyrekcje okręgowych i innych instytucji administracji państwowej i gospodarczej.

x/ W literaturze spotyka się wiele określeń pojęcia "kierowanie i zarządzanie". Posłużę się dla przykładu definicją J. Kurnala: "Konieczność zapewnienia działaniu ludzkiemu cech działania zorganizowanego /organizacji/ sprawia, że działanie to musi być zarządzane. Pojęcie zarządzania jest nierozdzielnie związane z pojęciem organizacji, a wszelka organizacja wymaga zarządzania. Nie może istnieć zorganizowane działanie, struktura organizacyjna, a więc instytucja - prakseologicznie rozumiana - bez funkcji zarządzania.

W teorii organizacji pojęcie zarządzania łączy się najczęściej z pojęciem kierowania i kierownictwa... Jeśli mówimy o kierowaniu, to mamy na myśli w ogóle powodowanie, aby zachowanie się ludzi lub stan rzeczy stały się zgodne z wolą kierującego. Ten ostatni jest kierownikiem w przypadku, gdy kieruje ludźmi, a kierowcą w przypadku kierowania rzeczami. Wynika z tego, że w zarządzaniu wzmocniona zostaje - w porównaniu z kierowaniem - pozycja kierującego /zarządzającego/: na podstawie posiadanej władzy może on stwarzać dla swoich podwładnych sytuacje przymusowe w celu spowodowania, aby zachowywali się zgodnie z jego wolą". /"Elementy teorii organizacji i zarządzania, wypisy" str. 22-23/.

Spotkałem się również z takim określeniem: "Pod pojęciem kierowania rozumiemy, że kierowanie występuje na najwyższych szczeblach administracji państwowej oraz gospodarki narodowej i odbywa się przy pomocy planu, zarządzanie zaś występuje w niższych ogniach bezpośrednio związanych z wykonawstwem określonych zadań, np. związanych z organizacją produkcji, usług itp".

Dla uniknięcia nieporozumień używany obu terminów razem. W wypadku ujęcia tylko terminu "kierowanie" rozumiemy, że mieści ono w sobie również treść "zarządzania". Dowodzenie jest specyficzną formą zarządzania "na rozkaz" i stosuje się głównie w siłach zbrojnych, jednostkach zmilitaryzowanych itp.

Zastanowimy się z kolei jak przypuszczalnie będzie przebiegać proces i tryb kierowania realizacją zadań obronnych w poszczególnych sferach: polityczno-obronnej, gospodarczo-obronnej, ochrony i zaopatrzenia ludności oraz innych. Na wstępie należy zaznaczyć, że podstawowe decyzje obronne będą przekazywane w pionie po linii komitetów obrony. Po tej linii również będą podawane najważniejsze meldunki i informacje.

Różnorodność i złożoność problematyki obronnej, a także inne potrzeby życia społecznego, gospodarki itd. nie wykluczają, lecz przeciwnie, zakładają uruchomienie innych narzędzi kierowania i bezpośredniego nadzoru ze strony ogniw nadrzędnych w stosunku do podległych odpowiedników funkcjonalnych. Zakłada się, że narzędziami tymi będą ogniwia działowe.

W systemie kierowania i funkcjonowania Działu Polityczno-Obronego KOK wystąpić mogą m.in. w okresie wojny:

- grupy kierowania działu, jako centralne, zdolne do samodzielnej pracy i egzystencji ogniwa zorganizowane według struktury czasu wojennego i rozmieszczone na trzech stanowiskach kierowania;^{x/}
- zespoły partyjno-polityczne działów KOK;
- Centralny Ośrodek Informacyjno-Propagandowy, skupiający siły i środki masowej informacji, propagandy i cenzury.

Zasady kierowania działu polityczno-obronnego w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny prawdopodobnie nie będą odbiegały od zasad stosowanych w czasie pokoju. Wyjątek stanowić może zarządzanie sprawami nauki, oświaty i kultury, które w tym okresie będzie zapewne zdecentralizowane, a większość uprawnień Ministerstwa Oświaty i Szkolnictwa Wyższego oraz Ministerstwa Kultury i Sztuki przejmą wojewódzkie komitety obrony i ich działy polityczno-obronne.^{xx/}

x/ Organizację stanowisk kierowania omawia rozdział VI.

xx/ Istnieć będą również instancje partyjne. Niewątpliwie będą trudności w zwoływaniu posiedzeń plenarnych komitetów, co nie wyklucza, lecz przeciwnie, zakłada aktywną działalność egzekutyw tych komitetów.

W zakresie podejmowania decyzji podział kompetencji może być następujący:

- na szczeblu Komitetu Obrony Kraju ustalać się będzie generalne założenia polityczno-strategiczne Państwa, główne kierunki działalności naukowej i oświatowo-wychowawczej oraz wytyczać się będzie podstawowe kierunki polityki w określonych warunkach sytuacji międzynarodowej i wewnętrznej, we współdziałaniu z kierownictwami państw socjalistycznych - członków Układu Warszawskiego, jak też określać się będzie podstawowe zadania polityczno-obronne;
- na szczeblu działu polityczno-obronnego, w oparciu o generalne założenia polityczno-strategiczne Państwa oraz wytyczne Komitetu Centralnego PZPR i postanowienia Komitetu Obrony Kraju w zależności od sytuacji polityczno-militarnej zakłada się ustalenia w zakresie:^{x/}
 - trybu realizacji zadań polityczno-obronnych oraz zadań dotyczących nauki, szkolnictwa i kultury - stosownie do potrzeb wojny;
 - zasad politycznego kierowania w czasie wojny całokształtem życia społeczeństwa i kraju w oparciu o organizacje i instancje partyjne, stronnictwa polityczne, Komitety Frontu Jedności Narodu itd;
 - form i metod pracy politycznej i ideologiczno-wychowawczej zapewniających pełną realizację celów militarnych, politycznych i gospodarczo-obronnych;
 - kierunków, zakresu oraz form i metod oddziaływania propagandowo-politycznego na zagranicę;
 - sił i środków oraz zasad ich wykorzystania, a także zasad dotyczących form współpracy i koordynacji w wykonaniu zadań obronnych z innymi działami KOK.

Kierowanie działalnością polityczno-obronną centralizuje się na szczeblu Działu Polityczno-Obronno KOK /z wyjątkiem spraw, dotyczących szkolnictwa/. Oznacza to, że podstawowe decyzje polityczno-obronne będą podejmowane na szczeblu centralnym, wykonawstwo natomiast zostanie zdecentralizowane na szczebel wojewódzki i powiatowy.

x/ Wymienione poniżej ustalenia w większości są dokonywane w czasie pokoju.

Centralizacja kierowania i zarządzania ma na celu bardziej skuteczne oddziaływanie na całokształt życia politycznego kraju i koordynację wysiłku obronnego społeczeństwa - w myśl podstawowych założeń polityczno-strategicznych i decyzji kierownictwa państwowego. Jednoczesne zwiększenie samodzielności działów polityczno-obronnych WKO w stosowaniu form i metod pracy politycznej najbardziej odpowiedniej na ich terenie oraz decentralizacja w dysponowaniu masowymi środkami informacji - stwarza niewątpliwie korzystniejsze warunki do działania w przypadku zerwania łączności z centralą względnie wykonywania przez województwo odrębnych zadań.

Dział Gospodarczo-Obronny KOK skupia w swym składzie ponad 20 ministerstw, komisji, komitetów, urzędów centralnych i instytucji. Mimo zgrupowania tej ilości ministerstw /równorzędnych/ Dział Gospodarczo-Obronny KOK nie obejmuje jednak całokształtu spraw gospodarczych kraju. Problematyka np. transportu i łączności wchodzi w skład Działu Komunikacji KOK, inne natomiast organy administracji gospodarczej skupione są w Dziale Ochrony i Zaopatrzenia Ludności KOK /np. rolnictwo, leśnictwo, przemysł drzewny itp/.

Szeroki wachlarz przedmiotowej działalności tych organów powoduje wyjątkową trudność w stworzeniu w miarę jednolitego modelu i zasad kierowania na czas wojny. Niemniej taki model jest niezbędny z powodu zmieniającego się generalnego celu i warunków działania gospodarki w tym okresie. Stąd też wypływa obiektywna konieczność modyfikacji modelu obecnego, pokojowego, a co za tym idzie odpowiednia modyfikacja zasad kierowania i zarządzania działalnością gospodarczą. Model gospodarki wojennej charakteryzuje się tym, że celem jego będzie maksymalizacja produkcji i usług wojennych w szerokim tego słowa znaczeniu, przy czym rozmiary tej produkcji powinny ściśle odpowiadać zamiarowi obrony kraju.

Należy jednak mieć na względzie to, że już w pokojowej strukturze kierowania i zarządzania gospodarką występują pewne elementy, które zapewniają określony stopień jej gotowości mobilizacyjnej. Elementy te tworzą na ogół zminiaturyzowany system kierowania i przygotowywania gospodarczo-obronnego oraz stanowią jednocześnie bazę do szerszego rozwinięcia tego systemu w czasie wojny.

O ile jednak w wojnach poprzednich gospodarka miała odpowiedni czas /i warunki/ do przestawienia się na tory wojenne i możliwości zaspokajania potrzeb wojny^{x/}, to w wojnie współczesnej, szczególnie w warunkach użycia broni jądrowej, działalność gospodarcza /a w tym produkcja dla sił zbrojnych/ w państwach małych lub średnich zostanie w decydującym stopniu zakłócona, lub wręcz niemożliwa. Nie trzeba w tym miejscu dodawać, że użycie w skali masowej broni jądrowej radykalnie skróci czas trwania wojny, nie mówiąc już o tym, że doprowadzić może do krańcowego zniszczenia potencjału ekonomicznego kraju. Potrzeby wojny /przede wszystkim sił zbrojnych/ będą w zasadzie zabezpieczone tym, co przygotowuje się w czasie pokoju i uchroni przed zniszczeniem w razie rozpoczęcia konfliktu zbrojnego. W tym się zakłada m.in. koncepcja dowojennej gotowości mobilizacyjnej ekonomiki w warunkach współczesnych. W czasie pokoju - obok podstawowego celu działalności gospodarki narodowej - istnieje zawsze cel związany z realizacją potrzeb obronnych. Potrzeby te zawsze angażują pewną część sił wytwórczych kraju, nawet w warunkach długotrwałego pokoju i braku poważniejszego zagrożenia militarnego.

Ukształtowany w czasie pokoju system gospodarczy ma daleko idące konsekwencje. Są bowiem ustalone i wdrożone pewne zasady, powiązania, ustalony zakres uprawnień, tryb współdziałania itp, których jakimś jednorazowym aktem, czy też w krótkim czasie, liczącym nie na dni lecz dosłownie godziny okresu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa, zmienić nie można, nie wprowadzając jednocześnie chaosu i nie zrywając dotychczasowych więzi produkcyjnych. Nie można również pozostawiać bez zmian modelu i zasad zarządzania gospodarką, gdyż system nie odpowiadający wymogom wojny będzie wpływał hamująco na sprawność wykonania zadań produkcyjnych, gospodarczo-obronnych i obrony w ogóle.

Z tych względów już w czasie pokoju podejmuje się prace w kierunku, z jednej strony uodpornienia gospodarki narodowej na niszczące oddziaływanie przeciwnika /uwzględnianie

x/ Dotyczy to głównie takich państw jak Związek Radziecki, Stany Zjednoczone AP, Anglia i inne.

aspektów obronnych w perspektywicznym i przestrzennym rozwoju kraju oraz poszczególnych regionów/, z drugiej zaś czyni się starania maksymalnego zbliżenia przynajmniej poszczególnych elementów modelu gospodarczego i systemu kierowania, do wymagań wojny. W efekcie otrzyma się prawdopodobnie, szczególnie w początkowym okresie przejścia gospodarki na tory wojenne, jakiś model pośredni, nazwałbym przejściowym, którego długotrwałość będzie zależna od rozwoju sytuacji wojennej na zewnętrznym i wewnętrznym froncie walki. Nie trzeba dodawać, że organizacja gospodarki na zasadach socjalistycznych umożliwi sprawniejszą mobilizację całego potencjału ekonomicznego i przejście gospodarki na tory wojenne.

Zgodnie z podanymi niektórymi cechami charakterystycznymi gospodarki wojennej, zarysowuje się konieczność modyfikacji ich struktur organizacyjnych, a zatem systemu kierowania w dwóch płaszczyznach: pionowej, określanej mianem funkcjonalnej i w poziomej /terytorialnej/, przy wzmocnieniu organów terytorialnych względem scentralizowanego, branżowego systemu kierowania np. przemysłem ciężkim itp.

Można więc przypuszczać, że w okresie wojny działalność ministerstw gospodarczych /równorzędnych/ i niektórych podległych im jednostek ponadzakładowych w wielu sferach działalności zostanie ograniczona przy równoczesnym przekazaniu terenowym organom władzy i administracji państwowej określonych uprawnień organów centralnych. Może to dotyczyć m.in. produkcji niektórych wyrobów przemysłowych, finansowania działalności jednostek organizacyjnych, zapewnienia siły roboczej, prowadzenia akcji ratowniczej. Problematyka techniczna i kooperacja pozostanie zapewne w ręku organów branżowych. Rozszerzona więc zostanie znacznie na okres wojny współpraca ministerstw i podległych im instytucji ponadzakładowych z terenowymi komitetami obrony w sprawach związanych z zabezpieczeniem realizacji zadań przedsiębiorstw.

Takie ministerstwa, jak przemysłu ciężkiego, maszynowego, górnictwa i energetyki oraz inne, po przejściu na wojenną strukturę organizacyjną kierować będą przypuszczalnie działalnością podległych im jednostek organizacyjnych poprzez podległe im aktualnie zjednoczenia oraz terenowe ogniw, to jest wydziały

resortowe bądź stanowiska funkcyjne utworzone na czas wojny w działach gospodarczo-obronnych WKO /PKO/. Można więc dojść do wniosku, że resorty przemysłu kluczowego po dokonaniu jedynie minimalnej reorganizacji, kierować będą podległymi im przemysłami w strukturze pionowej, funkcjonalnej, a więc nie wprowadzą zasadniczych zmian do obecnie obowiązującego systemu. Nie można również wyłączyć alternatywnego rozwiązania, polegającego na zawieszeniu działalności niektórych przynajmniej zjednoczeń i przekazania ich uprawnień wojewódzkim komitetom obrony względnie działom gospodarczo-obronnym tych komitetów.

W omówieniu ćwiczenia "KRAJ-68" stwierdzono, że obecność zjednoczeń wyczuwało się stosunkowo najlepiej tam, gdzie ich kierownictwo w głównych skupiskach reprezentowanego przez nie przemysłu było ściśle zintegrowane z działem przemysłu wojewódzkiego komitetu obrony, natomiast możliwość działania zjednoczeń w stosunku do oddalonych zakładów przemysłowych stoją "pod znakiem zapytania". Oznacza to, że nawet przy zachowaniu scentralizowanego kierownictwa istnieje konieczność ścisłego powiązania zjednoczeń z organami terenowymi, przy czym nie wyłącza się możliwości przejęcia przez te organy, niektórych a nawet większości funkcji zjednoczeń w przypadkach niemożliwości sprawowania przez nie funkcji kierowniczych. Wychodząc z powyższego, już obecnie zainteresowane resorty przygotowują zespoły osób z ministerstw i podległych im instytucji do wzmacniania działów gospodarczo-obronnych terytorialnych /przede wszystkim wojewódzkich/ komitetów obrony.

Inaczej niż w wymienionych wyżej resortach przewiduje się organizację systemu zarządzania na czas wojny przemysłem lekkim. Ministerstwo Przemysłu Lekkiego zamierza bowiem rozwiązać podległe mu jednostki organizacyjne /zjednoczenia, centrale, ośrodki i biura/ z wyjątkiem resortowych instytutów naukowo-badawczych. Funkcje ich mają przejąć utworzone na czas wojny wojewódzkie wydziały przemysłu lekkiego, wchodzące organizacyjnie w skład działów gospodarczo-obronnych WKO. W ten sposób na okres wojny przyjmuje się zasadniczo w tym przemyśle trzyszczeblowy system kierowania i zarządzania: centralny, wojewódzki i zakładowy. Sprawy te wymagają

jeszcze dokładniejszych badań i studiów oraz sprawdzenia w praktyce ćwiczebnej możliwości zarządzania tym przemysłem przez organa wojewódzkie.

W okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny zakłada się przejście na system ściślejszej reglamentacji podstawowych artykułów zaopatrzenia rynkowego i ich rozdzielnictwa przez kompetentne organa gospodarcze. Zakres reglamentacji i bilansowania artykułów zaopatrzenia rynkowego oraz materiałowo-technicznego przemysłu może ulec zmianie /rozszerzeniu lub ograniczeniu/ w zależności od sytuacji gospodarczej i skutków wojny.

Dysponentem rezerw państwowych niewątpliwie będzie Komitet Obrony Kraju. Rezerwy te będą uruchomione w odpowiednim czasie na wniosek kierownika Działu Gospodarczo-Obronnego, Ministerstwa Obrony Narodowej, względnie innych kierowników działów KOK. Dysponowanie rezerwami państwowymi przez przewodniczących WKO będzie zapewne miało miejsce jedynie w ramach ewentualnych pełnomocnictw udzielanych przez Komitet Obrony Kraju.

Szczególne wymagania są stawiane względem sprawnego funkcjonowania i kierowania sprawami komunikacji i łączności. Specyfika resortów zgrupowanych w Dziale Komunikacji KOK wymaga najwcześniejszego rozpoczęcia realizacji tych zadań obronnych, które w zasadniczy sposób rzutują na przegrupowanie i rozwinięcie wojsk, na zabezpieczenie ciągłości kierowania przez sprawnie działający system łączności, na zabezpieczenie przejścia i rozwinięcia pracy na stacjonarnych i polowych stanowiskach kierowania organów zarządzania, na zabezpieczenie rozśrodkowania ludności oraz zasobów materiałowych z rejonów zagrożonych. Równocześnie transport i łączność w tym okresie powinny zapewnić funkcjonowanie działalności produkcyjnej, przy jednoczesnym wydzieleniu części transportu i łączności dla potrzeb sił zbrojnych.

Wprowadzenie zmian do istniejącego systemu zarządzania ma na celu lepsze zabezpieczenie potrzeb związanych z wykonaniem planów operacyjnych sił zbrojnych oraz tych przedsięwzięć w poszczególnych dziedzinach gospodarki narodowej, które mają zasadnicze znaczenie dla wykonania zadań obronnych Państwa.

W okresie wojny, do czasu wystąpienia masowych zniszczeń, działalność transportu i łączności kontynuowana będzie według ustalonych na ten okres planów. W planach tych przewiduje się wykonanie zadań w zakresie transportu i łączności w oparciu o określone priorytety usług w przewozach i w świadczeniach. Po wystąpieniu zniszczeń wojennych pierwszoplanowym zadaniem będzie odtworzenie zniszczonych urządzeń transportu i łączności.

Kierowanie działalnością kolei państwowych opierać się będzie na systemie istniejącym w czasie pokoju /w pionie funkcjonalnym/, jednakże zamierza się wprowadzić wojenny rozkład jazdy PKP i dostosowany do niego rozkład jazdy PKS.

Przyjmuje się ogólną zasadę, że po wydzieleniu części taboru samochodowego do sił zbrojnych i jednostek zmilitaryzowanych, pozostały transport^{x/} przekazany zostanie do dyspozycji wojewódzkich komitetów obrony. Wytypowany transport samochodowy zostanie skoncentrowany w formie wojewódzkich i powiatowych baz transportowych i zgodnie z aktualnymi potrzebami będzie wykonywał zadania przewozowe. Zachowa się również odpowiednią rezerwę na szczeblu centralnym.

Zakłada się, że kierowanie łącznością odbywać się będzie w strukturze istniejącej obecnie /pionowej/, jednakże specyfika zadań w dziedzinie łączności prawdopodobnie wymagać będzie utworzenia na szczeblu wojewódzkim /w województwach będących siedzibą DOPiT/ oprócz dotychczasowego - okręgowych połowych stanowisk kierowania, na których rozmieści się dyrekcję okręgu pit. oraz zarządy przedsiębiorstw szczebla wojewódzkiego. Stanowiska te podlegać będą Ministerstwu Łączności i z nich będzie się zarządzać siłami i środkami resortu łączności na obszarze danego okręgu poczt i telekomunikacji. Będą one jednocześnie współdziałały z poszczególnymi stanowiskami kierowania tego WKO, na którego obszarze działają.

W województwach nie będących siedzibą dyrekcji okręgu pit. utworzy się przypuszczalnie wojewódzkie połowe stanowiska kierowania łączności /główne i zapasowe/, na których roz-

x/ Prawdopodobnie z wyjątkiem transportu specjalistycznego i technologicznego.

mieści się wyznaczone grupy osób z jednostek okręgowych. Grupy te będą współdziałały z działem komunikacji odnośnego WKO, podlegając funkcjonalnie stanowiskom okręgowym oraz zarządzając siłami i środkami resortu łączności na obszarze danego województwa. Jako alternatywne rozwiązanie można założyć włączenie tych grup w skład działów komunikacji odnośnych WKO, przy czym ściśle należałoby określić ich kompetencje i podległość.

Zakłada się, że system kierowania i zarządzania sprawami ochrony i zaopatrzenia ludności będzie utworzony na zasadzie dużej decentralizacji uprawnień na szczebel wojewódzki i kompleksowego użycia sił i środków, zapewniających skuteczną ochronę ludności i jej zaopatrzenie niezależnie od miejsca pobytu. Na szczeblu centralnym zachowa się najprawdopodobniej ogólne dyrektywne kierownictwo, natomiast wykonawstwo zadań należących będzie z pewnością do wojewódzkich, powiatowych i miejskich komitetów obrony. W strukturze Działu Ochrony i Zaopatrzenia Ludności KOK oraz działów terytorialnych komitetów obrony zarysowują się dwa piony: ochrony i zaopatrzenia, z których każdy zachowa pewną specyfikę wewnętrznego kierowania, podporządkowaną jednak wspólnie, nadrzędnej koncepcji działowej.

Takie decyzje, jak termin rozpoczęcia rozśrodkowania ludności, budowy ukryć, ochrony dóbr kulturalnych itp. zostaną zastrzeżone niewątpliwie dla kierownictwa państwowego. Likwidacja skutków napadu powietrznego przeciwnika, organizacja zaopatrzenia ludności itd. znajdzie się natomiast w gestii terytorialnych komitetów obrony.

Cechą charakterystyczną ochrony ludności jest to, że obejmuje ona ogromny wachlarz przedsięwzięć natury organizacyjnej i rzeczowej, przygotowywanych w dużej części w czasie pokoju i wymagających szczegółowego zsynchronizowania w płaszczyźnie pionowej i poziomej. Szereg tych przedsięwzięć nie jest objęty zakresem kompetencji Działu Ochrony i Zaopatrzenia Ludności KOK, gdyż są one organizowane w innych sferach obronnych. x/

x/ Tak np. system alarmowania, powiadamiania i ostrzegania ludności organizuje Ministerstwo Obrony Narodowej /WOPK, IPS/, strażę pożarną usytuowaną są w działkach wewnętrznych /KOK, WKO, PKO/ itd.

Ogromna skala kompleksowych zniszczeń i masowość strat sanitarnych, potrzeba opieki nad ludnością poszkodowaną, spiętrza trudności w realizacji zadań w zakresie jej ochrony i zaopatrzenia. Ujemne skutki tego stanu niwelować może ściśle współdziałanie ze wszystkimi działami KOK /analogicznie z terytorialnymi komitetami obrony/ w myśl zasady "ochrona ludności jest sprawą wszystkich, a nie tylko jednego działu", a także zdecentralizowany system kierowania ochroną i zaopatrzeniem.

Według dotychczasowych ustaleń przewiduje się, że Dział Ochrony i Zaopatrzenia Ludności KOK zatrzymuje w swej gestii uprawnienia kierownicze w zasadzie tylko w odniesieniu do wydzielonych sił i środków dyspozycji centralnej oraz do prowadzenia manewru w ramach współdziałania międzywojewódzkiego, a także do dyspozycji /rozdzielnictwo/ masą towarową. Ponadto w gestii tego działu może pozostać szereg zagadnień związanych z przemysłową i usługową działalnością - szczególnie ważną dla całości życia kraju.

W omawianym wariantcie decentralizacji uprawnień szczebla centralnego i wyznaczenia mu funkcji dyrektywnego kierowania oraz koordynowania sprawami piecu ochrony przewiduje się, że w działach ochrony i zaopatrzenia ludności WKO powinna nastąpić centralizacja kierowania i zarządzania. Z doświadczeń jakie uzyskano podczas ćwiczeń wynika, że dalsza decentralizacja uprawnień na szczebel powiatowy jest niecelowa i może utrudnić kierowanie akcją ratowniczą w wyniku osłabienia i rozproszenia sił i środków wydzielonych do prowadzenia tego rodzaju akcji.

Dlatego też zasadniczym szczeblem planującym w okresie pokoju przygotowanie ochrony ludności oraz zobowiązany do kierowania ochroną ludności podczas wojny będzie z ramienia WKO - jego dział ochrony i zaopatrzenia ludności. W związku z tym działom ochrony i zaopatrzenia ludności PKO przypadnie wykonawstwo zadań wiążących się bezpośrednio z ochroną ludności w skali powiatu przy ścisłej współpracy z terenowymi i zakładowymi oddziałami samoobrony oraz organizacją zaopatrzenia ludności.

System kierowania i zarządzania sprawami bezpieczeństwa i porządku wewnętrznego oraz sprawami zagranicznymi nie ulegnie prawdopodobnie radykalnym zmianom w porównaniu z okresem pokojowym. Nastąpić może natomiast rozszerzenie merytorycznej strony działalności Działu Wewnętrznego KOK w związku z wprowadzeniem wojennego porządku prawnego /przewidującego m.in. ograniczenie pewnych swobód obywatelskich/, realizacją dekretu o amnestii, potrzebą izolacji wrogich elementów, potrzebą internowania obywateli państw wrogich itp.

Specyficzne właściwości w kierowaniu realizacją zadań polityki zagranicznej Państwa w czasie wojny będą następstwem zachodzenia w tej polityce istotnych zmian strukturalnych i naruszenia układu stosunków międzynarodowych oraz podyktowane celowością ich nowego układania odpowiednio do sytuacji. Tak więc kierowanie sprawami polityki zagranicznej będzie nie wątpliwie scentralizowane na szczeblu centralnym /KOK/, natomiast przewidywać można pewną decentralizację i zwiększenie samodzielności przedstawicielstw dyplomatycznych i konsularnych PRL za granicą.

Dla wykonania zadań wynikających z planów obrony Państwa przygotowuje się odpowiednie siły i środki zarówno militarne^{x/} /wojska operacyjne i OTK/, jak też cywilne. Te ostatnie z kolei dzielą się na siły, które zostaną zmilitaryzowane w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa oraz na siły samoobrony. Użycie tych sił, stosownie do charakteru wykonywanych zadań, wymaga stworzenia odpowiedniego systemu dowodzenia nimi. System ten jest przygotowywany i doskonalony w czasie pokoju oraz sprawdzany w praktyce ćwiczebnej.

x/ Charakterystyka sił zbrojnych, ich organizacja, siły i środki OTK, ich przeznaczenie oraz zasady działania omówione są w temacie nr 6 "materiałów do szkolenia kierowniczej kadry systemu OTK szczebla centralnego" /wyd. 1968 r./.

Siły i środki /poza militarne/ przygotowywane przez resorty i ogniwa rad narodowych z punktu widzenia podporządkowania można podzielić na krajowe, wojewódzkie, powiatowe i gromadzkie /miejskie, osiedlowe/. W czasie wojny będą one podporządkowane organom kierowania szczebla centralnego /siły i środki centralnego podporządkowania/, a także władzom układu terytorialnego.

Siły i środki krajowe, wojewódzkie, powiatowe i miejskie są siłami manewrowymi i przeznaczonymi do działania w rejonie głównego wysiłku i niesienia pomocy siłom miejscowym m.in. oddziałom samoobrony w przypadkach, gdy nie będą one w stanie podołać ogromowi zadań, szczególnie w zakresie likwidacji skutków uderzeń jądrowych nieprzyjaciela. Siły centralnego podporządkowania /rezerwy/ zachowuje się w dyspozycji kierowników resortów, którzy mogą je użyć za zgodą kierownika odnośnego działu KOK. Nie wyłącza się, że dyspozycja na użycie niektórych sił może być zastrzeżona dla Komitetu Obrony Kraju.

W przypadku likwidacji skutków uderzeń jądrowych, będą prawdopodobnie organizowane dowództwa, którym podporządkuje się na czas trwania likwidacji wszystkie użyte w niej siły i środki. Dowodzenie akcją ratowniczą wymagać będzie niewątpliwie stosowania podobnych lub bardzo zbliżonych zasad i metod pobudzania do działania, jakie są przyjęte w siłach zbrojnych.

W konkluzji można stwierdzić, że:

1. Jednolity charakter systemu obronnego nie wyłącza, lecz wręcz zakłada pewną różnorodność rozwiązań w zakresie zasad i metod kierowania. Wynika to z charakteru zadań obronnych, a także z istniejącej struktury organizacyjnej organów kierowania i zarządzania. W każdym jednak przypadku wszystkie elementy tego systemu będą podporządkowane głównemu celowi, jakim jest sprawność działania obronnego i naczelnej zasadzie, tj. kierowaniu obronnością w układzie komitetów. Działy i ogniwa wchodzące w ich skład w stosunku do tego podstawowego systemu spełniać będą zapewne rolę niejako usługową, pomocniczą. Podejmowane przez działy decyzje z reguły będą dotyczyły spraw długofalowych i będą prawdopodobnie realizowane z zachowaniem podległości funkcjonalnej.

2. W ramach ogólnych ustaleń przedmiotem szczególnej uwagi będą przypuszczalnie zagadnienia dotyczące bardzo dokładnego podziału kompetencji i zakresu uprawnień do podejmowania decyzji i zarządzania sprawami gospodarki i administracji państwowej na szczeblu centralnym /KOK, kierownik działu, minister/ i terytorialnym /komitet obrony, kierownik działu, kierownik wydziału PRN, dyrektor zjednoczenia, dyrektor okręgu itd/.
3. Ze względu na charakter możliwego rozwoju sytuacji w okresie bezpośredniego zagrożenia i wojny będzie zachodzić potrzeba utrzymania ścisłej centralizacji i jednolitego kierowania i zarządzania ze szczebla centralnego sprawami: komunikacji i ogólnokrajowego transportu /kolejowego, lotniczego i żeglugi/; łączności i energetyki; produkcji i dystrybucji podstawowych rodzajów urządzeń i zaopatrzenia; eksportu i importu; gromadzenia i podziału surowców oraz rezerw materiałowych; wznawiania i przestawiania produkcji; ewentualnego kontynuowania działalności inwestycyjnej itd.

Jednocześnie, ze względu na możliwość poważnych długotrwałych zakłóceń w funkcjonowaniu współdziałania centralnych ogniw z terenowymi organami władzy oraz w celu operatywnego podejmowania decyzji i niezwłocznego wprowadzania ich w życie odpowiednio do zaistniałej sytuacji, szczególnie ważne będzie właściwe określenie tych dziedzin życia gospodarczego i spraw obronnych, kierowanie którymi powinno być przekazane na szczebel województw i ewentualnie powiatów. Tak np. zdecentralizowaniu prawdopodobnie ulegnie: większość spraw związanych z administracją terenu; ochroną ludności; ochroną zakładów pracy oraz wszelkich dóbr materialnych i kulturalnych; likwidacją skutków uderzeń broni masowego rażenia; zarządzaniem gospodarką terenu, zwłaszcza zasobami osobowymi i materiałowymi województw; zaopatrzeniem ludności, zakładów pracy oraz sił zmiilitaryzowanych.^{x/}

x/ W podsumowaniu ćwiczenia "KRAJ-68" Prezes Rady Ministrów m.in. powiedział "Zakładaliśmy decentralizację na wielu odcinkach nie dość konsekwentnie; wahania w tym względzie dały o sobie znać zwłaszcza w okresie przygotowawczym, natomiast późniejsze na ten temat decyzje były wręcz nie do przeprowadzenia...

W odniesieniu do decentralizacji decyzji trzeba z góry
c.d. str.39

V. DOKUMENTY KIEROWANIA I ZARZĄDZANIA ORAZ TRYB PODEJMOWANIA DECYZJI

Kierowanie i zarządzanie w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny^{x/} odbywać się będzie na podstawie opracowanych, odpowiednio zwariantowanych i stale aktualizowanych planów obronnych. W oparciu o założenia strategiczno-obronne PRL, przygotowuje się następujące podstawowe plany:

1. Plan kierowania i zarządzania Państwem;
2. Plan operacyjnej obrony terytorium kraju;^{xx/}
3. Dyrektywa Komitetu Obrony Kraju w sprawie zadań w zakresie obronności przewidzianych do realizacji w administracji

ciąg dalszy ze str. 38

założyć, że wszystkie dyrektywy generalne i plany, regulujące drobiazgowo działanie poszczególnych ogniw, muszą być zawczasu jeszcze w okresie pokoju - opracowane i odpowiednio zdeponowane na poszczególnych szczeblach kierowania. Mogą być one oczywiście odnawiane, modernizowane lub poprawiane i uzupełniane, bo wszelka działalność normotwórcza centrali w okresie zagrożenia czy wojny, jak to pokazało nasze ćwiczenie - jest wprost niemożliwa, a przy tym korkuje łączność, która musi być przecież zarezerwowana dla operatywnych dyrektyw i poleceń opartych o znane już terenowi a nawet przewidziane normy i metody działania zdecentralizowanego. Dotyczy to również zakresu kompetencji organów na okres zagrożenia. Obowiązującą zasadą w dziedzinie decentralizacji - tam gdzie ona jest założona - powinno być: "co masz przekazać terenowi w kopercie "MOB" jutro czy pojutrze - przekaż dzisiaj", a już w żadnym wypadku w okresie zagrożenia, bo to jest wówczas nierealne i spóźnione. Wtedy odnośne ogniwa terenowe stykałyby się z nowym nieznanym sobie zakresem kompetencji, uprzednio nie przewidzianych, a więc na pewno i niemożliwych do zrealizowania".
/Materiały z omówienia ćwiczenia "KRAJ-68" przeprowadzonego dnia 26 stycznia 1968 r. w Urzędzie Rady Ministrów/.

- x/ Są również plany opracowane na okres stanu podwyższonej gotowości obronnej Państwa.
- xx/ Nie ujmuje się tutaj planów opracowanych przez Dowództwo Zjednoczonych Sił Zbrojnych UW i Sztab Generalny WP w zakresie rozwinięcia i działania sił zbrojnych /operacyjnych/.

państwowej i gospodarce narodowej w okresie podwyższonej gotowości obronnej i w razie wprowadzenia stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa;

4. Plan roku obliczeniowego /RO/;
5. Dyrektywy /plany/ poszczególnych działów KOK i resortów /równorzędnych/ oraz zasady ich działania w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny;
6. Plany obrony województw /powiatów/;
7. Akty normatywne przewidziane do wydania w tym okresie oraz inne dokumenty.

Realizacja powyższych planów, a także aktualizacja - stosownie do zaistniałej sytuacji - odbywać się będzie na podstawie decyzji właściwych władz.^{x/}

Dokonamy obecnie krótkiej charakterystyki poszczególnych planów.

"Plan kierowania i zarządzania Państwem" może obejmować np. ułożone w chronologicznym porządku: ramową tabelę osiągnięcia gotowości obronnej; plan czynności i projekty decyzji Komitetu Obrony Kraju, plan organizacyjno-mobilizacyjnego rozwinięcia KOK, jego Sekretariatu oraz założenia w zakresie rozwinięcia działów KOK i wojewódzkich komitetów obrony, system zabezpieczenia działalności KOK i jego działów, system łączności kierowania i zarządzania, system obiegu i przetwarzania informacji oraz inne dokumenty. Z treści planu wynika, że celem jego będzie zapewnienie osiągnięcia gotowości całego systemu obronnego - stosownie do charakteru zagrożenia - a także zapewnienie płynności przejścia organów czasu pokojowego na wojenny oraz kolejności i terminowości uruchamiania innych planów obronnych względnie poszczególnych ich elementów.

"Plan operacyjnej obrony terytorium kraju" zawiera ocenę zagrożenia kraju i poszczególnych jego regionów ze strony przeciwnika, określa potrzeby własnych sił i środków CTK oraz zasady ich użycia w poszczególnych etapach zagrożenia i w czasie wojny. Stanowi on podstawę do opracowania terenowych planów obrony, a także planów poszczególnych działów KOK i resortów.

x/ Zagadnieniu temu będzie poświęcona końcowa część rozdziału.

"Dyrektywa Komitetu Obrony Kraju w sprawie zadań w zakresie obronności przewidzianych do realizacji w administracji państwowej i gospodarce narodowej w okresie podwyższonej gotowości obronnej i w razie wprowadzenia stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa", stanowi kompleksowe zestawienie przedsięwzięć gospodarczo-obronnych skoordynowanych z planami mobilizacyjnymi. Podstawowym celem tej dyrektywy jest umożliwienie planowej realizacji zadań obronnych w administracji państwowej i gospodarce narodowej, w jej poszczególnych działach i gałęziach, jak również zapewnienie zaspokojenia zwiększających się potrzeb sił zbrojnych w okresie narastania napięcia sytuacji międzynarodowej i zagrożenia bezpieczeństwa Państwa.

W oparciu o tę Dyrektywę poszczególne resorty oraz województwa opracowały dyrektywy własne, ujmując w nich wszystkie zasadnicze przedsięwzięcia przewidziane do realizacji w okresach zagrożenia.^{x/} Dyrektywy te stanowią również podstawę do przygotowania na wszystkich szczeblach kierowania projektów odpowiednich zarządzeń, wytycznych, instrukcji itp. dla ogniw podległych. Opierając się na tym dokumencie, analizie ekonomicznej oraz wnioskach z oceny sytuacji międzynarodowej można podejmować decyzję do realizacji określonych przedsięwzięć oraz na dokonanie odpowiednich zmian w narodowym planie gospodarczym i budżecie państwa.

Dyrektywa jest okresowo uaktualniana i doskonalona. Kierunki zmian przewidują np. podział okresu "podwyższonej gotowości obronnej" na kilka etapów - stosownie do planów osiągnięcia gotowości obronnej przez siły zbrojne, wyodrębnienie okresu "bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa" oraz "początkowego okresu wojny". Ponadto zamierza się dokładnie ustalić kompetencje poszczególnych szczebli kierowania w zakresie podejmowania decyzji oraz tak ułożyć zadania obronne, ażeby można je było realizować w odpowiednim momencie na sygnał, bez potrzeby wydawania szczegółowych zarządzeń i wytycznych.

x/ Powiaty, zjednoczenia branżowe i zakłady pracy posiadają odpowiednie wyciągi z dyrektyw wojewódzkich i resortowych.

"Plan roku obliczeniowego /RO/ jest dokumentem, który ujmuje całokształt najważniejszych zadań gospodarczych, jakie należałoby przeprowadzić w gospodarce narodowej w przypadku przestawienia jej na tory wojenne. Wskaźniki planu RO określone na dany rok i na pierwszy kwartał tego roku informują o stopniu i możliwości zaspokojenia potrzeb sił zbrojnych i najpilniejszych potrzeb całego kraju. Nie oznacza to jednak, że będzie można w praktyce te zadania zrealizować, gdyż plan RO nie uwzględnia skutków zniszczeń wojennych.

W planie roku obliczeniowego ujęte są przede wszystkim dostawy na rzecz sił zbrojnych, dostawy natychmiastowe i krótkoterminowe dla resortów komunikacji i łączności. Ponadto ustala się wskaźniki produkcji przemysłowej ważniejszych wyrobów, zadania w zakresie skupu produktów rolnych, orientacyjne dane dotyczące obrotów zagranicznych, zakresu inwestycji itp. Plan może służyć za podstawę do opracowania projektów decyzji gospodarczych w okresie zagrożenia, a nawet wojny do czasu opracowania i wprowadzenia w życie planów operatywnych. Dlatego też przy opracowywaniu nowego planu RO, ażeby mógł on spełniać rzeczywistą podstawę zarządzania, wydaje się celowe ściślejsze powiązanie go o bieżący narodowy plan gospodarczy /NPG/ oraz ujęcie zadań bardziej kompleksowo i elastycznie /zvariantować/.

Z chwilą powstania zniszczeń, spowodowanych użyciem klasycznych środków walki, głównym zadaniem organów planujących będzie operatywne wprowadzanie zmian do planu roku obliczeniowego. Zakres tych zmian uzależniony będzie niewątpliwie od konkretnej sytuacji militarnej, gospodarczej i politycznej oraz od postanowień Komitetu Obrony Kraju. W wypadku całkowitej dezaktualizacji planu RO /z czym należy się całkowicie liczyć/, przystąpi się do opracowywania operatywnego krótkookresowego planu gospodarczego, który po zatwierdzeniu przez Komitet Obrony Kraju może stać się podstawą do kierowania i zarządzania gospodarką narodową. Projekty zvariantowanych operatywnych planów gospodarczych, uwzględniających ewentualny stopień zniszczenia potencjału ekonomicznego i energetycznego kraju oraz możliwość produkcji w tych warunkach, powinny być opracowane już w czasie pokoju.

Najprawdopodobniej jednak podstawowym instrumentem zarządzania gospodarką narodową w początkowym okresie wojny, w której mogą wystąpić masowe zniszczenia, będą doraźnie podejmowane decyzje w zależności od wytworzonej sytuacji, a w dalszym okresie ewentualnie operatywny plan gospodarczy, opracowany przez Dział Gospodarczo-Obronny KOK we współpracy z zainteresowanymi działami KOK, resortami i wojewódzkimi komitetami obrony. Obejmować on będzie jedynie podstawowe zadania na rzecz obrony kraju, których realizacja będzie możliwa dzięki ocalałym zasobom ludzkim i materiałowym.

W oparciu o plany generalne poszczególne działy KOK i resorty opracowują w omawianym okresie własne plany działania. Funkcjonowanie tych organów odbywać się będzie na podstawie zatwierdzonych przez KOK /kierownika właściwego działu KOK/ "zasad organizacji i funkcjonowania działu KOK ministerstwa w okresie stanu podwyższonej gotowości obronnej, bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i wojny". Nie wyłącza się, iż niektóre problemy mogą być regulowane odrębnymi dyrektywami lub zarządzeniami właściwych organów. Dąży się jednak do tego, ażeby tego rodzaju dokumentów było jak najmniej.

Plany obrony województw /powiatów/ stanowią zbiór dokumentów dla kierowania obroną obszaru województw /powiatów/. Przykładowo wyminię niektóre z tych dokumentów, a mianowicie: plan operacyjny obrony obszaru województwa /powiatu/; plan ochrony^{x/} i zaopatrzenia ludności, plan ochrony i obrony obiektów, plan zapewnienia porządku i bezpieczeństwa publicznego; plan polityczno-obronny, plan organizacji dowodzenia i łączności, osiągnięcia gotowości obronnej województwa /powiatu/; plan zabezpieczenia materiałowo-technicznego sił i środków itd. Szereg elementów kompleksowego planu obrony stanowią będą wycinki planów centralnych, np. z "planu roku obliczeniowego", "dyrektywy KOK w sprawie zadań w zakresie obronności" itd.

x/ Częścią składową tego dokumentu może być np. plan rozród-kowania ludności.

Właściwa ocena skutków zagrożenia w każdej dziedzinie - fizycznej i polityczno-psychologicznej - znajomość posiadanych sił i środków oraz ich możliwości pozwala terytorialnym komitetom obrony na wcześniejsze zaplanowanie i zvariantowanie przećwiczenie działań - stosownie do rozwijającej się sytuacji w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w początkowym okresie wojny.

Posiadanie przygotowanych planów obronnych oraz /projektów/ aktów normatywnych przewidzianych do wydania w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i wojny na wszystkich szczeblach kierowania i zarządzania, nie wyklucza, lecz zakłada podejmowanie w tym czasie przez organa kierowania odpowiednich decyzji.^{x/} Ze względu na charakter można je podzielić na decyzje podejmowane - stosownie do właściwości rzeczowej⁺ uprawnień - dla uruchomienia określonego działania obronnego /np. wprowadzenie stanu podwyższonej gotowości obronnej Państwa, zarządzenia mobilizacji sił zbrojnych, rozśrodkowania ludności itd/; decyzje wprowadzające modyfikacje planów obronnych lub ich poszczególnych elementów w zależności od rozwoju sytuacji; decyzje nowe, podejmowane w wyniku takich działań nieprzewidywalnych, które trudno było zawczasu przewidzieć. Ten ostatni rodzaj, będzie miał prawdopodobnie miejsce w początkowym i dalszych etapach wojny.

Podejmowanie decyzji, zwłaszcza dotyczących spraw szczególnie ważnych dla realizacji zadań obronnych, jest procesem bardzo złożonym i odpowiedzialnym. Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań, ustalanie ich ewentualnych skutków, ocena tych skutków /przy ograniczonym z reguły czasie/ w zestawieniu z założonymi celami - wszystko to wymaga nie tylko dużych umiejętności w koordynacji pracy zespołów ludzi uczestniczących w podejmowaniu decyzji, lecz również odpowiednich informacji stanowiących podstawę ostatecznych i optymalnych rozstrzygnięć.

Więć informacyjna stanowi więc sieć sprzężeń umożliwiających sprawność funkcjonowania poszczególnych elementów sy-

x/ Plan jest również odpowiednio rozwiniętą decyzją, względnie sumą decyzji podjętych w czasie pokoju przez właściwy organ.

systemu kierowania, ich koordynację i współdziałanie. Im prostsze są te sprzężenia i im krótsze są drogi, po których krążą informacje, to z reguły też tym operatywniej dany organ podejmuje decyzje i przekazuje ją do realizacji.

Skoro założymy, że poszczególne ogniwa systemu obronnego zobowiązane są do ścisłej współpracy, szczególnie w realizacji kompleksowych zadań obronnych, można oczekiwać, że informacje będą dopływały do wszystkich tych ogniw, gdzie są potrzebne do podejmowania decyzji. Dotychczasowa praktyka ćwiczebna wskazuje na istotne niedomagania na odcinku obiegu informacji. Z jednej strony stwierdza się nadmiar przekazywanych szczegółom nadrzędnym informacji szczegółowych, drobiazgowych, mających niekiedy trzeciorzędne znaczenie, z drugiej zaś brak jest często informacji zasadniczych, bez których jest niemożliwe podjęcie właściwej decyzji. Stąd też istotną sprawą poszczególnych organów kierowania jest ustalenie takiego systemu przekazu i przetwarzania informacji, który by wykluczał dublowanie się informacji tego samego rodzaju, a jednocześnie gwarantował dopływ odpowiednio już przetworzonych i wyselekcjonowanych informacji w zakresie niezbędnym do podjęcia decyzji przez dany organ kierowania.

Można założyć, że w omawianym okresie podstawowym źródłem zbierania informacji odnośnie zachodzących na terenie kraju wydarzeń, będą najniższe komórki administracji państwowej i gospodarki narodowej oraz dołowe ogniwa poszczególnych systemów /np. jednolitego systemu wykrywania skażeń itp./ Szczegół gromadzkich zakładowych i osiedlowych komitetów, gromadzi je kompleksowo, jednakże do komitetów nadrzędnych /powiatowych - równorzędnych/ przesyła jedynie te, które są im niezbędne do podjęcia decyzji. Zadaniem aparatu wykonawczego powiatowego komitetu obrony /sekretariatu/ będzie zapewne dalsza selekcja materiału: część zostanie przekazana do właściwych działów komitetów, inne części natomiast odpowiednio przetworzone - podaje się kierownictwu FKO oraz, jeżeli zajdzie potrzeba, ogniwom wojewódzkim lub centralnym. Operatywność informowania uzależniona jest jak widać od selekcji materiału oraz przekazywania go według właściwości organom współdziałającym /w pozicji/, w pionie natomiast

informacje będą przechodziły po linii komitetów obrony - od dołu do góry, przy czym na każdym szczeblu następuje ich rozdział stosownie do kompetencji danego organu.

Według tej zasady będą przekazywane decyzje i informacje do organów podległych. Jednocześnie przewiduje się, że informacje specjalnego rodzaju będą podawane w pionie funkcjonalnym lub według zasad przewidzianych odrębnie dla poszczególnych systemów przekazu informacji /jak np. dowodzenie wojskami, organizacja powiadamiania i alarmowania itd/.

Z przedstawionych założeń wynika, że:

- 1/ Podstawowym instrumentem kierowania i zarządzania w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa i w czasie wojny będą opracowane plany obronne.
- 2/ Uruchomienie planów, ich korekta, a także wytworzone i nie przewidziane w planach obronnych sytuacje, wymagać będą podejmowania przez organy kierowania decyzji, których realizacja uzależniona jest od posiadanych przez dany organ informacji.

VI. ORGANIZACJA STANOWISK KIEROWANIA

System kierowania i zarządzania w czasie wojny powinien być żywotny i niezawodny oraz zapewniać ciągłość i trwałość kierowania w warunkach możliwości zniszczenia jego niektórych ogniw. W każdym jednak przypadku system kierowania powinien zapewnić szybkie zebranie informacji oraz terminowe ich przekazanie właściwemu adresatowi dla podjęcia odpowiednich decyzji. Tworzy się więc w tym celu na wszystkich szczeblach zarządzania odpowiedni system stanowisk kierowania: stacjonarnych /dotychczasowych/ oraz polowych. Stanowiska te powinny zapewnić możliwie najlepsze warunki do zabezpieczenia stanu osobowego komitetów obrony i ich działów przed skutkami napadu bronią jądrową i innymi formami zbrojnego działania przeciwnika.

System dotychczasowych stanowisk kierowania oparty jest na istniejącym w czasie pokoju usytuowaniu centralnych i terenowych komitetów obrony i ich organów w poszczególnych

ośrodkach administracji państwowej i gospodarczej. System ten oparty o stosunkowo bogatą sieć łączności szczególnie w relacjach Warszawa - miasto wojewódzkie, jest jednak bardzo wrażliwy i może sprawnie funkcjonować jedynie do czasu, gdy ośrodki, w których się znajduje, nie zostaną porażone uderzeniami jądrowymi nieprzyjaciela.

Z tych też względów przewiduje się na czas wojny lokalizację ośrodków dyspozycyjnych /stanowisk kierowania/ w stosunkowo najmniej zagrożonych rejonach kraju oraz takie ich ugrupowanie i reżim pracy, ażeby w przypadku zniszczenia jednego z nich funkcję kierowania mógł przejąć stan osobowy mieszczący się na drugim stanowisku.

W tym celu w razie wprowadzenia przez Radę Państwa stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa, na szczeblu centralnym zakłada się utworzenie trzech zespołów stanowisk kierowania: dotychczasowe /DSK/ w Warszawie oraz główne /GPSK/ i zapasowe polowe /ZPSK/ stanowiska kierowania Komitetu Obrony Kraju i jego działów. Oprócz tego prawdopodobnie utworzy się ruchome stanowisko kierowania /RSK/ dla Prezydium KOK oraz zapasowe miejsca rozmieszczenia /ZMR/ dla tej części stanów osobowych urzędów centralnych, które nie będą aktualnie zatrudnione na dotychczasowych i polowych miejscach pracy.

Dotychczasowe stanowiska kierowania KOK i jego działów stanowią będą obiekty schronowe na terenie stolicy przeznaczone do pracy i ukrycia Prezydium KOK oraz kierownictw działów KOK, a także inne obiekty przewidziane do rozmieszczenia naczelnych organów partyjnych, polityczno-społecznych, ministerstw /równorzędnych/ - stosownie do decyzji kierownika właściwego działu KOK.

Przygotowanie /adaptację/ pomieszczeń schronowych DSK Prezydium i działów KOK oraz zabezpieczenie funkcjonowania systemu dotychczasowych stanowisk kierowania KOK i działów KOK zapewnia Ministerstwo Spraw Wewnętrznych przy współudziale Ministerstwa Obrony Narodowej, stosownie do odpowiednich porozumień międzyresortowych. Natomiast zabezpieczenie przygotowania, rozwinięcia, przejścia i funkcjonowania GPSK i

ZPSK KOK i jego działów /z wyjątkiem Działu Wewnętrznego KOK/ realizuje Ministerstwo Obrony Narodowej, zgodnie z zawartym porozumieniem, przy współudziale Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.

Na szczeblu terytorialnym siedziby władz wojewódzkich pozostają jako dotychczasowe stanowiska kierowania. W obrębie właściwych wojewódzkich jednostek administracyjnych tworzy się główne i zapasowe polowe stanowiska, natomiast w powiatach - oprócz dotychczasowego /głównego/ - tworzy się zapasowe polowe stanowisko kierowania.

Każde z wymienionych stanowisk przygotowuje się do przejęcia funkcji kierowania w przypadku, gdy zarządzanie z pozostałych stanowisk będzie utrudnione lub niemożliwe. Nie oznacza to jednak, że kierowanie odbywać się będzie jednocześnie i równoległe z dwóch czy trzech stanowisk. Kierowanie będzie realizowane tylko z jednego stanowiska, przy czym za główne w tym wypadku uważa się to, na którym znajduje się organ kierujący i z którego realizuje się zarządzenia. Pozostałe stanowiska będą w stałej gotowości do przejęcia funkcji ośrodka wydawania dyspozycji bądź na zlecenie właściwego organu kierowniczego, bądź też w przypadku zerwania łączności lub zniszczenia stanowiska, z którego odbywało się uprzednio kierowanie. Dlatego też stan osobowy wszystkich stanowisk musi być na bieżąco i w odpowiednim zakresie informowany o wydawanych przez organa nadrzędne decyzjach oraz posiadać niezbędną do zarządzania dokumentację i materiały.

Stanowiska polowe powinny być rozwijane i obsadzone równocześnie, przy zapewnieniu odpowiedniej preferencji głównemu polowemu stanowisku. Dotychczasowe stanowiska zachowują ciągłość kierowania - od czasu pokojowego - do chwili, gdy proces ten stanie się niemożliwy. Oznacza to, że nawet z chwilą zorganizowania systemu polowych stanowisk kierowania, zarządzanie prawdopodobnie odbywać się będzie ze stacjonarnych miejsc pracy organów zarządzania. Na każdym stanowisku /DSK, GPSK, ZPSK/ zapewne będzie znajdować się część kierownictwa właściwego komitetu obrony wraz z odpowiednim aparatem działów /resortów, wydziałów rad narodowych/ zdolnym do oceny sytuacji i podejmowania wiążących i merytorycznych decyzji.

Decyzję na przygotowanie do funkcjonowania i przejście na połowy system kierowania podejmie Komitet Obrony Kraju w okresie stanu bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa Państwa, lub ewentualnie w innym czasie - stosownie do oceny zagrożenia. W tym czasie organy administracji państwowej i gospodarczej dokonują niezbędnych zmian organizacyjnych - stosownie do planów obowiązujących na ten okres. Stan osobowy ministerstw /równorzędnych/ i wydziałów prezydium wojewódzkich rad narodowych ulegnie odpowiedniemu zmniejszeniu oraz zostanie rozmieszczony na wszystkich stanowiskach kierowania. Obowiązujące dotychczas ustalenia przewidują, że na główne stanowisko kierowania przemieści się do 50 %^{x/} wojennego stanu etatowego działów KOK, natomiast pozostała część stanu obsadzi dotychczasowe i zapasowe połowe stanowisko kierowania.

Kierowanie procesem przejścia na PSK Komitetu Obrony Kraju i jego działów realizowane będzie przez Sekretariat KOK, natomiast proces przejścia zabezpieczy Inspektorat Obrony Terytorialnej. Kierowanie procesem przejścia resortów, urzędów i instytucji do określonych miejsc rozmieszczenia spoczywa na zespołach planowania obronnego działów KOK, w skład których one wchodzi. W tym celu działy KOK planują i przygotowują niezbędny transport, zaś określone organa Ministerstwa Obrony Narodowej przygotowują oddzielne kolumny transportowe dla Prezydium i Członków Komitetu Obrony Kraju oraz ich sekretariatów.

Połowe stanowiska kierowania komitetów obrony i ich działów są lokalizowane odpowiednio do rejonów ich głównego wysiłku, z dala od ośrodków i obiektów, które mogą być potencjalnymi celami uderzeń bronią masowego rażenia oraz z dala od przypuszczalnych stref intensywnych skażeń promieniotwórczych.

x/ W ćwiczeniu "WYBRZEŻE-69" WKO-Gdańsk na swym DSK pozostawił ponad 40% stanu osobowego WKO i działów czasu "W". Rozwiązanie takie wydaje się bardziej realne i prawidłowe niż w przypadku pozostawienia na DSK -- 25% stanu osobowego.

Nieodzownym warunkiem zapewnienia ciągłości współpracy między stanowiskami kierowania oraz zarządzania sprawami obrony jest odpowiednio zaplanowany i zorganizowany oraz sprawnie działający system łączności. System ten powinien być zorganizowany za pomocą wszystkich posiadanych stacjonarnych i polowych sił i środków łączności /przewodowych, radioliniowych, radiowych i ruchomych/, a w tym posiadać łączność utajnioną. Organizacja i zapewnienie łączności spoczywa - zgodnie z zawartymi ustaleniami i ściśle rozgraniczonymi kompetencjami - w gestii Ministerstwa Łączności, Ministerstwa Obrony Narodowej oraz Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. W związku z tym, że organizacja łączności przewodowej opierać się będzie na istniejącym systemie telekomunikacyjnym kraju, usytuowanie stanowisk kierowania powinno zapewnić szybkie doprowadzenie do nich łączny.

Stanowiska kierowania muszą mieć zapewnione pełne warunki bezpieczeństwa przed pośrednimi skutkami uderzeń bronią masowego rażenia, a działalność ich powinna być odpowiednio maskowana. Ważną sprawą będzie również ich zabezpieczenie pod względem materiałowo-technicznym i medycznym, ochrony i obrony stanu osobowego przed różnymi formami działalności przeciwnika, a w tym zabezpieczenie przed penetracją agentów i dywersantów. Ponadto stanowiska powinny zapewnić odpowiednie warunki do pracy i odpoczynku stanu osobowego, posiadać niezbędne urządzenia biurowe, środki mechanizacji i w miarę możliwości automatyzacji procesu zarządzania.

Szybkość i sprawność przejścia składu osobowego komitetów obrony i ich działów na polowe miejsca pracy w decydującej mierze zależne jest od wcześniejszego przygotowania odpowiednio zvariantowanych planów rozwinięcia i zabezpieczenia funkcjonowania stanowisk kierowania. Zakłada się, że w zależności od rozwoju sytuacji polityczno-militarnej proces przygotowania polowych stanowisk kierowania może być realizowany w trybie stopniowego osiągnięcia ich gotowości do działania lub też w trybie alarmowym. Problemem jednak głównym, determinującym związane z tym poczynania będzie decyzja władz naczelnych o wyjściu z Warszawy i ośrodków wojewódzkich tego składu osobowego, jaki jest przewidziany do pracy na polowych stanowiskach kierowania. Bezspornie będzie to decyzja polityczna

wielkiej wagi i o dużym znaczeniu dla Państwa i społeczeństwa. Zamierzeń wyjścia części kierownictwa z dotychczasowych ośrodków zarządzania nie da się prawdopodobnie w pełni skrycie przeprowadzić, co w konsekwencji może wywołać określone i trudne do przewidzenia reakcje własnego społeczeństwa i z pewnością może być w odpowiedni sposób wykorzystane przez przeciwnika.

Z A K O Ń C Z E N I E

Przedstawiony materiał nie wyczerpuje całości zagadnienia. Wynika to nie tylko z zakresu tematu, lecz głównie i przede wszystkim z tego, iż znowelizowana struktura wojennego systemu kierowania i zarządzania, znajduje się niejako "in statu nascendi" i pełny kształt organizacyjny - stosownie do ustaleń Komitetu Obrony Kraju - przyjmie dopiero w końcu bieżącego roku /obecnie znajduje się ona w stadium wstępnych opracowań/. Rok bieżący jest więc okresem organizacyjnych ustaleń, a następnie wdrożenia nowych struktur i ich sprawdzenia w praktyce ćwiczebnej. Niewątpliwie zdobyte doświadczenia mogą wpłynąć na modyfikację, a nawet radykalną zmianę omówionych w materiale zasad oraz trybu kierowania i zarządzania Państwem na czas wojny. Obecnie zdobyliśmy znacznie szerszą podstawę do prowadzenia dalszych szczegółowych prac planistycznych we wszystkich dziedzinach i sferach obronnych, a w tym, w zakresie usprawnienia i optymalizacji systemu kierowania.

Jednakże nawet wyczerpujące pokazanie organizacyjnej strony tego systemu nie spełni swego zadania, jeżeli w parze z tym nie uwzględni się czynnika ludzkiego, umiejętności i zdolności kierowania w trudnym i pełnym niebezpieczeństwie dla życia ludzkiego okresie, jakim będzie wojna oraz jeżeli się nie uwzględni wszystkich zjawisk fizycznych i psychicznych z nią związanych. Dlatego też na równi z budową najbardziej optymalnego dla naszych warunków systemu kierowania tak wiele uwagi poświęcamy przygotowaniu kadr organów kie -

rownicznych wszystkich szczebli zarządzania do działania w czasie wojny. One to bowiem w ostatecznym rachunku decydować będą o sprawności funkcjonowania całego systemu obronnego.

Wykonano w 500 egz.

Egz. nr 1-500 bibl. tajna

Wyk. płk M. Pitus

Druk. OH, dn. 24.7.69r.

Nr ks. 01196/02138/WW

Kor. H.W.

