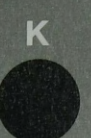
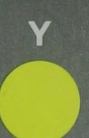
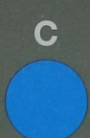


Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

A

1

2

3

4

5

6

M

8

9

10

11

12

13

14

15

B

17

18

19

23

JAWA

~~XXXXXXXXXX~~

Eqz. Nr 00003

ROZPRAWA DOKTORSKA

gen. brygady Władysława Mroza

ORGANIZACJA I SPOSOBY DÓSKONALENIA FUNKCJI,
SYSTEMÓW I STRUKTUR ORGANÓW KIEROWANIA
SZCZEBŁA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH (DZ, DPanc)
W ŚWIETLE TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

PROMOTOR

plk prof. dr Kazimierz Nożko

47333

WARSZAWA 1973



23

JAN 1973

~~XXXXXXXXXX~~
Egz. Nr 00003

ROZPRAWA DOKTORSKA
gen. brygady Władysława Mroza

ORGANIZACJA I SPOSOBY DÓSKONALENIA FUNKCJI,
SYSTEMÓW I STRUKTUR ORGANÓW KIEROWANIA
SZCZEBLA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH (DZ, DPanc)
W ŚWIELE TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

PROMOTOR

plk prof. dr Kazimierz Nożko

47353

WARSZAWA 1973

PODSTAWA
Ustawa z dnia 22 stycznia 1999 roku
art. 86 ust. 2
(Dz. U. Nr 11 poz. 95)
podpis

JAWNE

Egz. Nr 00003

ROZPRAWA DOKTORSKA

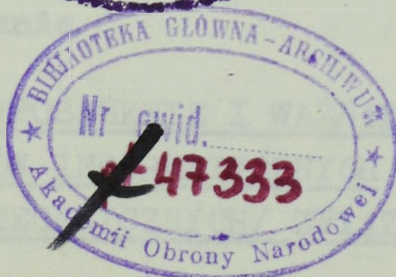
gen. brygady Władysława Mroza

PRZEKLASYFIKOWANO
Protokół Nr 12657

ORGANIZACJA I SPOSOBY DOSKONALENIA FUNKCJI,
SYSTEMÓW I STRUKTUR ORGANÓW KIEROWANIA
SZCZEBLA TAKTYCZNEGO WOJSK LĄDOWYCH (DZ, DPanc)
W ŚWIETLE TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

PROMOTOR

płk prof. dr Kazimierz Nożko



WARSZAWA 1973

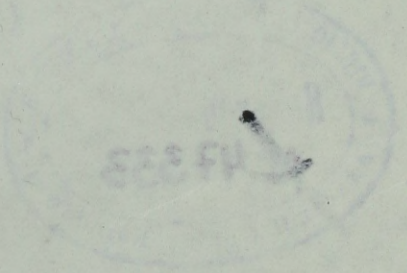

~~XXXXXXXXXX~~
~~XXXXXXXXXX~~
50000-10003

ROZPRAWA DOKTORSKA
Tytuł: ...

Pułkownikowi prof.dr.KAZIMIERZOWI NOŻKO dziękuję za kierownictwo naukowe, życzliwość i pomoc udzieloną przy opracowywaniu niniejszej rozprawy.

ORGANIZACJA I SPOSÓB POSTĄPIENIA
SYSTEMOWA STRUKTURA ORGANIZACJI
KONFERENCJA I SYMPOZJUM PRACOWNIKÓW
W SWIETLE TEORII ORGANIZACJI I METODYCZNA

REPORT
The part of the report is ...



S P I S T R E Ś C I

	Strona
<u>W S T Ę P</u>	7
<u>ROZDZIAŁ I - KIEROWANIE, DECYDOWANIE ORAZ RODZAJE</u> <u>I CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI ZWIĄZKU</u> <u>TAKTYCZNEGO</u>	11
A. <u>SZCZEGÓLNE WŁAŚCIWOŚCI KIEROWANIA I DECYDOWANIA</u>	12
1. Teoretyczne podstawy kierowania wojskami	13
2. Decydowanie jednoosobowe, kolegialne, kolektywne	21
B. <u>CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO</u>	25
1. Charakterystyka funkcji głównych	27
a/ Funkcja wychowania	28
b/ Funkcja szkolenia /działań bojowych/	29
c/ Funkcja ukompletowania	30
d/ Funkcja zabezpieczenia tyłowego	32
2. Charakterystyka funkcji informacyjnych /pomocniczych/	33
a/ Funkcja ewidencyjno-statystyczna	34
b/ Funkcja informowania cyklicznego /periodycznego/	37
c/ Funkcja informowania bieżącego	39
d/ Funkcja normatywno-prawna	41
e/ Funkcja biurowo-administracyjna	43
3. Charakterystyka funkcji kierowania	48
a/ Funkcja przewidywania /prognost.-planist./	50
b/ Funkcja organizowania	53
c/ Funkcja pobudzania	55
d/ Funkcja nadzorowania	58
<u>ROZDZIAŁ II - ORGANIZACJA, WYPOSAŻENIE I WAŻNIEJSZE</u> <u>ZADANIA SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH</u> <u>/INFORMACYJNO-TECHNICZNYCH/ ZWIĄZKU</u> <u>TAKTYCZNEGO</u>	63
1. Ogólna charakterystyka i przeznaczenie systemów	64
2. Przeznaczenie i organizacja dywizyjnego systemu technicznego	72

3. Przeznaczenie i organizacja punktów zbierania informacji i systemu ewidencyjnego	82
4. Przeznaczenie i zadania dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji i banku informacji	88
5. System informacji cyklicznej - sprawozdawczość	94
6. System informacji bieżącej - korespondencja bieżąca	100
7. System informacji normatywno-prawnej	106

ROZDZIAŁ III - SPOSOBY DOSKONALENIA SYSTEMÓW KIEROWANIA
ORAZ USPRAWNIANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH
I ZAKRESÓW DZIAŁANIA ORGANÓW KIEROWANIA
SZCZEBLA TAKTYCZNEGO

114

A. SYSTEMY KIEROWANIA

114

1. System prognostyczno-planistyczny - przewidywania	115
2. System organizowania	121
3. System pobudzania	125
4. System nadzorowania	131

B. STRUKTURY ORGANIZACYJNE I ZAKRESY DZIAŁANIA

138

1. Charakterystyczne właściwości dotychczasowego modelu strukturalno-organizacyjnego dowództwa dywizji	139
2. Perspektywiczny model strukturalno-organizacyjny dowództwa dywizji	145
3. Charakterystyczne właściwości wyposażenia dowództwa dywizji	154
4. Zakresy działania /obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność/ instytucji i osób funkcyjnych	162

ZAKOŃCZENIE

169

WYKAZ LITERATURY

172

Z A Ł A C Z N I K I

Nr zał.

1. Podstawowe formy kierowania
2. Wyniki badań sposobów kierowania stosowanych w oddziałach wojsk lądowych przez dowódców

3. Wykres sposobów kierowania stosowanych w oddziałach wojsk lądowych przez dowódców
4. Wyniki badań sposobów kierowania stosowanych w oddziałach wojsk lądowych przez pomocników /z-ców/ dowódców
5. Wykres sposobów kierowania stosowanych w oddziałach wojsk lądowych pomocników /z-ców/ dowódców
6. Sposoby podejmowania decyzji stosowane w związkach taktycznych
7. Wyniki badań w zakresie typowania funkcji głównych, informacyjnych /pomocniczych/ i kierowania wojsk lądowych
8. System funkcji związku taktycznego
9. Tabela /wykres/ uśrednionego obciążenia kadry dowódczej funkcjami kierowania
- 10, 10a. Zestaw techniki sztabowo-biurowej
11. Schemat modułu informatycznego związku taktycznego /wariant 1/
12. Schemat modułu informatycznego związku taktycznego /wariant 2/
13. Zakres problemowy systemów /podsystemów/ głównych w warunkach garnizonowych i polowych
14. Ogólna charakterystyka "MERATRONIC"
15. Sprzężenia informacyjne związku taktycznego
16. System informowania kierownictwa związku taktycznego i oddziału
17. System informacji bieżącej - rodzaje i kierunki jej obiegu
18. System zbierania informacji normat.-prawnej
19. Elementy systemu prognostyczno-planistycznego
20. Elementy systemu organizowania
21. Elementy systemu pobudzania
22. Elementy systemu nadzorowania
23. Projekt struktury organizacyjnej dowództwa związku taktycznego
24. Projekt rozmieszczenia dowództwa związku taktycznego na stanowiskach dowodzenia /wariant/
25. Sposoby rozmieszczenia dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji /DOPI/ w systemie stanowisk dowodzenia
26. Schemat opracowywania i nadawania zakresów działania i zakresów obowiązków.

W S T Ę P

Decyzją Ministra Obrony Narodowej do zadań priorytetowych bieżącego pięcioletnia zaliczono doskonalenie organizacji pracy i kierowania wojskami na bazie osiągnięć nauk ergologicznych, a w szczególności teorii organizacji i zarządzania, informatyki oraz innych pokrewnych dyscyplin naukowych. X

W toku realizacji tego zadania szczególna uwaga powinna być zwrócona na organy kierowania szczebla taktycznego, a zwłaszcza dowództwa dywizji i pułków wojsk lądowych, których sprawność w dziedzinie organizacji i kierowania odgrywa poważną rolę w całości poczynąń zmierzających do utrzymania wysokiego poziomu gotowości bojowej sił zbrojnych.

Z analizy wynika, że zadanie to powinno być realizowane w wielu płaszczyznach - naukowo-badawczej, techniczno-technologicznej, projektowo-wdrożeniowej i innych. W perspektywie najbliższych lat wiodącym ogniwem poczynąń powinny być prace o charakterze naukowo-badawczym, nacelowane głównie na opracowanie teoretycznych podstaw organizacji i kierowania wojskami, uwzględniających twórczo dorobek nauk ergologicznych, a zwłaszcza teorii organizacji i zarządzania, informatyki oraz innych dyscyplin ergologicznych, w połączeniu z bogatymi osiągnięciami organizacyjno-kierowniczymi sztuki wojennej.

Stworzy to naturalną bazę doskonalenia praktycznej działalności dowództw i sztabów na obecnym etapie oraz w dalszej perspektywie, tj. po wyposażeniu związków taktycznych w zautomatyzowane systemy dowodzenia wojskami - elektroniczną technikę obliczeniową, transmisję informacji oraz urządzenia peryferyjne i pomocnicze.

Obranym z powyższej problematyki celem rozprawy doktorskiej jest rozwiązanie podstawowych zagadnień tzw. ciągu organizacyjno-kierowniczego, a w szczególności sposobów kierowania i decydowania wojskowego, funkcji i odpowiadających im systemów oraz struktur organizacyjnych, wraz z zakresami działania i obowiązków organów kierowania szczebla taktycznego.

Rozwiązania te mogą być również wykorzystane przez kierowniczą kadre średnich i niższych szczebli kierowania dla pogłębienia wiedzy organizacyjno-kierowniczej i podejmowania prac nad usprawnianiem działalności służbowej dowództw i sztabów w warunkach garnizonowych i polowych.

Realizując powyższy cel, główny wysiłek badawczy skoncentrowałem na dwóch problemach:

1. ustaleniu podstawowych elementów ciągu organizacyjno-kierowniczego, ze szczególnym uwzględnieniem jego treści, wewnętrznych sprzężeń i współzależności oraz wpływu na poziom organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania ogniw kierowania szczebla taktycznego
2. wypracowaniu form i sposobów doskonalenia zasadniczych elementów wyżej wymienionego ciągu, a zwłaszcza jego funkcji i systemów organizacyjno-kierowniczych oraz struktur organizacyjnych, metodami tradycyjnymi, a także za pomocą organizacyjno-technicznych środków pracy sztabowo-biurowej i elektronicznej techniki obliczeniowej, stanowiącej trzon perspektywicznego dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami.

Konfrontacja powyższych problemów z literaturą krajową i zagraniczną wykazała, że dotychczas naświetlono tylko niektóre zagadnienia ciągu organizacyjno-kierowniczego. Inne zostały tylko zasygnalizowane, a znów inne czekają dotąd na zainteresowanie.

Jeszcze gorszą sytuację obserwuje się jeśli chodzi o literaturę ergologiczną z punktu widzenia potrzeb wojska. Ostatnie poczynania, zwłaszcza w zakresie teorii organizacji i zarządzania oraz informatyki, poprawiły nieco sytuację, ale tylko w odniesieniu do centralnych i okręgowych ogniw kierowania. Dowództwa dywizji i pułków poza fragmentarycznymi wzmiankami w periodykach wojskowych nie mają żadnej literatury z tego zakresu. A przecież możliwości usprawniania organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania są wprost proporcjonalne do możliwości podnoszenia wiedzy w tym przedmiocie.

W tej sytuacji niniejsza rozprawa obejmująca problematykę organizacji i sposoby doskonalenia funkcji, systemów i struktur organów kierowania szczebla taktycznego wojsk lądowych /DZ, DPanc/

w świetle teorii organizacji i zarządzania powinna w pewnym stopniu zapełnić istniejącą lukę, a jednocześnie być przyczynkiem do fundamentalnego opracowania przygotowywanego przez Sztab Generalny pt. "Teoria Organizacji i Kierowania Wojskami".

Wobec niedostatku literatury źródłowej, odczuwalnego w osiągnięciu celu zakreślonego tematem rozprawy, pierwszy problem został opracowany metodą porównawczo-statystyczną i analizy logicznej, drugi problem - metodą obserwacyjną, krytyki źródłowej i, podobnie jak pierwszy, analizy logicznej.

Odpowiednio do głównych problemów badawczych rozprawa została ujęta w trzech rozdziałach, naświetlających łącznie najważniejszą problematykę ciągu organizacyjno-kierowniczego.

Rozdział I - Kierowanie, decydowanie oraz rodzaje i charakterystyka funkcji związku taktycznego - zawiera próbę wyczerpującej charakterystyki podstawowych zagadnień teoretycznych, są nimi zwłaszcza specyficzne właściwości kierowania w siłach zbrojnych, decydowanie jednoosobowe, kolegialne i kollektywne, a także funkcje główne, informacyjne i kierowania, występujące na szczeblu związku taktycznego. W ten sposób został przygotowany teoretyczny fundament do dalszych dociekań naukowych nad usprawnianiem organizacji pracy oraz dowodzenia i zarządzania, będących treścią kolejnych rozdziałów.

Problematyka tego rozdziału nie znalazła dotąd żadnego odbicia zarówno w cywilnej jak i wojskowej literaturze fachowej.

Rozdział II - Organizacja, wyposażenie i ważniejsze zadania systemów informatycznych /informacyjno-technicznych/ związku taktycznego - naświetla zależności i sprzężenia zachodzące między funkcjami związku taktycznego a odpowiadającymi im systemami; charakteryzuje systemy informacyjne i sposoby ich doskonalenia metodami tradycyjnymi i środkami technicznymi; przedstawia strukturę, wyposażenie i sposoby organizacji dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami, przystosowanego do pracy w warunkach garnizonowych i polowych.

Zaproponowane w tym rozdziale usprawnienia mogą być wykorzystane bezpośrednio w związkach taktycznych i oddziałach dla doskonalenia organizacji pracy sztabowej, a także przez placówki

naukowo-badawcze i projektowe, opracowujące wojskowe systemy informatyczne.

Rozdział III - Sposoby doskonalenia systemów kierowania oraz usprawniania struktur organizacyjnych i zakresów działania organów kierowania szczebla taktycznego - obejmuje sposoby doskonalenia systemów kierowania /prognostyczno-planistycznego, organizowania, pobudzania i nadzorowania/; charakterystykę aktualnie obowiązującej struktury organizacyjnej związku taktycznego i propozycje jej usprawnienia pod kątem potrzeb wynikających z dowodzenia w warunkach polowych; ważniejsze zagadnienia dotyczące wyposażenia w środki i urządzenia techniczne do prac sztabowych w warunkach garnizonowych i polowych; sposoby wyznaczania zakresów działania instytucji i osób funkcyjnych.

Podobnie jak w poprzednim tak i tym rozdziale poszukiwane są rozwiązania głównie o charakterze użytkowym.

W zakończeniu, zawierającym wnioski i propozycje, wskazane są możliwości wykorzystania dorobku naukowego zawartego w rozprawie oraz kierunki prowadzenia dalszych prac naukowo-badawczych nad usprawnianiem organizacji pracy oraz dowodzenia i zarządzania.

Wyżej wymieniony układ sprzyjał osiągnięciu głównego celu rozprawy, tj. rozwiązaniu podstawowych zagadnień ciągu organizacyjno-kierowniczego. Realizując ten cel, w oparciu o kierowanie, decydowanie i funkcje, stanowiące teoretyczny fundament a jednocześnie trzy pierwsze ogniwa tego ciągu, zbudowałem kolejne - najważniejsze jego ogniwo, obejmujące systemy główne, informacyjne i kierowania, oraz scharakteryzowałem przeznaczony do ich obsługi dywizyjny system informatyczny. Umożliwiło to opracowanie dwóch ostatnich części tego ciągu, tj. ogniwa obejmującego problematykę struktury organizacyjnej dowództwa dywizji i ogniwa stanowiącego zakresy działania dowództw i ich komórek organizacyjnych oraz osób funkcyjnych.

Tak ukształtowany ciąg organizacyjno-kierowniczy, nawiązujący do sztuki wojennej i nauk ergologicznych, a zwłaszcza teorii organizacji i zarządzania, oraz dostosowany do potrzeb kierowania związkiem taktycznym w okresie pokoju, zagrożenia i wojny, jest kompleksowym rozwiązaniem szeregu problemów wywierających zasadniczy wpływ na kształtowanie gotowości bojowej w teorii i w praktyce.

R o z d z i a ł I

KIEROWANIE, DECYDOWANIE ORAZ RODZAJE I CHARAKTERYSTYKA NAJWAŻNIEJSZYCH FUNKCJI ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO

Rozwój naukowy i techniczny obejmujący również swym zasięgiem siły zbrojne stawia w nowym świetle problem kierowania i decydowania, a także treść i sposoby wykonywania funkcji występujących na szczeblu pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych.

Operatywne kierowanie i decydowanie ściśle dostosowane do wspomnianych funkcji jest tym czynnikiem, który podwyższa wartość bojową, poszerza i pomnaża potencjalne możliwości tkwiące w wojskach wyposażonych we współczesną technikę bojową, uprzedza przeciwnika w realizacji jego zamiarów i zmusza go do podporządkowania się naszej woli.

Osiągnięcie wysokiego poziomu w tej dziedzinie wymaga między innymi krytycznego spojrzenia na dotychczas stosowane metody pracy sztabowej i podjęcia odpowiednio ukierunkowanych prac badawczych i projektowo-wdrożeniowych.

W dotychczasowej literaturze wojskowej, mimo że obejmuje ona wiele interesujących pozycji np. z zakresu dowodzenia, pracy sztabowej, podejmowania decyzji itd., brak opracowań, które by jednoznacznie i wyczerpująco naświetlały istotę kierowania wojskami, a także zasady decydowania jednoosobowego, kolegiального i kolektywnego. Również nie zostały dotąd sprecyzowane ostatecznie funkcje związku taktycznego i podległych mu oddziałów /pododdziałów/.

Analiza literatury nasuwa jeszcze jeden wniosek. Okazuje się, że w dotychczasowych wydawnictwach fachowojskowych te pozycje, które w określonym stopniu wiążą się z interesującą nas problematyką /kierowanie, decydowanie, funkcje/, traktują temat najczęściej jednostronnie i przeważnie tylko pod kątem widzenia okresu zagrożenia i wojny. Do tej pory w zasadzie brak opracowań ujmujących tę problematykę w dostosowaniu do okresu pokojowego.

Ta sytuacja nie pozostaje bez wpływu na doskonalenie stylu i metod pracy dowódczo-sztabowej, na poszukiwanie lepszych rozwiązań w zakresie kierowania wojskami itd.

X/ Z przeprowadzonych badań wynika, że bez jednoznacznych rozwiązań naukowych w odniesieniu do kierowania i decydowania, a w szczególności w dziedzinie funkcji związku taktycznego, nie można podejmować kompleksowych usprawnień organizacyjno-kierowniczych. Dotyczy to zwłaszcza systemów, struktur oraz zakresów działania i obowiązków, zaliczonych do głównych ogniw ciągu organizacyjno-kierowniczego.

Dlatego też przemyślenie powyższej problematyki w tym rozdziale stanowić będzie podstawę do dalszych rozważań nad usprawnieniem organizacji pracy i kierowania na szczeblach taktycznych.

A. SZCZEGÓLNE WŁAŚCIWOŚCI KIEROWANIA I DECYDOWANIA

Kompanie, bataliony, pułki, dywizje, ich dowództwa, sztaby, szefostwa itp. jako instytucje zespołowego działania^x występujące w siłach zbrojnych mają do spełniania określone funkcje. Te, których funkcją jest kierowanie wojskami, nazywa się zwykle organami dowodzenia i zarządzania lub po prostu dowództwami, komendami, szefostwami itp. Natomiast pozostałe, których funkcją jest realizacja postawionych zadań - organami wykonawczymi, rozumianymi jako pododdziały, oddziały, związki, zespoły, grupy itp.

W toku realizacji różnorodnych zadań w każdej instytucji zespołowego działania wytwarzają się określone więzi łączące kierownictwo z wykonawcami. Ich treścią powinno być nie tylko zapewnienie odpowiedniego obiegu informacji, który by sprzyjał pomyślnej realizacji zadań w zakresie kierowania i decydowania ale również takich warunków, które pobudzałyby do rozwijania inicjatywy i pomysłowości, a tym samym teorii i praktyki

x/ W myśl teorii organizacji i zarządzania "instytucja zespołowego działania" to zinstytucjonalizowana całość organizacyjna przeznaczona do wykonywania ściśle określonych zadań. J. Kurnal. Zarys Teorii Organizacji i Zarządzania str.160-168.

organizacyjnej.

Więzi te powinny również sprzyjać podwyższaniu poziomu gotowości bojowej wojsk w okresie pokoju, a przede wszystkim doskonaleniu zasad ich użycia podczas działań bojowych.

Między sztuką wojenną w szerokim tego słowa znaczeniu i naukami ergologicznymi, a zwłaszcza teorią organizacji i zarządzania istnieją powiązania i uzależnienia.

Sztuka wojenna, obejmując między innymi doskonalenie stylu i metod pracy sztabowej, usprawnianie procesów i systemów kierowania itp., zawsze przodowała w rozwoju teorii i praktyki organizacyjnej. Przyczyniała się również do rozszerzania i pogłębiania treści nauk ergologicznych, dynamicznie rozwijających się zwłaszcza w ostatnich dziesięcioleciach.

Mimo tego wiele teoretycznych i praktycznych rozwiązań wojskowych, zwłaszcza w dziedzinie organizacji i kierowania, nie znalazło dotąd należytego naświetlenia w naukach ergologicznych. Ale też w literaturze wojskowej, zwłaszcza w niektórych poglądach i ustaleniach, istnieje jeszcze wiele niedomówień, a nawet luk, które powinny być wypełnione dorobkiem tych nauk. Ścisłejsze powiązanie by wzbogaciło teorię i praktykę organizacyjną i przyczyniło się do szerszego stosowania prakseologicznych zasad sprawnego działania. Dopomogłoby również uporządkowaniu i ujednoczeniu niektórych poglądów, a także nazewnictwa i pojęć, które dziś są nadmiernie zróżnicowane i płynne.

1. TEORETYCZNE PODSTAWY KIEROWANIA WOJSKAMI

Pojęcia kierowanie, dowodzenie, zarządzanie, rozkazywanie, k o m e n d e r o w a n i e i s t e r o w a n i e nie zostały dotąd z wystarczającą dokładnością zdefiniowane. Powoduje to niekiedy wiele nieporozumień, a nawet sporów. W literaturze z organizacji i zarządzania poczyniono pewne próby rozgraniczania takich pojęć jak kierowanie i zarządzanie; mówi się tam również o rządzeniu i sterowaniu, nie ujmuje natomiast dowodzenia i innych terminów powszechnie stosowanych w wojsku.

czy tak
jest ?
to nie
jest w ogóle
w stylu w.

X

X

Wprowadzenie wyżej wymienionych i innych, specyficznie wojskowych terminów do teorii organizacji i zarządzania, sprecyzowanie ich znaczenia, a także powiązań z innymi, częstokroć bardzo zbliżonymi pojęciami jest nieodzowne dla nauki wojennej w ogóle, a dla teorii i praktyki dowodzenia i zarządzania w szczególności.

Jf.
z co
Apex.
uważ.
o funkcjach
teor.

Kierowanie - w myśl teorii organizacji i zarządzania - jest integralną częścią wszelkiego zorganizowanego działania. W praktyce wyraża się ono w formie czterech ściśle ze sobą sprzężonych i tworzących zwartą całość funkcji kierowania, do których należą: planowanie, organizowanie, pobudzanie i kontrolowanie.^{x/}

Jf.

Zarządzanie, które wg teorii organizacji i zarządzania jest szczególnym przypadkiem kierowania, wyraża się w praktyce również tymi samymi funkcjami kierowania. Osoby zarządzające i kierujące sprawują władzę w podobny sposób, a więc przez wykonywanie tych samych funkcji kierowniczych - planowania, organizowania, pobudzania i kontrolowania. Umiejętne łączenie tych funkcji na zasadzie sprzężenia zwrotnego i zachowanie między nimi właściwych proporcji w dostosowaniu do wyznaczonego celu i konkretnych warunków działania jest podstawą skutecznego zarówno kierowania jak i zarządzania.

Tymi samymi funkcjami wyraża się również dowodzenie. Ogólnie biorąc, dowódca, podobnie jak każda inna osoba kierująca lub zarządzająca, musi planować /przewidywać/ i formułować cele działania, stosownie do nich organizować użycie będących w jego dyspozycji sił i środków, pobudzać do działania przez wydawanie rozkazów, zarządzeń i poleceń, zabezpieczających skoordynowaną działalność wojsk, oraz kontrolować /nadzorować/ wykonywanie postawionych zadań.

Nie oznacza to wcale, że między kierowaniem i zarządzaniem, mającymi powszechne zastosowanie w instytucjach cywilnych

^{x/} J. Kurnal. Zarys Teorii Organizacji i Zarządzania str.265-268. W dalszej części w wyniku badań przeprowadzonych w wojskach nazwy tych funkcji ulegną zmianie na: przewidywanie, organizowanie, pobudzanie i nadzorowanie.

/zakładach pracy, urzędach itp./, a dowodzeniem stosowanym w wojsku nie istnieją żadne różnice. Już nawet z pobieżnej konfrontacji tych pojęć wynika, że są one duże i tkwią nie w nazwie, lecz w treści każdej funkcji kierowania. Różnice te wynikają przede wszystkim z roli i przeznaczenia wojsk /pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych itd/ w okresie pokoju, zagrożenia i wojny.

oko
funkcyj

W świetle powyższego i zgodnie z ogólnymi ustaleniami teorii organizacji i zarządzania można przyjąć, że dowodzenie, tak samo jak zarządzanie w wojsku i w instytucjach cywilnych, jest również szczególnym przypadkiem kierowania. Powrócę do tego problemu w dalszych rozważaniach.

Według poglądów przyjętych w Siłach Zbrojnych PRL^{x/}, kierowanie jest pojęciem szerszym i o wyższym stopniu uogólnienia niż dowodzenie i zarządzanie. Rozkazywanie, komenderowanie i sterowanie są formami sprawowania kierowania - dowodzenia i zarządzania /zał. 1/.

W literaturze wojskowej mówi się na ogół dużo o dowodzeniu i choć do tej pory brak jest jeszcze dostatecznie precyzyjnej i wyczerpującej definicji, termin ten jest na ogół jednoznacznie rozumiany przez wszystkich żołnierzy.

* Inaczej z zarządzaniem wojskowym. Termin ten prawie nie jest używany w regulaminach, instrukcjach i podręcznikach. Rzadko również posługują się nim autorzy podejmujący problematykę pracy dowództw, sztabów i innych organów kierowania. Zdarza się, że niektórzy z nich przez termin zarządzanie pojmują czynności kierownicze o charakterze administracyjnym, inni utożsamiają go z czynnościami kierowniczymi uzupełniania i zaopatrywania wojsk. Są również i tacy, którzy utrzymują, że zarządzanie występuje jedynie na najwyższych szczeblach wojskowej hierarchii organizacyjnej. Spotyka się i taki pogląd, że dowodzenie występuje jedynie podczas ćwiczeń z wojskami,

x/ Myśl Wojskowa nr 12 z 1971 r. - artyk.pt. Usprawnianie organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania w ogniach szczebla taktycznego.

manewrów i działań bojowych, natomiast w innych wypadkach wykonywane czynności kierownicze nazywają się zarządzaniem.

Zrozumiałe, że tego rodzaju poglądy są wynikiem zróżnicowanego podejścia do problemu zarządzania i rozpatrywania jego istoty w oderwaniu od dowodzenia jako szczególnej, a jednocześnie podstawowej formy kierowania stosowanej w wojsku.

Powszechnie wiadomo, że głównym celem dowodzenia jest utrzymanie podległych wojsk /pododdziałów, oddziałów itd./ na odpowiednio wysokim poziomie gotowości alarmowej i mobilizacyjnej - gotowości do wykonania zadań bojowych. Elementami, a jednocześnie wskaźnikami poziomu gotowości bojowej są:^{x/}

- stan moralno-polityczny żołnierzy
- poziom ich wykształcenia
- stan uzbrojenia i wyposażenie
- stopień ukończenia
- zabezpieczenie tyłowe.

Utrzymanie wojsk na wysokim poziomie gotowości bojowej, odpowiadającym współczesnym wymaganiom, jest naczelnym zadaniem wszystkich ogniw kierowania. Zadanie to w codziennej praktyce realizują przede wszystkim dowódcy przez podległe im sztaby, aparat partyjno-polityczny oraz szefostwa rodzajów wojsk i służb. Ich wpływ na kształtowanie gotowości bojowej jest zróżnicowany.

Dowódcy jako jednoosobowi kierownicy w porównaniu z innymi osobami funkcyjnymi podległego im organu kierowania posiadają w tym zakresie największe kompetencje. Z racji zajmowanego stanowiska są oni uprawnieni do podejmowania wiążących decyzji w odniesieniu do każdego elementu gotowości bojowej. Oni również ponoszą pełną odpowiedzialność za przygotowanie podległych wojsk do działań i za wykonanie zadań bojowych.

^{x/} Mała Encyklopedia Wojskowa T I, str.464. W dalszej części na podstawie przeprowadzonych badań przyjmuje się następujące elementy /wskaźniki/ gotowości bojowej: wychowanie, szkolenie w okresie pokoju, a podczas wojny prowadzenie działań bojowych, ukończenie i zabezpieczenie tyłowe.

Uprawnienia innych osób funkcyjnych organu kierowania podległego danemu dowódcy są znacznie mniejsze. Żadna z nich, nawet najwyżej usytuowana nie posiada takich uprawnień, które pozwoliłyby wpływać na kształtowanie wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do całości wojsk podległych dowódcy danego szczebla. Ich uprawnienia i odpowiedzialność są dostosowane do zajmowanego stanowiska i posiadanej specjalności. W konsekwencji tego mogą one oddziaływać tylko na niektóre elementy gotowości bojowej lub ich części składowe z zachowaniem myśli przewodniej dowódcy.

Różnice, jakie występują między kompetencjami dowódcy i osób funkcyjnych podległego mu organu kierowania^{x/} w zakresie kształtowania gotowości bojowej wojsk i kierowania ich działalnością w walce i operacji, wskazują na potrzebę wyraźnego ich oznaczenia i zdefiniowania.

DOWODZENIE jako szczególny przypadek kierowania jest formą władzy organizacyjnej, która uprawnia do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej podległych żołnierzy, a więc do wszechstronnego przygotowywania ich do działań, a także do kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych.

Władzę tę w praktyce sprawują dowódcy w stosunku do wszystkich podległych im żołnierzy oraz inne osoby funkcyjne zajmujące kierownicze stanowiska /np. szefowie rodzajów wojsk i służb, szefowie oddziałów, wydziałów itp./, ale tylko w odniesieniu do bezpośrednio podległych im komórek organizacyjnych /szefostw, oddziałów, wydziałów itp./ danego szczebla kierowania.

ZARZĄDZANIE jako szczególny przypadek kierowania jest formą władzy organizacyjnej, która uprawnia osoby funkcyjne do kształtowania niektórych elementów gotowości bojowej lub tylko ich fragmentów w odniesieniu do wojsk podległych danemu szczeblowi kierowania, a więc jest nacelowane na przygotowanie tych wojsk do działań zgodnie z zamiarem /rozkazami itp./ dowódcy i na należyte ich użycie w walce i operacji.

x/ "Organ kierowania" - instytucja zespołowego działania przeznaczona do kierowania wojskami. Odpowiednikami tego pojęcia mogą być dowództwa, sztaby, szefostwa, komendy itp.

Władzę tę w wojsku sprawują zastępcy dowódców, szefowie komórek organizacyjnych sztabu, szefowie rodzajów wojsk i służb oraz inne osoby funkcyjne na kierowniczych stanowiskach danego organu kierowania, ale tylko w ramach podległej im specjalności wojskowej.

Konfrontując zdefiniowane wyżej dwa szczególne przypadki kierowania występujące w siłach zbrojnych dochodzimy do wniosku że dowodzenie jest pojęciem szerszym niż zarządzanie. Dowodzenie jest głównym sposobem kierowania wojskami, natomiast zarządzanie jest jego częścią, jedną z form wykonania decyzji podjętych przez dowódcę w ramach dowodzenia. W tym świetle kierowanie wojskami jest sumą poczynań dowódcy, jego zastępców, szefów komórek organizacyjnych i innych osób funkcyjnych danego szczebla dowodzenia realizowanych w ramach dowodzenia i zarządzania.

Przyjęcie powyższych ustaleń prowadzi do zdefiniowania podstawowych sposobów sprawowania kierowania /dowodzenia i zarządzania/, tj. rozkazywania, komenderowania i sterowania.

ROZKAZYWANIE - sposób sprawowania dowodzenia za pomocą rozkazów - jest wyrazem władzy organizacyjnej i jedną z form stawiania zadań podwładnym, zapewniającą ściśle, bezwzględne, terminowe i dokładne ich wykonanie.

KOMENDEROWANIE - sposób sprawowania dowodzenia lub zarządzania za pomocą komend - jest wyrazem władzy organizacyjnej a jednocześnie szczególnym przypadkiem rozkazywania zapewniającym dodatkowo /w porównaniu z rozkazywaniem/ sprawne, jednoczesne i jednakowe wykonanie zadań.

Termin **s t e r o w a n i e** jest na ogół rzadko stosowany, a w wojsku używa się go nie zawsze właściwie. Mówi się np.: "sterowanie drogą rozwojową oficera", "sterowanie pracą kulturalno-oświatową", "sterowanie rozwojem przodownictwa i współzawodnictwa" itp. Szczegółowa analiza tego pojęcia w świetle działalności kierowniczej /dowódczej/ wykazuje, że w warunkach wojska terminu sterowanie należy używać wtedy, kiedy mamy do czynienia z urządzeniami technicznymi przeznac-

czonymi do wykonywania różnych, najczęściej skomplikowanych operacji lub z procesami technologicznymi, których przebieg jest regulowany przez człowieka.

A zatem można mówić o: "sterowaniu lotem ppano pocisku kierowanego", "sterowaniu lotem bezpilotowego środka rozpoznania powietrznego", "sterowaniu systemem informatycznym w zakresie zbierania, przetwarzania i wydawania informacji dla użytkowników", "sterowaniu pracą radiostacji" itd. W tego rodzaju wypadkach obiektem podlegającym bezpośredniemu kierowaniu nie jest człowiek ani ludzie, lecz środek techniczny lub proces technologiczny. Ich funkcjonowanie zgodnie z wolą człowieka jest najczęściej wywoływane odpowiednimi sygnałami /mechanicznymi, elektrycznymi, akustycznymi itp./ nadawanymi z punktu sterowania zwanymi najczęściej bodźcami sterowniczymi. Sprawowanie tego rodzaju kierowania nazywa się sterowaniem.

STEROWANIE, rozumiane jako kierowanie za pomocą sygnałów /impulsów/ urządzeniami technicznymi albo procesami technologicznymi, jest szczególną odmianą władzy organizacyjnej, występującą w dowodzeniu lub zarządzaniu, zapewniającą w sposób mechaniczny, zautomatyzowany lub automatyczny realizację określonych zadań. Władzę tę sprawuje ta osoba, której podporządkowano dane urządzenia lub która z racji zajmowanego stanowiska nadzoruje i oddziałuje na przebieg danego procesu technologicznego.

Dowodzenie i zarządzanie należy więc traktować jako szczególne przypadki i składowe kierowania wojskowego, natomiast rozkazywanie i komenderowanie oraz sterowanie jako sposoby ich realizacji. Ich wzajemne powiązania i współzależności ilustrują załączniki 2,3,4,5. X

Z badań przeprowadzonych w kilku oddziałach wojsk lądowych wynika, że stosowanie poszczególnych sposobów kierowania w praktycznej działalności zależy przede wszystkim od rodzaju stanowiska służbowego /dowódcze, niedowódcze/, a także od szczebla kierowania.

Osoby zajmujące stanowiska dowódcze, od dowódcy drużyny /równorzędnego/ do dowódcy pułku włącznie, najszerszej stosują dowodzenie, rzadziej natomiast zarządzanie /zał. 2 i 3/. X

W ramach tych pojęć należy odróżniać czynności o charakterze koncepcyjnym, zwane potocznie dowodzeniem lub zarządzaniem, oraz rozkazywanie, komenderowanie i sterowanie.

Czynności o charakterze koncepcyjnym oraz rozkazywanie i komenderowanie jako sposoby dowodzenia są ściśle od siebie uzależnione. Na najniższym szczeblu, tj. w drużynie element koncepcyjności w dowodzeniu wyraża się wielkością 14%, natomiast rozkazywanie i komenderowanie 65% - stosunek 1 : 4,6. Na szczeblu dowódcy oddziału odwrotna sytuacja: czynności natury koncepcyjnej wynoszą 67%, a rozkazywanie i komenderowanie 14% - stosunek 4,8 : 1.

Z porównania tych wielkości wynika, że na wszystkich przebadanych szczeblach kierowania każdemu poszerzeniu działalności koncepcyjnej towarzyszy tej samej wielkości zwężenie rozkazywania i komenderowania. Drogą ekstrapolacji nie trudno ustalić, że w dowodzeniu dowódcy dywizji udział rozkazywania i komenderowania wyniesie około 10%; a w dowodzeniu dowódcy okręgu wojskowego będzie jeszcze mniejszy.

Odmienna sytuacja zarysowuje się w praktyce kierowania osób zajmujących stanowiska niedowódcze /zastępców dowódców, szefów sztabów itp./. Dla tych osób dominującymi formami kierowania są zarządzanie, rozkazywanie i komenderowanie, natomiast dowodzenie, a w szczególności sterowanie zajmują drugorzędne pozycje /zał. 4 i 5/.

Podobnie jak u osób zajmujących stanowiska dowódcze zachodzi tutaj również ścisła zależność między działalnością koncepcyjną a rozkazywaniem i komenderowaniem. W miarę wzrostu szczebli kierowania, tj. od pomocnika dowódcy plutonu do szefa sztabu dywizji, systematycznemu rozszerzaniu się czynności koncepcyjnych towarzyszy prawie identyczne zwężanie rozkazywania i komenderowania.

Z porównania sposobów kierowania stosowanych przez osoby zajmujące stanowiska dowódcze i niedowódcze, ale o charakterze kierowniczym nasuwają się charakterystyczne spostrzeżenia i wnioski:

- podstawowym sposobem kierowania dla w/w osób zajmujących niższe stanowiska jest rozkazywanie i komenderowanie;

jego zakres ulega systematycznemu zężaniu i ograniczaniu w miarę wzrostu szczebla kierowania;

- u osób na stanowiskach dowódczych podstawowym sposobem kierowania jest dowodzenie, natomiast na stanowiskach niedowódczych zarządzanie. W miarę wzrostu szczebla kierowania zakres stosowania rozkazywania i komenderowania ulega ograniczeniu, poszerza się natomiast działalność o charakterze koncepcyjnym;
- sterowanie jako jeden ze sposobów kierowania występuje w wąskim zakresie u osób zajmujących stanowiska kierownicze. Wszechstronna analiza tego problemu wykazuje jednak, że znajduje ono wyjątkowo szerokie zastosowanie tylko wśród tych osób wojskowych, które zajmują stanowiska o charakterze wykonawczym. Dalsze wyposażenie wojsk w nowoczesną technikę, przeznaczoną do obsługi procesów i systemów kierowania spowoduje, że sterowanie nawet na dołowych szczeblach hierarchii wojskowej najprawdopodobniej znacznie się rozszerzy.

Powyższe rozważania i wynikające z nich wnioski są pierwszą próbą kompleksowego uporządkowania podstawowych pojęć z zakresu kierowania wojskami i zgrania ich z pokrewną terminologią stosowaną w literaturze z organizacji i zarządzania. Zważywszy aktualną sytuację trzeba zaznaczyć, że przyjęcie zaproponowanych ustaleń i wprowadzenie ich w życie jest ze wszech miar pożyteczne dla sztuki wojennej, a także dla większości dyscyplin ergologicznych.

Ma to niemałe znaczenie teoretyczne i praktyczne, gdyż w dotychczasowej literaturze wojskowej takie pojęcia jak kierowanie, dowodzenie i zarządzanie, a także rozkazywanie, komenderowanie i sterowanie nie miały wyraźnie określonej treści. Wyraźne scharakteryzowanie, a także usystematyzowanie tych pojęć i pokazanie powiązań oraz współzależności między nimi poważnie rzutuje na doskonalenie i dalszy rozwój procesów i systemów kierowania wojskami.

2. DECYDOWANIE JEDNOOSOBOWE, KOLEGIALNE, KOLEKTYWNE

Zgodnie z zasadami obowiązującymi w sztuce wojennej i w myśl teorii organizacji i zarządzania proces podejmowania

decyzji składa się z dwóch faz: przygotowania decyzji oraz samego jej podejmowania. W procesie podejmowania decyzji z teoretycznego punktu widzenia mogą występować cztery przypadki:

- pierwszy z nich ma miejsce wówczas, kiedy decyzję kierowniczą przygotowuje i podejmuje jedna i ta sama osoba /niekiedy mogą to być różne osoby/;
- drugi - kiedy decyzję przygotowuje zespół ludzi, ale aktu wyboru dokonuje tylko jeden człowiek - kierujący;
- trzeci - kiedy zarówno w przygotowaniu jak i podejmowaniu decyzji bierze udział określony zespół ludzi /ten sam lub różne zespoły/;
- czwarty - kiedy decyzję przygotowuje jedna osoba, ale aktu wyboru dokonuje zespół ludzi.

Mówi się również, że istnieje różnica między podejmowaniem decyzji kierowniczych sposobem kolegialnym i kolektywnym. W decydowaniu kolegialnym uczestniczy stały zespół ludzi, który ma formalnie zagwarantowany udział także w drugiej fazie podejmowania decyzji, a więc w wyborze wariantów działania. Natomiast w decydowaniu kolektywnym skład i wielkość zespołu podejmującego decyzję jest zmienny, zależy od charakteru i wagi problemu.

Wobec powyższych twierdzeń teorii organizacji i zarządzania powstaje pytanie: o ile wspomniane ustalenia znajdują zastosowanie w wojsku na szczeblu związku taktycznego, gdzie obowiązuje zasada jednoosobowego dowodzenia?

Nie ulega wątpliwości, że jednoosobowe dowodzenie zarówno dawniej jak i obecnie, a z pewnością również w przyszłości będzie nadal zasadniczym sposobem kierowania wojskami. Potwierdza to wielowiekowe doświadczenie, z którego wynika, że jednoosobowe dowodzenie wytrzymało próbę czasu i zdało praktyczny egzamin zarówno w okresie pokojowym jak i podczas wojny.

Dowodzenie to nie zawsze występowało w idealnej formie, co uwidaczniało się w szczególności na wyższych szczeblach kierowania, na których w miarę rozwoju techniki i sposobów

prowadzenia walki coraz częściej korzystano z doradztwa specjalistycznego. Polegało ono na tym, że dowódca przed podjęciem ważniejszych decyzji zasięgał rady lub opinii swych pomocników; uczestniczyli więc oni niejako w pierwszej fazie procesu podejmowania decyzji, mimo że z formalnego punktu widzenia nie stanowili jeszcze organu kolegiального czy kolektywnego w sensie współczesnych poglądów teoretycznych.

Doradztwo w żadnym stopniu nie naruszało zasad jednoosobowego dowodzenia, dowódca nie musiał dostosowywać się do opinii swych pomocników, zachowywał też pełną swobodę działania w drugiej fazie procesu decyzyjnego, tj. przy podjęciu decyzji.

Reasumując, miał tu miejsce przypadek kolegialności w fazie przygotowywania decyzji i jednoosobowego kierowania w fazie jej podejmowania.

W świetle powyższego mogą powstać wątpliwości, czy np. w związku taktycznym i oddziale mają rację bytu organy kolegialne i kolektywne, skoro zarówno tutaj jak i na pozostałych szczeblach obowiązuje zasada jednosobowego dowodzenia.

Jak wykazuje doświadczenie, dominująca rola jednoosobowego dowodzenia nie wyklucza potrzeby powoływania organów noszących znamiona instytucji typu kolegiального lub kolektywnego /rady, zespoły, komisje itp./. Konieczność ich tworzenia jest podyktowana postępującą specjalizacją oraz złożonością procesów przeddecyzyjnych, występujących w procesach dowodzenia i zarządzania. Oczywiście liczba tych organów powinna być dostosowana do rzeczywistych potrzeb, gdyż w przeciwnym wypadku mogą one negatywnie oddziaływać na sprawność kierowania.

W działalności wojskowych organów kolegialnych i kolektywnych występują pewne charakterystyczne właściwości. Jak już wspomniałem, mają one zagwarantowany czynny udział w pierwszej fazie procesu decyzyjnego, tj. w przygotowaniu decyzji. Ich udział w drugiej fazie, czyli w podejmowaniu decyzji /wyborze wariantu działania/, jest znacznie ograniczony, gdyż obowiązuje tutaj zasada jednoosobowego dowodzenia. W pierwszej fazie procesu decyzyjnego, oprócz członków danego organu kolegiального,

mogą również czynnie uczestniczyć inne osoby, wyznaczone przez dowódcę /szefa lub przewodniczącego/. Będą to najczęściej wybitni specjaliści, a niekiedy inne osoby, których udział jest podyktowany względami służbowymi.

W praktycznej działalności wojskowych organów kolegialnych, w tym także dywizyjnych, w fazie przygotowania decyzji często występują dwa etapy: pierwszy - opracowanie projektu decyzji i drugi - opiniowanie tego projektu. W pierwszym etapie nie zawsze muszą brać udział członkowie organu kolegialnego. Uczestniczą oni natomiast w drugim etapie, podczas którego opiniują przedstawiony projekt, zgłaszają swoje uwagi, wnioski i propozycje.

Sposób realizacji pierwszej fazy procesu decyzyjnego nie narusza zasady jednoosobowego dowodzenia, choć niewątpliwie opinia organu kolegialnego, jego wnioski i propozycje będą najczęściej wpływały na treść podejmowanej decyzji. Wpływ ten będzie zależał od stopnia obiektywności i słuszności argumentów przedstawianych w procesie przygotowania decyzji oraz od osobistych cech podejmującego decyzję.

X [Z powyższych rozważań wynika, że proces podejmowania decyzji wojskowych w konfrontacji z ogólnymi założeniami teorii organizacji i zarządzania, stanowiącymi podstawę działalności na gruncie cywilnym, charakteryzuje się szczególnymi właściwościami.

Na ich ukształtowanie wpływa przede wszystkim rola i przeznaczenie wojsk, a zwłaszcza sposób ich użycia na polu walki. Wiadomo bowiem, że operatywne podjęcie decyzji i szybkie przekazanie jej do wykonawców, szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia, może w wielu wypadkach zadecydować o pomyślnym wykonaniu zadania bojowego.

Stąd w warunkach wojska znajdują zastosowanie dwa pierwsze z przytoczonych przypadków decyzyjnych /zał. 6/, a mianowicie:

- pierwszy - przygotowanie decyzji jednoosobowo /samodzielnie lub przy wykorzystaniu doradztwa/ i podjęcie decyzji również jednoosobowo /często przez tę samą osobę/;

- drugi - przygotowanie decyzji przez pojedyncze osoby lub zespół, ale zawsze z udziałem właściwego organu kolegiального lub kolektywnego, i podjęcie decyzji jednoosobowo /samodzielnie/.

Pierwszy z tych przypadków będzie stosowany przez wszystkie szczeble kierowania, z tą różnicą, że dla niższych szczebli do batalionu a niekiedy pułku włącznie będzie on podstawowym sposobem podejmowania decyzji. Drugi natomiast znajdzie szersze zastosowanie na szczeblu związku taktycznego i wyższych.

Jednoznaczne ustalenie przypadków podejmowania decyzji mających zastosowanie w wojsku z równoczesnym scharakteryzowaniem ich właściwości stanowi kolejny krok w rozwoju teorii i praktyki kierowania. Przyjmując je /tzn. pierwszy i drugi przypadek/ należy jednak pamiętać, że nie są one wiążące dla działających na terenie wojska organizacji partyjnych i młodzieżowych.

3. CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO

W literaturze z organizacji i zarządzania występują poważne nieścisłości, a także rozbieżności w poglądach na funkcje instytucji zespołowego działania /np. przedsiębiorstw, zakładów przemysłowych, placówek naukowych itd./. W wydawnictwach poświęconych głównie problematyce zakładów produkcyjnych itp. najwięcej uwagi udziela się wewnętrznym funkcjom tego rodzaju instytucji, natomiast w tych wydawnictwach, które nawiązują do teorii organizacji i zarządzania, rozpatruje się przeważnie funkcje kierownicze, i to najczęściej w oderwaniu od wspomnianych wyżej wewnętrznych funkcji instytucji.

Niektórzy autorzy utożsamiają wewnętrzne funkcje instytucji z funkcjami kierowniczymi. Brak zgodności nie tylko co do enumeratywnego wyliczenia funkcji, lecz nawet co do ich nazwy. Co przez jednych autorów jest uznawane za funkcję, inni traktują to jako działanie kierownictwa, a jeszcze inni jako metodę zarządzania itd.

Niemal wszyscy autorzy uchylają się od jednoznacznego scharakteryzowania i podania definicji funkcji. Nie podają także kryteriów, wg których dokonuje się ich klasyfikacji.

I tak oto w dotychczasowej literaturze z organizacji i zarządzania występuje przemieszanie funkcji, czynności i zadań, a to oczywiście nie sprzyja dalszemu, pomyślnemu rozwojowi nauki i zastosowaniu jej dorobku w praktyce.

Podobną sytuację spotykamy w wojsku. W regulaminach, instrukcjach i podręcznikach wojskowych - jeśli nie uwzględnić ostatnio poczynionych prób - mało się mówi na ten temat. Brak odpowiednich zapisów lub wzmianek o funkcjach takich instytucji jak np. kompania, batalion, pułk, dywizja itd., nigdzie nie wspomina się o funkcjach kierowania /dowódczych, szefoskich/, a także o powiązaniach i współzależnościach tych funkcji.

Trudno w tej chwili dać dokładną ocenę tej sytuacji i określić jej wpływ na dalsze doskonalenie teorii i praktyki kierowania wojskami. Jednak potrzeby w zakresie usprawniania organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania zarówno w warunkach garnizonowych jak i polowych wskazują na konieczność wyraźnego i komunikatywnego sprecyzowania najważniejszych funkcji instytucji wojskowych /pododdziałów, oddziałów, dowództw itp./. Przemawiają za tym również względy natury praktycznej, a między innymi takie jak: ujednoczenie poglądów, uporządkowanie nazewnictwa, skonstruowanie fundamentu teoretycznego do prowadzenia dalszych badań, przygotowanie bazy projektowej doskonalenia funkcji instytucji wojskowych, a także funkcji dowódców i pracowników sztabów.

Potrzebę kompleksowego przeanalizowania tych problemów potwierdziły przeprowadzone badania. Już na samym wstępie okazało się, że zarówno w związkach taktycznych jak i w podległych im oddziałach i pododdziałach można zarejestrować stosunkowo dużą liczbę funkcji. Opiniodawcy /żołnierze zawodowi zgłosili ich ponad 80, z których po dokonaniu odpowiedniej selekcji pozostawiłem do dalszych badań 44 /zał. 7/.

Okazało się również, że oprócz tych funkcji, które w myśl teorii organizacji i zarządzania należy uznawać za funkcje instytucji /pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych/, oraz funkcji kierowania istnieje jeszcze jedna grupa funkcji - obejmująca problematykę obiegu informacji.

Uwzględniając powyższe oraz opierając się na opiniach wypowiedziach 50 oficerów /w tym 30 dowódców kompanii równorzędnych/, 11 dowódców batalionów /równorzędnych/, dowódców pułków i 2 dowódców dywizji/ ustaliłem, że na szczeblach taktycznych, tj. w kompaniach, batalionach, pułkach i w dywizjach, istnieją następujące funkcje:

- FUNKCJE GŁÓWNE - określające przeznaczenie i najważniejsze zadania /pododdziałów, oddziałów itd./ w zakresie utrzymania gotowości bojowej do działań w okresie pokoju, zagrożenia i wojny;
- FUNKCJE INFORMACYJNE - dostarczające charakterystyk poziomu gotowości bojowej danego związku taktycznego, wyrażonej funkcjami głównymi, oraz informacji dla sprawowania dowodzenia i zarządzania;
- FUNKCJE KIEROWANIA - sprawowane przez dowódców i inne osoby funkcyjne, regulujące /ukierunkowujące/ życie i działalność służbową związku taktycznego w ścisłym powiązaniu z funkcjami głównymi i informacyjnymi.

Każda z w/w funkcji, co potwierdziły badania, składa się z szeregu elementów, charakteryzujących miejsce, rolę i przeznaczenie każdej z tych funkcji oraz wzajemne ich powiązania.

1. CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI GŁÓWNYCH

Naczelnym zadaniem wszystkich ogniw wchodzących w skład związku taktycznego jest utrzymywanie i systematyczne doskonalenie gotowości bojowej - zdolności pododdziałów, oddziałów itd. do wykonania zadań wynikających z ich przeznaczenia w okresie pokoju, a w szczególności podczas zagrożenia i wojny. Gotowość tę zarówno w odniesieniu do organów kierowania jak i wykonawczych zgodnie z wynikami badań wykazanymi w zał. 7 oraz treścią sektora A załącznika 8 wyznaczają:

- funkcja wychowania
- funkcja szkolenia, a w okresie wojny - prowadzenia działań bojowych
- funkcja ukompletowania
- funkcja zabezpieczenia tyłowego.

Funkcje te zwane g ł ó w n y m i ujmują kompleksowo najważniejszą problematykę gotowości bojowej wszystkich szczebli od pododdziału do związku taktycznego włącznie. Są one ściśle ze sobą powiązane i mimo ich merytorycznej odrębności całkowicie od siebie uzależnione. Każda z wyżej wymienionych funkcji w zależności od osiągniętego poziomu może wpływać dodatnio lub ujemnie na wszystkie pozostałe. Może sprzyjać wykonaniu różnych zadań w ramach innych funkcji i przez to przyczyniać się do podwyższenia poziomu gotowości bojowej lub utrudniać ich realizację i tym samym obniżać gotowość wojsk - pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych itd. Z punktu widzenia gotowości bojowej wszystkie funkcje są jednakowo ważne, natomiast w konkretnych sytuacjach jedne z nich będą najczęściej wiodącymi, inne - pomocniczymi /wspomagającymi/.

a. F u n k c j a w y c h o w a n i a - obejmuje wszystkich żołnierzy /zawodowych, służby zasadniczej i rezerwy/, a także pracowników cywilnych zatrudnionych w jednostkach wojskowych. Głównymi wykonawcami tej funkcji są przełożeni i starsi i sprawują ją zgodnie z zasadą podporządkowania wojskowego w stosunku do podwładnych i młodszych.

Wieloletnia praktyka wychowawcza stosowana w siłach zbrojnych wykazuje, że funkcję tę wykonuje się różnymi metodami. Dominującymi powinny być uświadamianie i przekonywanie, zmierzające do ukształtowania wzorowej postawy społeczno-politycznej żołnierza.

Chodzi w szczególności o to, żeby każdy żołnierz, zdając sobie sprawę z tego, że służba wojskowa jest patriotycznym obowiązkiem wszystkich obywateli, dotrzymywał niezłomnie przysięgi wojskowej, ściśle przestrzegał postanowień regulaminów, wzorowo wykonywał obowiązki służbowe i był w każdej chwili gotowy do obrony wolności, niepodległości i suwerenności Ojczyzny oraz do ochrony pokojowej pracy narodu, jego socjalistycznych zdobyczy oraz władzy ludu pracującego.

Osiągnięcie celów wyznaczonych funkcją wychowania wymaga również rozwijania cech żołnierskich, zwłaszcza miłości Ojczyzny, dyscyplinowania, koleżeństwa, uczuć przyjaźni do żołnierzy armii sojuszniczych, braterstwa broni, czujności,

poszanowania mienia wojskowego i społecznego i innych.

Pomyślne wyniki wychowania w dużym stopniu zależą od poziomu pracy politycznej i propagandowo-agitacyjnej, której głównym organizatorem jest aparat partyjno-polityczny. Praca ta powinna być bardzo starannie organizowana i umiejętnie przeprowadzana. W przeciwnym razie nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.

Istotną rolę odgrywają również warunki bytowe. Ich poziom, a w szczególności stosunek przełożonych do rozwiązywania potrzeb bytowych żołnierzy może sprzyjać wychowaniu lub je utrudniać. Wyjątkowo duże znaczenie ma tutaj osobiste zainteresowanie przełożonych. Ich zaangażowanie powinno być odczuwalne dla podwładnych.

Wspomniane wyżej momenty nie wyczerpują oczywiście wszystkich czynności będących treścią funkcji wychowania. Jest ich znacznie więcej i każda z nich może w określony sposób oddziaływać na wychowanie żołnierza. Stąd myślą przewodnią funkcji wychowania powinno być takie dobieranie metod i środków wychowawczych, żeby zapewniały systematyczne podwyższanie gotowości bojowej i umacnianie stanu moralno-politycznego żołnierzy oraz mobilizowały ich do jak najlepszego wykonywania zadań w okresie pokoju, zagrożenia i wojny.

b. F u n k c j a s z k o l e n i a /działań bojowych/ podobnie jak poprzednia obejmuje również wszystkich żołnierzy /zawodowych, służby zasadniczej i rezerwy/ oraz w określonym stopniu pracowników cywilnych. Funkcja ta jest wykonywana pod osobistym kierownictwem dowódcy przez jego pomocników i wyspecjalizowane komórki dowództw. Obowiązuje tu ogólnie znana zasada, że każdy przełożony uczy swoich podwładnych i jest odpowiedzialny za ich wyszkolenie.

Treścią funkcji szkolenia jest przygotowanie wszystkich żołnierzy - pododdziałów, oddziałów i związku taktycznego w całości - do wykonywania tych zadań, jakie przewidziano dla nich na okres pokoju, zagrożenia i wojny. Osiąga się to poprzez różne formy szkolenia doskonalącego /politycznego, ogólnowojskowego i specjalistycznego/ oraz treningi, ćwiczenia i inne przedsięwzięcia szkolenia taktyczno-bojowego.

Sposoby planowania, organizacji i prowadzenia szkolenia powinny być zawsze dostosowane do ogólnych wymagań wynikających z gotowości bojowej wojsk oraz do konkretnego przeznaczenia i zadań pododdziałów, oddziałów i związku taktycznego w całości na wypadek wojny.

Zasadniczym celem tej funkcji w okresie zagrożenia i wojny jest umiejętne wykorzystanie posiadanych sił i środków dla jak najlepszego wykonania zadań bojowych. Wymaga to przede wszystkim należytego przygotowania dowódców i podległych im organów kierowania do szybkiej analizy i oceny zaistniałych sytuacji, operatywnego wyciągania wniosków niezbędnych do przewidywania i planowania działań oraz umiejętności koncentracji wysiłków na najważniejszych kierunkach, zapewniających wykonanie postawionych zadań.

Proces szkolenia powinien być zorganizowany w taki sposób, ażeby wszystkie zamierzenia objęte funkcją szkolenia były ściśle ze sobą skoordynowane i tworzyły jednolity system. System ten kierowany przez dowódców i podległe im sztaby powinien zapewniać uzyskanie jak najlepszych wyników. Powinien również być ściśle powiązany z innymi funkcjami i współdziałać z nimi na zasadzie sprzężenia zwrotnego.

Funkcja szkolenia w okresie pokoju i działań bojowych podczas wojny powinna sukcesywnie dostarczać wskaźników określających jej poziom w poszczególnych pododdziałach, oddziałach i w związku taktycznym w całości według odpowiednich układów i przekrojów.

c. F u n k c j a u k o m p l e t o w a n i a obejmuje całość problematyki związanej z uzupełnianiem pododdziałów, oddziałów i związku taktycznego żołnierzami zawodowymi, służby zasadniczej i rezerwy oraz pracownikami cywilnymi. Funkcję tę wykonują pod kierownictwem dowódców wyznaczone do tego osoby lub wyspecjalizowane komórki z organów kierowania.

Przy wykonywaniu tej funkcji szczególną uwagę należy kierować na kadrę zawodową - oficerów, chorążych i podoficerów zawodowych - będącą trzonem a jednocześnie kośćcem poszczególnych szczebli kierowania. Kadra ta powinna być otoczona szcze-

gólną opieką, zapewniającą jej stały rozwój, a zwłaszcza doskonalenie kwalifikacji w zakresie wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku i przygotowanie do pracy na innych, w tym i na wyższych stanowiskach służbowych.

Niemniejszą uwagę należy kierować na oficerów, chorążych i podoficerów rezerwy, znajdujących się na przydziałach mobilizacyjnych. Mimo że są oni wyznaczani przeważnie na mniej odpowiedzialne stanowiska, nie wymagające najczęściej zbyt szerokiej wiedzy ogólnowojskowej i specjalistycznej, to jednak od poziomu ich przygotowania fachowego w dużym stopniu zależy sprawność działania pododdziałów, a tym samym oddziałów i całego związku taktycznego. Stąd więc niezależnie od indywidualnego rozpatrywania każdego kandydata przed wyznaczeniem go na stanowisko, wszyscy oficerowie, chorążowie i podoficerowie rezerwy powinni być objęci odpowiednim systemem szkolenia, zapewniającym im zdobycie niezbędnej wiedzy teoretycznej i praktycznej.

Ukompletowanie szeregowcami służby zasadniczej i rezerwy jest funkcją pracochłonną i na ogół dość złożoną. Przy wyznaczeniu ich na stanowiska należy uwzględniać nie tylko wykształcenie i zawód cywilny, ale również zamiłowanie i predyspozycje psychiczne kandydata. Sprawę tę regulują specjalne przepisy wydane przez Sztab Generalny.

Funkcja ukompletowania jest szczególnie ściśle powiązana z innymi funkcjami głównymi - wychowania, szkolenia /działań bojowych/ i zabezpieczenia tyłowego. Podobnie jak w tamtych, zarówno podmiotem jak i przedmiotem tej funkcji jest człowiek, ale tam podmiot oddziałuje na przedmiot, tutaj zaś podmiot działa przedmiotem /żołnierzem zawodowym, służby zasadniczej, rezerwy/, a przez niego wywiera zasadniczy wpływ na poziom innych funkcji, zwłaszcza na poziom gotowości bojowej.

Wyjątkowo ważną rolę spełnia ona podczas działań bojowych. Wtedy funkcja ukompletowania powinna zapewnić szybkie i operatywne uzupełnianie strat tak pod względem ilościowym jak i jakościowym. Jest to jeden z podstawowych warunków utrzymania pododdziałów, oddziałów i całego związku taktycznego na wysokim poziomie gotowości bojowej.

Funkcja ukompletowania tak samo jak poprzednie powinna być zorganizowana na zasadzie systemowej i przystosowana do działania w ramach jednolitego systemu gotowości bojowej. Poziom jej realizacji powinien być mierzalny za pomocą odpowiednich wskaźników, pozwalających na dokonywanie okresowych analiz i ocen i wprowadzanie na tej podstawie odpowiednich zmian i uzupełnień.

d. Funkcja zabezpieczenia tyłowego obejmuje całokształt czynności związanych z zabezpieczeniem materiałowym, technicznym, transportowym i medycznym. Aktualnie na szczeblu oddziału i związku taktycznego jest ona wykonywana pod kierownictwem dowódcy przez jego zastępców, tj. kwatermistrza, zastępcę d/s technicznych i podległych im szefów służb.

Zabezpieczenie tyłowe /zwane na Zachodzie logistyką/ wywiera poważny wpływ na poziom gotowości bojowej wojsk i ich zdolność do wykonania zadań bojowych w okresie zagrożenia i wojny. Znajduje to swoje odbicie w organizacji tyłów składających się z wielu specjalistycznych komórek, do których należy między innymi zaopatrywanie wojsk w uzbrojenie, amunicję oraz środki jezdne /gąsienicowe i kołowe/ do prowadzenia walki i do transportu; w sprzęt i środki specjalistycznego wyposażenia rodzajów wojsk i wojsk specjalnych; zaopatrzenie w żywność, umundurowanie, materiały pędne i smary; zabezpieczenie medyczne i kwaterunkowe oraz inne zagadnienia związane z wyposażeniem i zaopatrzeniem od pojedynczego żołnierza do związku taktycznego włącznie.

Funkcja zabezpieczenia tyłowego podobnie jak poprzednio wymienione powinna na bieżąco i w sposób systemowy dostarczać wskaźników charakteryzujących zarówno poszczególne działy jak i zabezpieczenie tyłowe w całości. Jej organizacja powinna zapewnić operatywne kierowanie całością zabezpieczenia tyłowego zarówno w okresie pokoju jak i podczas zagrożenia i wojny.

Funkcje główne, jak wynika z powyższych rozważań, mają szczególny charakter. Są one w siłach zbrojnych wyselekcjonowanymi, a jednocześnie kompleksowymi kierunkami działania, skupiającymi najważniejszą problematykę, od której zależy

poziom gotowości bojowej pododdziałów, oddziałów i związku taktycznego w całości. Jak już wspomniałem wyżej, funkcje te są ściśle ze sobą powiązane i oddziałują na siebie na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Funkcjom tym - wychowaniu, szkoleniu /działań bojowych/, ukompletowaniu i zabezpieczeniu żyłowemu - nie zawsze odpowiadają te same treści. Ulegają one przeobrażeniom stosownie do zmian zachodzących w sytuacji politycznej i ekonomicznej, a także w sztuce wojennej, rozwoju naukowo-technicznym itd.

Treść ich zależy również od sytuacji, w jakiej będą wykonywane. W okresie pokojowym treścią każdej z tych funkcji będzie utrzymywanie wojsk na odpowiednio wysokim poziomie gotowości do wykonania zadań bojowych. W okresie zagrożenia będzie nią osiągnięcie przez wojsko pełnej gotowości do wykonania zadań bojowych. Z chwilą rozpoczęcia działań wojennych treść każdej funkcji głównej ulegnie dalszym zmianom. Zostaną one nacelowane przede wszystkim na należyte wykonanie zadań bojowych.

Jak już wspomniałem wyżej, realizacja celów określonych funkcjami głównymi jest możliwa tylko wówczas, gdy każda z nich zostanie sprzężona z funkcjami informacyjnymi.

2. CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI INFORMACYJNYCH

Funkcje informacyjne w porównaniu z funkcjami głównymi należy zaliczyć do funkcji o charakterze pomocniczym. Zostały one - podobnie jak poprzednie - ustalone na podstawie badań przeprowadzonych w związku taktycznym. Konfrontując wyniki badań /zał. 7/ z poglądami reprezentowanymi przez literaturę z teorii organizacji i zarządzania przyjąłem, że w związku taktycznym występują następujące funkcje informacyjne /zał. 8 sektor B/:

- funkcja ewidencyjno-statystyczna
- funkcja informowania cyklicznego /periodycznego/
- funkcja informowania bieżącego
- funkcja normatywno-prawna
- funkcja biurowo-administracyjna.

Ich przeznaczeniem jest obsługiwanie zarówno funkcji głównych, jak i funkcji kierowania. Charakter tej obsługi nie jest jednakowy.

Funkcje główne: wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego korzystają przede wszystkim ze wskaźników ilościowych, jakościowych, czasowych itp., dostarczanych przez funkcje informacyjne. Za pomocą tych wskaźników można charakteryzować stan i tendencje rozwojowe każdej funkcji głównej. Dają one w sumie obraz gotowości bojowej pododdziałów, oddziałów i całego związku taktycznego, a także wystarczająco komunikatywny materiał do porównań, analiz i ocen niezbędnych w procesach dowodzenia i zarządzania.

Funkcje kierowania, o których będzie mowa dalej, wykorzystują dane funkcji informacyjnych w inny sposób. Dostarczane przez te funkcje wskaźniki nie są wykorzystywane dla celów "ilustracyjnych", jak to ma miejsce w przypadku funkcji głównych. Wskaźniki te, wyrażane najczęściej w postaci tzw. odchyień od stanu nakazanego, są podstawą do kierowania w ogóle i do podejmowania decyzji o charakterze regulacyjnym w szczególności.

Jak wynika z powyższego, funkcje informacyjne są dla funkcji głównych i kierowania zbiornicą danych, a jednocześnie spoiwem zapewniającym jednolite i efektywne ich działanie w systemie gotowości bojowej związku taktycznego.

a. F u n k c j a e w i d e n c y j n o - s t a t y - s t y c z n a występuje na wszystkich szczeblach kierowania - od pododdziału do dowództwa związku taktycznego. Na niższych szczeblach dowodzenia /w pododdziałach/ funkcję tę sprawują bezpośrednio ich dowódcy; na wyższych /w oddziałach i w związku taktycznym/ szefowie komórek organizacyjnych tych dowództw.

W grupie funkcji informacyjnych spełnia ona wyjątkowo ważną rolę. Jej przeznaczeniem jest systematyczne rejestrowanie najważniejszych zmian zachodzących w wychowaniu, szkoleniu /działaniach bojowych/, ukompletowaniu i zabezpieczeniu tyłowym, tj. w tych dziedzinach życia i działalności wojsk, które są objęte funkcjami głównymi.

Analiza działalności służbowej poszczególnych ogniw dowodzenia w zakresie utrzymywania gotowości bojowej wykazuje, że w związku taktycznym powinny być prowadzone trzy rodzaje ewidencji - problemowa, funkcjonalna i zadaniowa.

Pierwsza z nich - problemowa - powinna być prowadzona na szczeblu dowództwa oddziału i związku taktycznego oraz w wyższych ogniwach dowodzenia. Tu ewidencjonuje się te informacje, które są niezbędne dla podejmowania najważniejszych decyzji w zakresie umacniania gotowości bojowej, a także inne, związane z wyznaczaniem perspektyw rozwojowych danej jednostki itp. Prowadzenie tej ewidencji wymaga przede wszystkim wnikliwego śledzenia poczynąń w innych armiach, uważnego studiowania literatury naukowej i technicznej, a zwłaszcza w części mającej bliski lub bezpośredni kontakt z problematyką militarną, i wreszcie poszukiwania i uogólniania doświadczeń uzyskiwanych przez inne ogniwa kierowania zarówno wojskowe jak i cywilne.

W ten sposób zebrany materiał stanowi doskonały "surowiec" do przeprowadzania analiz i ocen oraz do wypracowywania perspektywicznych kierunków działania.

Ewidencję funkcjonalną w odróżnieniu od poprzedniej prowadzi się na wszystkich szczeblach dowodzenia związku taktycznego. Występuje ona najczęściej w postaci różnego rodzaju dokumentów ewidencyjnych - teczek, ksiąg, dzienników, zeszytów, kart, rozdzielników, asygnat itp., w których powinny być rejestrowane najważniejsze informacje, dotyczące między innymi stanu osobowego, gospodarki materiałowo-technicznej itd.

Z przeprowadzonych przez Sztab Generalny badań wynika, że ewidencja funkcjonalna jest nadmiernie rozbudowana. Uwidacznia się to szczególnie w ogniwach kompanijnym i pułkowym. Liczba dokumentów ewidencyjnych prowadzonych przez te szczeble znacznie przewyższa rzeczywiste potrzeby. Jest to spowodowane między innymi tym, że aktualnie obowiązujące dokumenty ewidencyjne wprowadzone w życie przez kierowników poszczególnych pionów funkcjonalnych sił zbrojnych nie zostały skoordynowane.

Doprowadziło to do takiej sytuacji, że wiele informacji podlega kilkakrotnemu ewidencjonowaniu, inne natomiast, częstokroć nawet potrzebne nie są nigdzie rejestrowane. Stwarza to przesłanki do zakładania tzw. dzikiej ewidencji, w której znowu oprócz potrzebnych informacji znajdują się także niepotrzebne lub wręcz zbędne.

Tak na przykład na szczeblu dowództwa pułku około 28-32% dokumentów ewidencyjnych było wprowadzone w życie całkowicie bezpodstawnie, w tym więcej niż połowę należało uznać za całkowicie zbędne. W dowództwie dywizji liczba tego rodzaju dokumentów wynosiła aż 42%.

Badania wykazały również, że duża liczba zbędnych dokumentów ewidencyjnych jest w wielu przypadkach spowodowana silnie zakorzenionymi tendencjami asekuracyjnymi, występującymi zarówno u dowódców jak i pracowników sztabów.

Niewłaściwości, jakimi jest obarczona ewidencja funkcjonalna, sprzyjają rozprzestrzenianiu się biurokratyzmu. Przejawia się on najczęściej w postaci dodatkowych zapotrzebowań na różnego rodzaju informacje od podległych ogniw kierowania, a także wielu zbędnych meldunków, sprawozdań, zestawień itp. dokumentów przede wszystkim dla wyższych dowództw i sztabów.

Z konfrontacji poziomu obowiązującej ewidencji z potrzebami współczesnego dowodzenia i zarządzania nasuwa się wniosek, że należy ją poddać gruntownej analizie i uporządkować pod względem formy i treści. Dokonanie takiego zabiegu jest nieodzowne ze względu na konieczność nie tylko ulepszenia tej ewidencji, ale także przygotowania jej do potrzeb maszynowego przetwarzania informacji w dywizyjnym systemie informatycznym.

Ewidencję zadaniową prowadzi się na wszystkich szczeblach od kompanii do dywizji włącznie. Obejmuje ona zwykle zadania planowe zawarte w rocznym, półrocznym, kwartalnym lub miesięcznym planie zasadniczych przedsięwzięć sporządzanym przez dany szczebel kierowania i zadania nieplanowe stawiane doraźnie przez przełożonych. Najczęściej w ewidencji tej umieszcza się takie zadania, które podlegają tzw. rozliczeniu, czyli sprawdzeniu ich wykonania przez przełożonych.

Z dotychczasowego doświadczenia wynika, że ewidencja zadaniowa, chociaż sposób jej prowadzenia jest na ogół znacznie zróżnicowany, przyczynia się do bardziej dokładnego i terminowego wykonania zadań służbowych, stawianych zwłaszcza doraźnie w formie rozkazów, zarządzeń, poleceń, wytycznych itp. Dyscyplinuje ona również podwładnych jako wykonawców zadań i zapewnia bardziej szczegółową realizację decyzji przełożonych. Ewidencja zadaniowa obok ewidencji problemowej i funkcjonalnej stanowi bazę do informowania zarówno cyklicznego jak i doraźnego.

Na szczeblu oddziału i związku taktycznego obok wspomnianej ewidencji należy w miarę potrzeb prowadzić również tzw. zbiory statystyczne, przeznaczane głównie na potrzeby wewnętrzne danego dowództwa. Zbiory te sporządzone na podstawie odpowiednich danych zawartych w ewidencji problemowej, funkcjonalnej i zadaniowej powinny dawać kompleksową charakterystykę najważniejszych dziedzin działalności służbowej. Powinny w sposób wiarygodny i komunikatywny pokazywać dodatnie i ujemne odchylenia przede wszystkim w tych dziedzinach, które wywierają zasadniczy i decydujący wpływ na poziom gotowości bojowej, tj. w wychowaniu, szkoleniu /działaniach bojowych/, ukompletowaniu i zabezpieczeniu tyłowym.

b. Funkcja informowania cyklicznego /periodycznego/ obejmuje wszystkie sprawozdania i meldunki przedstawiane wyższemu szczeblom kierowania w ustalonych terminach i wg ściśle określonych wzorów oraz analizy, oceny, prognozy, koncepcje i inne opracowania sporządzane w ramach tzw. systemu informowania kierownictwa.

Pułk, samodzielny batalion /dywizjon/ jest podstawowym szczeblem informowania cyklicznego /sprawozdawczym/. Wynikające stąd zadania realizuje na rzecz związku taktycznego, który w hierarchii wojskowej jest drugim szczeblem informowania cyklicznego /sprawozdawczym/.

Sprawozdania i meldunki opracowywane w ramach funkcji informowania cyklicznego mają dwojakie przeznaczenie:

- dostarczają w ustalonych terminach informacji /danych/ o poziomie gotowości bojowej w dziedzinach objętych funkcjami głównymi;

- przekazują informacje o odchyleniach w wybranych dziedzinach działalności służbowej, niezbędne do należytego sprawowania funkcji kierowania.

Dotychczasowy dywizyjny system informowania cyklicznego, mimo że w ostatnich latach był poddany weryfikacji, nie odpowiada jeszcze wszystkim potrzebom i wymaganiom. Występuje w nim szereg braków, które zgodnie z zasadą "wywodliwości" biorą swój początek przede wszystkim w ewidencji funkcjonalnej /nadmiar jednych, a brak innych informacji/.

Znaczna część sprawozdań i meldunków nie jest jeszcze całkowicie uporządkowana pod względem treści i częstotliwości ich przedstawiania. Nie wpływa to dodatnio na podwyższanie poziomu pracy zarówno tych, którzy sporządzają te dokumenty, jak tych, którzy je otrzymują.

W informacjach cyklicznych pojawiają się częstokroć błędy, omyłki, przeoczenia i nieścisłości. Są to tzw. szumy informacyjne. Ich skutki, jak wynika z praktyki pracy sztabowej, są bardzo szkodliwe. Mogą doprowadzić do podjęcia błędnych decyzji, rzucających negatywnie na kształtowanie gotowości bojowej wojsk.

Szczególnie trudne do wykrycia są "szumy" informacyjne zawarte w sprawozdaniach i meldunkach opisowych. Zdarza się, że w tego rodzaju dokumentach przeważnie za pomocą sztucznie dobranych wskaźników liczbowych lub przykładów przekazuje się nie stan rzeczywisty, lecz taki, jaki chciałby mieć dany dowódca lub szef.

Podobieństwo i wzajemne uzależnienie niedociągnięć i niewłaściwości w dziedzinie ewidencji i sprawozdawczości wskazuje na konieczność kompleksowego ich usprawnienia. Powszechnie wiadomo, że na obciążonej niewłaściwościami bazy ewidencyjnej nie można zbudować dobrze działającego systemu informacji cyklicznej. Nie można również zorganizować skutecznej i odpowiadającej potrzebom ewidencji, jeżeli system informacji cyklicznej nie został uporządkowany.

Występujące tutaj zjawisko sprzężenia zwrotnego nasuwa wniosek, że zarówno ewidencja jak i sprawozdawczość powinny być

traktowane jako dwie spójnie działające funkcje, jako dwa wzajemnie uwarunkowane systemy.

Funkcja informowania cyklicznego /periodycznego/ powinna być skoordynowana z funkcją ewidencyjno-statystyczną w płaszczyźnie problemowej, funkcjonalnej i zadaniowej. Na tej bazie przy szerokim zastosowaniu selekcji, organizacji, syntezy itp. powinny być zapewnione warunki do informowania kierownictwa, tj. zorganizowania systemu, który z całej masy różnorodnych informacji dostarczałby dla dowódcy i kierowniczej kadry oddziału lub związku taktycznego tylko te dane, które są im niezbędne w procesie dowodzenia i zarządzania.

c. Funkcja informowania bieżącego obejmuje tę część informacji, występującej w procesach kierowania, która nie wchodzi w zakres funkcji informowania cyklicznego /sprawozdawczości/. Informowanie bieżące w odróżnieniu od informowania cyklicznego, które występuje najczęściej w relacji podwładny - przełożony, ma znacznie szerszy zakres. Można tu bowiem wyodrębnić nie mniej niż trzy podstawowe relacje, a mianowicie: przełożony - podwładny, podwładny - przełożony, osoby /organy kierowania/ współdziałające ze sobą.

Występują również różnice pod względem przeznaczenia i sposobu wykorzystania informacji. Informacje cykliczne, a w szczególności sporządzane w większych odstępach czasowych, najczęściej stanowią bazę do podejmowania decyzji o stosunkowo długim horyzoncie, są wykorzystywane dla celów planistycznych itp. Informacje bieżące, zawierające przeważnie pojedyncze zagadnienia z życia i działalności wojsk, są wykorzystywane najczęściej do sprawowania codziennej działalności kierowniczej. Sporządza się je w formie dokumentów decyzyjnych, informacyjno-decyzyjnych lub informacyjnych.

Informacje bieżące sporządzane w postaci dokumentów decyzyjnych stanowią przeważnie rozwinięcie lub uzupełnienie i wyjaśnienie podstawowej bazy normatywnej, tj. regulaminów, instrukcji, aktów normatywnych itp. Dokumenty decyzyjne związku taktycznego są najczęściej przygotowywane w formie rozkazów, zarządzeń, wytycznych lub poleceń. Z przeprowadzonych badań

wynika, że tego rodzaju dokumenty stanowią 4-6% wszystkich informacji bieżących dowództwa związku taktycznego, 5-7% oddziału i aż 16-24% pododdziału.

Dokumenty informacyjno-decyzyjne w odróżnieniu od decyzyjnych składają się z dwóch części. W pierwszej ujmuje się zwykle w syntetycznej formie charakterystykę danego problemu i wynikające stąd wnioski, natomiast w drugiej projekt decyzji, gdy dany dokument będzie rozpatrywany przez przełożonego, lub decyzję, gdy został zaakceptowany i jest przekazywany do realizacji.

Dokumenty informacyjno-decyzyjne przedstawiane do rozpatrzenia sporządza się zwykle w formie analiz, ocen, protokołów, notatek służbowych itp. Ten sam rodzaj dokumentów, ale przekazywany podwładnym /lub innym wykonawcom/ opracowuje się w formie poleceń, zawiadomień itp.

Dokumenty informacyjno-decyzyjne są znacznie częściej sporządzane niż dokumenty decyzyjne. W dowództwie związku taktycznego stanowią one 36-40% ogólnej liczby informacji bieżących, w oddziale 30-33% i w pododdziale 26-30%.

Dokumenty informacyjne stanowią najliczniejszą grupę informacji bieżącej. W związku taktycznym są sporządzane w formie różnego rodzaju pism, np. notatek, informacji, rozdzielników itp. niezbędnych dla przełożonego lub dla podwładnych a w niektórych wypadkach dla współdziałających ogniw dowodzenia. Tego rodzaju dokumenty wynoszą 44-60% ogólnej liczby informacji bieżących w dowództwie związku taktycznego, 60-65% w oddziale i 46-58% w pododdziale.

Z przytoczonych danych wynika, że na wszystkich szczeblach dowodzenia związku taktycznego najczęściej sporządza się dokumenty informacyjne. Przeprowadzona analiza wykazała, że znaczna część tych dokumentów jest całkowicie zbędna. W wielu wypadkach ujmują one ogólnie znane informacje lub są powtórzeniem postanowień zawartych w regulaminach, instrukcjach itp. Bardzo często zawierają informacje, które mogły być przekazane ustnie bezpośrednio lub przez techniczne środki łączności. Znaczna ich część jest następstwem nadmiernej centralizacji dowodzenia.

W rezultacie tego zdarza się, że nawet mało istotne informacje docierają do osób na wysokich stanowiskach, powodując nadmierne ich obciążenie i rozwijanie biurokratyzmu.

Informacje wchodzące w zakres funkcji informowania bieżącego dzielą się na informacje sporządzane z "własnej inicjatywy" i "na żądanie" /polecenie/ przełożonych. Według przeprowadzonych badań stosunek ilościowy tych dokumentów przedstawia się następująco:

L. p.	Szczepel dowodzenia	Decyzyjne		Inf. decyzyjne		Informacyjne	
		Z własnej inicjatywy	Na żądanie /polec./	Z własnej inicjatywy	Na żądanie /polec./	Z własnej inicjatywy	Na żądanie /polec./
1	związek taktyczny	7	1	2	1	1	2
2	oddział	6	1	1	2	1	3
3	pododdział	4	1	1	4	1	5
Średnio w ZT		5,5	1	1	3	1	4

Przewaga dokumentów sporządzanych na żądanie lub z polecenia przełożonych nie jest zjawiskiem przypadkowym. Przyczynami tego są nie najlepsza organizacja informowania cyklicznego, zawężanie kompetencji niższych szczebli dowodzenia przez wyższe, a także naruszenie równowagi między uprawnieniami a odpowiedzialności u dowódców i pracowników sztabów.

d. F u n k c j a n o r m a t y w n o - p r a w n a jako kolejna funkcja informacyjna związku taktycznego, tak samo jak poprzednie, jest przedłużeniem tego rodzaju funkcji spełnianych przez wyższe szczeble kierowania. Dowódcy, szefowie i inni przełożeni pełnią tę funkcję stosownie do uprawnień przysługujących im na zajmowanych stanowiskach. Zgodnie z zasadą jednoosobowego dowodzenia decyzje, postanowienia, ustalenia itp. podjęte w ramach pełnienia tej funkcji obowiązują wszystkich podwładnych i nie mogą być przez nikogo uchylone, jeżeli nie naruszają

postanowień regulaminów, instrukcji lub aktów normatywno-prawnych wyższego rzędu.

Podstawowymi dokumentami normatywno-prawnymi stosowanymi w związku taktycznym są rozkazy, natomiast pomocniczymi zarządzenia, polecenia i wytyczne.

Rozkazy są wydawane przez dowódców i w zależności od zawartej w nich treści obowiązują wszystkich bezpośrednich i pośrednich podwładnych lub tylko tych, którzy w danym rozkazie zostali wyszczególnieni. W uzasadnionych wypadkach rozkazy mogą być wydawane również przez inne osoby funkcyjne, np. przez zastępców dowódcy lub szefów komórek organizacyjnych danego sztabu, obowiązują one tylko te osoby lub komórki organizacyjne, które im podlegają i za które są odpowiedzialni z punktu widzenia gotowości bojowej.

Zarządzenia w porównaniu z rozkazami są przeważnie dokumentami normatywnymi o węższym zakresie. Są to zasadnicze dokumenty normatywne szefów komórek organizacyjnych sztabu oraz szefów rodzajów wojsk i służb. Obowiązują one jedynie tych żołnierzy, którzy są podporządkowani danemu szefowi pod względem funkcjonalnym.

W uzasadnionych wypadkach zarządzenia mogą być również wydawane przez dowódców. Tego rodzaju wypadki mogą między innymi mieć miejsce wówczas, gdy dobro służby wymaga nadania wyższej rangi problematyce będącej w sferze działania danego pionu funkcjonalnego. Zarządzenie wydane z inicjatywy dowódców lub na wniosek podległych im szefów obowiązuje wszystkich podwładnych.

Polecenia mogą być wydawane w formie pisemnej /pismo, telefonogram, szyfrogram itp./ lub ustnej. W odróżnieniu od rozkazów i zarządzeń, w których ujmuje się kompleksowo jeden, a niekiedy kilka problemów wyrażonych w formie decyzji przełożonego służbowego albo funkcjonalnego i obowiązujących przeważnie wszystkich podwładnych, polecenia zawierają najczęściej jedno lub kilka zadań o charakterze wycinkowym, które obowiązują jednego, a niekiedy kilku podwładnych lub młodszych wyznaczonych przez wydającego polecenie jako wykonawców. Polecenia

mają szersze zastosowanie w pracy dowództw i sztabów wyższych szczebli kierowania. Są tam stosowane zarówno w działalności wewnętrznej jak i w ramach współpracy z podległymi ogniwami kierowania.

Wytyczne są szczególną odmianą dokumentów normatywno-prawnych, wydawanych najczęściej w formie pisemnej przez wyższe, a ustnej przez niższe szczeble kierowania. Wydawane w formie pisemnej mogą być załącznikiem do rozkazu lub zarządzenia lub stanowić oddzielny dokument. Niezależnie od sposobu wydania, wytyczne są zawsze rozwinięciem tych problemów, które zostały ujęte w rozkazie lub zarządzeniu dowódcy. W treści wytycznych, będących zwykle rozwinięciem rozkazów lub zarządzeń, naświetla się w szczególności stronę organizacyjno-koordynacyjną i realizacyjną podejmowanych problemów. Wydaje się je wówczas, gdy zachodzi potrzeba przekazania wykonawcom szczegółowych wskazówek organizacyjnych zabezpieczających należyte wykonanie postawionego zadania.

e. Funkcja biurowo-administracyjna zajmuje szczególne miejsce wśród funkcji informacyjnych. Głównym jej przeznaczeniem jest zapewnienie takiego obiegu informacji, który by sprzyjał organizacji pracy oraz dowodzeniu i zarządzaniu w związku taktycznym.

Dotychczasowy obieg informacji rozwijał się najczęściej niekontrolowanie. Nie oznacza to jednak, że nie spełniał on warunków wynikających z potrzeb kierowania lub uniemożliwiał realizację zadań określonych funkcjami głównymi. Dokonywane w minionym okresie zabiegi znacznie podwyższyły jego poziom i ogólnie biorąc aktualnie praktykowany obieg informacji, mimo że ma wiele wad i jest częściowo zbiurokratyzowany, dostarcza na ogół tych danych, jakie są niezbędne do kierowania podległymi wojskami.

Główną jego wadą są zniekształcenia, które powodują nadmierne obciążenie poszczególnych ogniw kierowania pracami mechanicznymi w zakresie zbierania, przesyłania, przetwarzania, wydawania, przekazywania i ochrony informacji. A to z kolei powoduje, jak wykazały przeprowadzone badania, zbyt częste

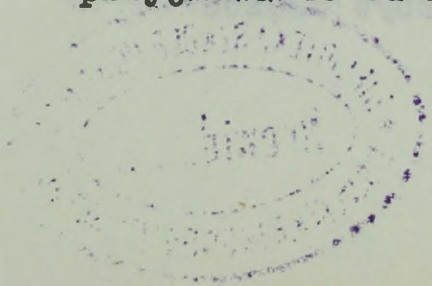
odrywanie dowódców i pracowników sztabów od zadań zasadniczych, co nie pozostaje bez wpływu na podnoszenie poziomu gotowości bojowej.

Zbieranie informacji należy do podstawowych czynności wszystkich szczebli kierowania. W strukturze organizacyjnej Sił Zbrojnych PRL podstawowym ogniwem zbierania informacji jest oddział, samodzielny pododdział i równorzędne. W związku taktycznym ogniwami zbierania informacji są więc pułki oraz samodzielne bataliony, dywizjony, kompanie i inne równorzędne jednostki wojskowe. Dawcami informacji dla nich są podległe im pododdziały.

Zbieranie informacji w jednostkach wojskowych, zwanych potocznie źródłami informacji, nie jest jeszcze zintegrowane i nie nadano mu dotąd cech systemowych. W rezultacie tego poszczególne pionory funkcjonalne występujące w ogniwie dywizyjnym i wyższych pobierają tam zbyt dużo, w tym wiele powtarzających się informacji. Zdarza się również, że wyższe szczeble kierowania żądają informacji z nadmierną częstotliwością. W niektórych wypadkach żądają danych nie ujmowanych w ewidencji, których zebranie pochłania zbyt wiele czasu, znacznie obciąża kadrę dowódczo-sztabową, a niekiedy dezorganizuje pracę w źródłach informacji.

Jednostki wojskowe wchodzące w skład związków taktycznych nie zawsze odnoszą się należycie do zbierania informacji. Zdarza się, że przedstawiają dane nie sprawdzone, a niekiedy z błędami lub omyłkami. Zrozumiałe, że informacje o niskiej wiarygodności mogą doprowadzić do podjęcia niewłaściwych lub wręcz błędnych decyzji.

Analiza dotychczasowych sposobów zbierania informacji wykazuje, że w tej dziedzinie muszą być dokonane zasadnicze zmiany. Zapewnienie dopływu wiarygodnej, komunikatywnej, wyselekcjonowanej i terminowej informacji wymaga przede wszystkim zorganizowania w jednostkach wojskowych punktów zbierania informacji, integrujących w sposób systemowy zbiór i wydawanie informacji dla wyższych szczebli kierowania oraz przyjmowanie od nich informacji ukierunkowujących działalność



służbową. Organizacja tego rodzaju punktów jest nieodzowna ze względu na konieczność usprawnienia dotychczas praktykowanego obiegu informacji i przygotowania warunków do uruchomienia w przyszłości zautomatyzowanych systemów informacyjnych.

Przesyłanie /przekazywanie/ informacji w relacji dowództwa jednostek wojskowych - dowództwo związku taktycznego i odwrotnie odbywa się różnymi sposobami. Wszystkie informacje cykliczne typu sprawozdawczego i około 40% informacji bieżących przesyła się w formie dokumentów pisemnych pocztą specjalną. Pozostała część informacji bieżących, tj. około 60% jest przekazywana ustnie przez techniczne środki łączności i w czasie kontaktów bezpośrednich - odprawy, narady, spotkania itp.

Przesyłanie dokumentów pisemnych pocztą specjalną, aczkolwiek chroni tajemnicę przekazywanej informacji, nie należy do perspektywicznych. Zasadniczą wadą tego sposobu jest zbyt długi czas przepływu dokumentów, wynoszący 2-5 dób. Powoduje to, jak wykazuje praktyka, że w niektórych wypadkach z ogólnego czasu przewidzianego na załatwienie danej sprawy 20% przypada na jej opracowanie, natomiast 80% pochłania jej droga między dowództwami. Wpływa to ujemnie na jakość opracowań, a także na terminowość wykonania.

Analiza informacji przekazywanych w postaci dokumentów pisemnych wykazuje, że można zmniejszyć ich liczbę o 30-40%. Ale nawet i wtedy zarówno w dowództwie związku taktycznego jak i w podległych mu dowództwach pozostanie jeszcze duża liczba informacji cyklicznych i bieżących, które będzie należało przekazywać tylko w formie pisemnej.

W tej sytuacji jedynym sposobem skrócenia czasu przepływu informacji pisemnych jest przejście na przekazywanie ich za pomocą urządzeń transmisji danych. Wymaga to oczywiście dostosowania istniejącej sieci łączności do tych celów oraz wyposażenia dowództw w urządzenia transmisji danych i w odpowiednie maszyny do pisania /z przystawką na taśmę dziurkowaną/. Zastosowanie tych środków skróci czas przepływu informacji pisemnych do kilku godzin, zapewniając jednocześnie wysoką wiarygodność przekazu i ochronę treści przed ujawnieniem.



Transmisja informacji jest niezbędna również dla uruchomienia systemu informatycznego związku taktycznego - tzw. dywizyjnego modułu zautomatyzowanego systemu kierowania siłami zbrojnymi.

Przepływ informacji może przyspieszyć utajniona łączność telefoniczna między dowództwem związku taktycznego i podległymi mu oddziałami /samodzielnymi pododdziałami/. Przez tego rodzaju łączność może być przekazywana znaczna część poufnej i tajnej informacji bieżącej.

W procesie obiegu informacji szczególną rolę odgrywa jej opracowywanie, zwane coraz powszechniej przetwarzaniem. Polega ono na twórczej analizie i ocenie otrzymanej informacji, opracowaniu wniosków i przygotowaniu stosownych propozycji do podjęcia decyzji przez przełożonego. Przetwarzanie informacji może mieć duży wpływ na jakość i terminowość podejmowanych decyzji. Należyta realizacja tego procesu daje przesłanki do podjęcia słusznych i w pełni uzasadnionych decyzji; spłylenie lub powierzchowność może doprowadzić do błędnych wniosków, a podjęte na tej podstawie decyzje mogą nie odpowiadać danej sytuacji i wynikającym z niej potrzebom.

Przetwarzanie informacji stosowane na szczeblu dowództwa związku taktycznego i podległych ogniw dowodzenia, mimo znacznego postępu, jaki zarysował się w ostatnich latach, jest nadal zbyt pracochłonne i nie zawsze odpowiada potrzebom kierowania. Przejawia się to w nadmiernym obciążeniu kadry dowódczej i sztabowej, w powierzchownym podejściu do tego procesu, a także w popełnianiu omyłek i błędów. Stan ten może poprawić odpowiednie nasycenie organów kierowania środkami mechanizacji i organizacyjno-technicznymi oraz racjonalne ich wykorzystanie.

Przeprowadzone badania wskazują, że umiejętny dobór tych środków i właściwe ich użycie zmniejsza obciążenie kadry sztabowej pracą o 25-30%. Jest to niemała korzyść, jeśli w skali dziennej przynosi oszczędność rzędu 2-3 godzin w przeliczeniu na jednego pracownika sztabu.

Systematyczny wzrost ilości i częstotliwości przepływu informacji wskazuje, że już w niedalekiej przyszłości opracowywanie jej będzie wymagało doskonalszych i wydajniejszych

środków i urządzeń od tych, jakimi dysponują aktualnie dowództwa związków taktycznych i oddziałów. Będą nimi wysokowydajne, uniwersalne, wielodostępne, elektroniczne maszyny cyfrowe, wyposażone w pamięci zewnętrzne o dużej pojemności i inne urządzenia pomocnicze, przystosowane do pracy w warunkach stacjonarnych i polowych.

Dotychczasowe wyniki eksperymentalnego zastosowania tej techniki wskazują, że może ona odczuwalnie odciążyć kadrę dowódczo-sztabową. Oprócz magazynowania potrzebnej informacji i jej przetwarzania na potrzeby decyzyjne może być użyta również dla celów prognostyczno-planistycznych i optymalizacyjnych. Obok znacznych oszczędności czasu, korzyści natury taktyczno-operacyjnej przyniesie to również wymierne efekty ekonomiczne.

Przechowywanie, wydawanie i ochrona informacji są kolejnymi, ściśle od siebie uzależnionymi składowymi funkcjami biurowo-administracyjnej. Wraz ze zwiększaniem się liczby informacji ważniejsza staje się rola tych składowych. Podejmując ich usprawnianie należy dążyć przede wszystkim do tego, ażeby:

- przechowywać tylko te informacje, które są rzeczywiście potrzebne dla dowodzenia i zarządzania, zapewniając jednocześnie warunki do szybkiego ich odszukiwania i rozpoznawania;
- maksymalnie odbiurokratyzować czynności związane z wydawaniem lub przekazywaniem informacji, zapewniając jednocześnie udostępnianie jej w odpowiednim zakresie tylko osobom do tego upoważnionym;
- zabezpieczyć wszystkie informacje stanowiące tajemnicę państwową lub służbową przed przedostawaniem się ich do osób postronnych, a zwłaszcza tych, które starają się zdobyć dane charakteryzujące stan gotowości bojowej.

Rezultaty uzyskane na tym odcinku są na ogół pozytywne, ale jeszcze nie w pełni zadowalające. Okazuje się, że stosowane sposoby przechowywania, wydawania i ochrony informacji, ogólnie biorąc, zabezpieczają jedynie przed utratą dokumentów, natomiast nie zawsze i niedostatecznie chronią przed ujawnianiem zawartej w nich treści. Brak również odpowiednio skutecznych sposobów przeciwdziałania ujawnianiu informacji przekazywanej ustnie.

Jest to poważnym niedociągnięciem funkcji biurowo-administracyjnej, wpływającym bezpośrednio na poziom ochrony tajemnicy państwowej i służbowej i pośrednio na skuteczność poczynąń w zakresie doskonalenia gotowości bojowej.

Analiza aktualnego stanu wykazuje, że usprawnienie powinno iść w trzech kierunkach - organizacyjnym, technicznym i technologicznym. Odpowiednią rangę tym poczynaniom trzeba nadać zwłaszcza na etapie projektowania i uruchamiania systemu informatycznego związku taktycznego.

Scharakteryzowane wyżej funkcje informacyjne zajmują ważne miejsce w praktycznej działalności dowództw szczebla taktycznego. Mimo że poziom ich realizacji w dużym stopniu jest uzależniony od ustaleń odgórnych, istnieją tutaj duże możliwości przejawienia inicjatywy ze strony dowództwa związku taktycznego i podległych mu oddziałów. Mają one wszystkie warunki do tego, żeby w ramach aktualnie obowiązujących ustaleń zorganizować wewnątrznie zintegrowany i sprawnie działający system, obejmujący wszystkie funkcje informacyjne.

3. CHARAKTERYSTYKA FUNKCJI KIEROWANIA

Kierowanie określają funkcje. W dotychczasowej literaturze można spotkać bardzo dużo różnych poglądów na temat tego, co jest treścią funkcji kierowania. Jeśli odrzucić poglądy dopatrujące się w funkcjach kierowania realizacji cyklu zorganizowanego działania i poglądy sprowadzające funkcje kierowania do procesu podejmowania decyzji, to pozostałe poglądy będą bardzo bliskie tradycyjnej koncepcji H. Fayola.

H. Fayol używając w tym wypadku terminu administrowanie wyodrębnił w kierowaniu pięć funkcji, a mianowicie: przewidywanie, organizowanie, koordynowanie, rozkazywanie i kontrolowanie.

Inni podejmujący tę problematykę wyodrębnili inną liczbę funkcji, np. autorzy polscy J. Kurnal, J. Zieleniewski i B. Gliński oraz autorzy obcy S.F.L. Brech, F. Drucker i R. Tannenbaum - po cztery; odpowiednio J. Lutosławski i F. Zoll oraz T.L. Berg i J. Cheralien - po pięć; E. Jaworski i L.A. Allen - po sześć,

S. Rupiński aż jedenaście.^{x/} Przyjęcie tej samej liczby funkcji nie oznacza jeszcze zgodności autorów co do nazwy treści. Mimo dużego zróżnicowania pod tym względem istnieje możliwość wyciągnięcia pewnych wniosków, które mogą być pomocne przy precyzowaniu funkcji kierowania występujących w siłach zbrojnych.

Większość autorów zarówno krajowych jak i obcych, reprezentujących naukę organizacji wyodrębnia 4-5 funkcji kierowania, natomiast przedstawiciele poszczególnych gałęzi lub branż przemysłowych wypowiadający się na ten temat wymieniają większą liczbę funkcji. Analiza ich poglądów wykazuje, że występujące różnice są przeważnie rozbieżnościami o charakterze formalnym - rezultatem mniejszej lub większej szczegółowości podejścia do zagadnienia. Okazuje się bowiem, że każdą, nawet największą liczbę funkcji zaprezentowaną przez autorów można sprowadzić do czterech lub najwyżej pięciu. Zabieg ten nie wpływa na podważenie ich poglądów pod względem merytorycznym. Zmniejszenie liczby funkcji kierowania nadaje tym funkcjom jedynie wyższy stopień uogólnienia i stwarza możliwość elastyczniejszego ich stosowania. Ale nie obniża to komunikatywności i nie zaciera granic między poszczególnymi funkcjami.

A zatem należałoby przyjąć możliwie małą liczbę funkcji kierowania nadając im jednocześnie wysoką komunikatywność. Odpowiada temu pogląd reprezentowany przez J.Zieleniewskiego i J.Kurnala. W tym wypadku w charakterze bazy należałoby wyodrębnić cztery funkcje kierowania i w każdej z nich wyróżnić po 2-4 elementy składowe, które w zależności od specyfiki instytucji i występujących potrzeb mogą ulegać pewnym zmianom.

Przyjęcie takiego rozwiązania zlikwidowałoby dotychczasowe zróżnicowanie w nazewnictwie i w liczbie funkcji kierowania, a jednocześnie ujednoliciłoby poglądy i zapewniłoby jednoznaczne podejście do tego problemu od strony teorii i praktyki.

Za słuszością takiego podejścia przemawiają między innymi badania przeprowadzane w związkach taktycznych i oddziałach /zał. 7 i 8/. Wynika z nich jednoznacznie, że każda z czterech

^{x/} Witold Jarzębowski, Problemy Organizacji nr 14, 1969 r., s.42

funkcji kierowania powinna być rozwinięta przez wprowadzenie kilku elementów składowych, konkretyzujących treść tych funkcji i ich granice.

Funkcje kierowania i ich elementy składowe przedstawiono w tabelicy.

L. p.	Nazwa funkcji kierowania	Elementy składowe funkcji kierowania
1	PRZEWIDYWANIE	- Analizowanie i ocenianie - Prognozowanie - Planowanie
2	ORGANIZOWANIE	- Instytucjonalizowanie /tworzenie struktury organizacyjnej/ - Instruowanie - Zabezpieczenie materiałowo - czasowo - przestrzenne
3	POBUDZANIE	- Rozkazywanie /zarządz. komend./ - Koordynowanie /współdziałanie/ - Motywowanie
4	NADZOROWANIE	- Inspekcjonowanie - Kontrolowanie - Rozliczanie

Powyższe funkcje kierowania i ich elementy składowe, chociaż zostały opracowane na podstawie badań przeprowadzonych w związkach taktycznych i oddziałach, mają zastosowanie we wszystkich szczeblach kierowania Sił Zbrojnych PRL.

a. FUNKCJA PRZEWIDYWANIA /PROGNOSTYCZNO-PLANISTYCZNA/

Jest to pierwsza, a jednocześnie jedna z ważniejszych funkcji kierowania. Jej treścią jest spojrzenie w przyszłość w celu zorientowania się w niej i przygotowania na tej podstawie struktury działania, którym ma się kierować. Przewidywanie jako funkcja jest bardzo ważnym elementem kierowania w każdych okolicznościach i na każdym szczeblu hierarchii wojskowej.

Przewidywanie w okresie pokojowym w zależności od problemu i szczebla dowodzenia może obejmować różne przedziały czasu. Na szczeblu oddziału i związku taktycznego będzie obejmowało najczęściej perspektywę nie przekraczającą 1-2 lat. Na średnich szczeblach kierowania siłami zbrojnymi, tj. w dowództwach okręgów wojskowych i równorzędnych, czas ten będzie w granicach 2-5 lat, a na szczeblu centralnym 5-15 lat i więcej. Przytoczone wyżej przedziały czasowe są wielkościami orientacyjnymi i dotyczą podstawowej problematyki dla danego szczebla dowodzenia, a w szczególności rozwoju sił zbrojnych. Na każdym z tych szczebli będzie występowało również przewidywanie o mniejszym horyzoncie czasowym, wyrażającym się w tygodniach lub miesiącach, zależnie od rodzaju i wagi podejmowanego problemu.

Przewidywanie nabiera szczególnego znaczenia podczas działań bojowych. Wynika to głównie stąd, że funkcja ta jest realizowana najczęściej w warunkach szybko zmieniającej się sytuacji, niedosytu, a niekiedy nawet braku potrzebnych informacji, oddziaływania ze strony nieprzyjaciela itd.

Wszystko to powoduje, że przewidywanie na szczeblu związku taktycznego i oddziału będzie obejmowało bardzo małe przedziały czasowe. W szybko zmieniającej się sytuacji może być ograniczone do kilku godzin w innych, bardziej statycznych sytuacjach do kilku dni.

Przewidywanie jest swoistą odmianą ekstrapolacji stosowanej w matematyce. Jego podstawą są najczęściej analizy i oceny dokonywane w wybranych dziedzinach życia i działalności wojsk. Dziedzinami, w których dokonywanie analiz i ocen powinno być szczególnie wnikliwe, są wychowanie, szkolenie /działania bojowe/, ukompletowanie oraz zabezpieczenie tyłowe. Są to, jak wiadomo, dziedziny wchodzące w zakres funkcji głównych, charakteryzujących poziom gotowości bojowej wojsk.

Rezultatem analiz i ocen powinny być obiektywne, a zarazem możliwie syntetyczne i komunikatywne wnioski. Służą one do opracowywania prognoz o charakterze wycinkowym lub kompleksowym, wykorzystywanych następnie w pracach planistycznych.

Prognoza ma dawać rozeznanie rozwijających się warunków, w jakich będziemy działać. Bierze ona pod uwagę możliwości wpływu naszego działania na te warunki.

Prognozy okresu pokojowego o większym horyzoncie czasowym, sięgającym kilku lub kilkunastu lat, powinny być okresowo weryfikowane. Zabieg ten jest nieodzowny, gdyż nawet najbardziej precyzyjna prognoza w miarę upływu czasu ulega dezaktualizacji i wymaga uściślenia na najbliższy okres oraz przedłużenia na kolejne lata /krocząco/. Prognozy w całości lub niektóre ich części mogą być uściślane /konkretyzowane/ poprzez opracowywanie koncepcji, programów itp.

Planowanie oparte na prognozach wskazuje drogi osiągnięcia celów. Jest to przewidywanie przyszłych zamierzeń własnych wraz ze wszystkimi warunkami niezbędnymi do ich realizacji. Planowanie wywiera decydujący wpływ na przebieg procesu kierowania. Zmusza do szczególnej rozwagi i wymaga precyzji w formułowaniu celów i zadań. Chociaż o ostatecznym powodzeniu w realizacji zamierzeń decydują niemal w jednakowym stopniu wszystkie funkcje kierowania, a tym samym ich elementy składowe, planowanie odgrywa szczególną rolę. Jest on bodźcem do działalności stanowiącej treść kolejnych funkcji.

Planowanie powinno przebiegać w następujących etapach:

- sprecyzowanie celu działania oraz określenie niezbędnych sił i środków;
- określenie metod postępowania, rozumianych jako sposoby osiągnięcia wyznaczonego celu w przewidywanych warunkach;
- opracowanie programu działania, zmierzającego do realizacji celu w ramach wybranego sposobu działania;
- przygotowanie i zatwierdzenie planów szczegółowych, wynikających z przyjętego programu działania;
- przygotowanie dyspozycji wykonawczych, wskazujących kierunki i zakres działania wyznaczonych sił i środków;
- bieżące korygowanie planów szczegółowych, odpowiednio do zmian warunków realizacji celu działania.

Wymienione etapy w zasadzie powinny być przestrzegane w każdej formie planowania stosowanej w związku taktycznym, tzn. zarówno w planie wieloletnim, zawierającym koncepcję działania i syntetyczne ujęcie wynikających z niej zadań, jak też w planie rocznym, przedstawiającym konkretne zadania związku taktycznego i warunki ich realizacji.

W warunkach prowadzenia działań bojowych ze względu na specyficzne właściwości sytuacji, charakter zadań i ograniczoną ilość czasu w/w etapy planowania mogą ulegać zmianom.

Planowanie jest ostatnim elementem składowym przewidywania jako funkcji kierowania. Od jego poziomu i dokładności zależy realizacja kolejnej funkcji.

b. FUNKCJA ORGANIZOWANIA

Określenie przyszłych zamierzeń i warunków do ich wykonania nie oznacza wcale ich sfinalizowania w sensie kierowania. Konieczne jest przygotowanie warunków do realizacji zaplanowanych zadań, stanowiące treść kolejnej funkcji kierowania - organizowania. Polega ono na ustaleniu części składowych niezbędnych dla zorganizowania zamierzonego działania oraz ich połączeniu w jedną całość, podlegającą kierowaniu. Organizowanie z punktu widzenia teorii organizacji i zarządzania jest działaniem celowym, zmierzającym do utworzenia struktury organizacyjnej całości działania, która ma być przedmiotem kierowania.

Organizowanie jest ściśle powiązane z poprzednią funkcją kierowania - przewidywaniem, a w szczególności z jego końcowym elementem składowym - planowaniem. Planowanie w zależności od jego poziomu może ułatwiać lub utrudniać organizowanie.

Wyjściowym elementem organizowania jest tzw. instytucjonalizowanie^{x/}. Polega ono na utworzeniu /powołaniu/ instytucji, tj. zespołu ludzkiego wyposażonego w niezbędne środki i urządzenia z równoczesnym nadaniem mu struktury organizacyjnej, dostosowanej do zadań zmierzających do danego celu zgodnie z uprzednio opracowanym planem.

^{x/} J. Kurnal - Zarys teorii organizacji i zarządzania rozdział VI s.160 i dalsze.

Instytucjonalizacja obejmuje zwykle: określenie liczby szczebli hierarchicznego schematu, w tym dobór odpowiednio przygotowanych osób do poszczególnych bloków /np. bloku dokonującego podziału pracy, bloku koordynującego wykonanie zadań, bloku oceniającego, selekcjonującego, agregującego i przetwarzającego wyniki na decyzje i innych/; ustalenie liczby przełożonych i podwładnych; sprecyzowanie zasięgu uprawnień i zakresu odpowiedzialności, sporządzenie tabeli należności środków i urządzeń oraz opracowanie dróg obiegu informacji związanej z podejmowaniem decyzji.

Instytucjonalizację związku taktycznego można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach - jako instytucję funkcjonującą w okresie pokoju i jako instytucję działającą w okresie wojny /także podczas ćwiczeń, manewrów itp./. Różnice w zadaniach, jakie występują w tych okresach, wpływają bezpośrednio na strukturę organizacyjną. Przykładem i potwierdzeniem tego może być między innymi tworzenie na bazie organizacji pokojowej nowych instytucji /zespołów/ wykorzystywanych wyłącznie podczas prowadzenia działań bojowych przez związek taktyczny. Są nimi takie instytucje jak: oddziały pierwszego rzutu, drugi rzut lub odwód ogólnowojskowy, grupy artylerii, odwody specjalistyczne itd. Formalnie rzecz biorąc, wspomniane instytucje nie występują oficjalnie w strukturze organizacyjnej okresu pokojowego. Tworzenie /organizacja/ ich w razie potrzeby na czas prowadzenia działań bojowych /ćwiczeń/ lub przejście do poprzedniej /pokojowej/ organizacji nie następuje jednak żadnych trudności. Zostało to osiągnięte przez zastosowanie elastycznej organizacji, gwarantującej szybkie i łatwe instytucjonalizowanie związku taktycznego stosownie do zadań i sytuacji.

Ważnym elementem organizowania jest instruowanie. Polega ono nie tylko na określeniu zakresu działania, ale również na systematycznym jego udokładnianiu, bieżącym podziale zadań, wyszczególnieniu czynności wynikających z tego podziału i precyzowaniu sposobu realizacji zadań, doborze odpowiednich środków wykonania zadań oraz wprowadzenia w razie potrzeby korekty strukturalnej, zapewniającej usprawnienie pracy.

Ten element funkcji organizowania jest wysoce sformalizowany w siłach zbrojnych, a w związku taktycznym w szczególności. Został bowiem szczegółowo określony dla dowódców, szefów i podległych im organów kierowania w regulaminach, instrukcjach itp., zarówno ogólnowojskowych jak i specjalistycznych.

Zabezpieczenie pod względem materiałowym, czasowym i przestrzennym kończy w zasadzie proces organizowania. Powinno być ono ściśle dostosowane do potrzeb i potencjalnych możliwości tkwiących w instytucji, a także do warunków, w jakich będzie realizowane dane zamierzenie.

c. FUNKCJA POBUDZANIA

W praktyce występuje ona w postaci takich elementów składowych jak rozkazywanie /zarządzanie, komenderowanie/, koordynowanie /współdziałanie/ oraz motywowanie. Celem pobudzenia jest takie oddziaływanie na całość organizacyjną, żeby wszystkie jej części składowe, każda we właściwy sposób, przyczyniały się do osiągnięcia wyznaczonego celu. Pobudzenie przejawia się w umiejętnym doborze i twórczym stosowaniu odpowiednich sposobów oddziaływania na zespoły ludzkie wyznaczone do realizacji danego zadania. O poziomie i jakości pobudzenia świadczą wyniki uzyskane przez kierującego.

Podstawowym elementem funkcji pobudzenia jest rozkazywanie i komenderowanie. W siłach zbrojnych rozkazy są wydawane przez osoby na stanowiskach dowódczych w stosunku do wszystkich podwładnych /bezpośrednich i pośrednich/ oraz przez innych przełożonych, ale jedynie w odniesieniu do osób bezpośrednio im podporządkowanych.

Zarządzenia, jak już wspomniałem, są wydawane najczęściej przez szefów, rzadziej natomiast przez dowódców.

Prawo do wydawania rozkazów i zarządzeń jest wyrazem władzy organizacyjnej osób na stanowiskach kierowniczych. Umiejętne korzystanie z tego prawa może mieć duży wpływ na pomyślną realizację zadań. Umiejętne posługiwanie się nim mobilizuje podwładnych do należytego wykonywania zadań, a jednocześnie satysfakcjonuje najbardziej ofiarnych wykonawców.

Koordinowanie /współdziałanie/ jako kolejny element funkcji pobudzania polega na zgrywaniu wysiłku podporządkowanych sił i środków pod względem celu, miejsca i czasu dla jak najlepszego wykonania postawionego zadania. Koordynatorami głównych zamierzeń podejmowanych na szczeblu związku taktycznego i oddziałów są dowódcy przy pomocy podległego im organu kierowania, natomiast pozostałych - szefowie rodzajów wojsk i służb oraz inne osoby funkcyjne. Podstawą organizacji współdziałania /koordynacji/ może być rozkaz, zamiar przełożonego, plan realizacji danego zadania itp.

Motywowanie odnosi się do ludzi objętych kierowaniem, a poprzez nich dotyczy również rzeczy, którymi się ci ludzie posługują, oraz działań, w których uczestniczą. Polega ono na stosowaniu odpowiednich bodźców, by kierowani zachowywali się zgodnie z zamiarem kierującego, czyli współprzyczyniali się do osiągnięcia celu działania.

W siłach zbrojnych wszyscy przełożeni, stosownie do zajmowanego stanowiska, dysponują odpowiednim zestawem bodźców określonych regulaminami. Są nimi wyróżnienia i kary. Oprócz bodźców regulaminowych istnieją również bodźce pozaregulaminowe oddziaływające głównie na psychikę kierowanych. Doświadczeni dowódcy są na ogół zgodni, że bodźce oddziaływające na psychikę żołnierzy są w wielu wypadkach skuteczniejsze od innych. Mamy tu do czynienia z tzw. sytuacją motywacyjną, którą często wyrażamy w postaci wzoru:

$$M = S \frac{m + b + p + z}{4}$$

gdzie poszczególne symbole wyrażane są wielkościami od 0 do 1 i oznaczają:

M - nasilenie motywacyjne

S - racja socjocentryczna - potrzeba społeczna istnienia danego stanowiska lub wykonywania danej pracy

m - stopień zaspokojenia potrzeb materialnych

b - stopień zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa

p - stopień zaspokojenia potrzeb w zakresie tzw. uznania pracowniczego

z - stopień zadowolenia z wykonywanej pracy.

Po podstawieniu do wzoru odpowiednich wartości i przeprowadzeniu obliczeń wynik końcowy, a więc nasilenie motywacyjne M będzie zawsze mniejsze od jedności i większe od zera $0 < M < 1$. Przyjęto, że wynik końcowy oznacza następujące poziomy motywacji:

- pierwszy 0,75 - 1 - wysoki
- drugi 0,50 - 0,74 - zadowalający
- trzeci 0,30 - 0,49 - niezadowalający
- czwarty poniżej 0,30 - niebezpieczny

Ogólnie biorąc, w warunkach istnienia pierwszego lub drugiego poziomu motywacyjnego kierowanie może być nadal sprawowane na dotychczasowych zasadach, bo gwarantuje osiągnięcie wyznaczonego celu.

W wypadku wystąpienia trzeciego lub czwartego poziomu motywacyjnego kierowanie powinno być szczegółowo zbadane i zastosowane odpowiednie środki zaradcze. W przeciwnym razie istniejący stan może doprowadzić do poważnych strat lub szkód.

Przykład:

Oficer sztabu poddany badaniom w zakresie nasilenia motywacyjnego podał następujące dane: $S=0,9$; $m=0,7$; $b=0,8$; $p=0,8$; $z=0,7$.

Obliczyć nasilenie motywacyjne M .

$$M = S \frac{m + b + p + z}{4}$$

$$M = 0,9 \frac{0,7 + 0,8 + 0,8 + 0,7}{4}$$

$$M = 0,9 \cdot \frac{3,0}{4}$$

$$M = 0,9 \cdot 0,75$$

$$M = 0,68 - \underline{\text{nasilenie motywacyjne zadowalające.}}$$

d. FUNKCJA NADZOROWANIA

W literaturze z organizacji i zarządzania funkcja ta występuje najczęściej pod nazwą kontrolowanie. Nie kwestionując słuszności dalszego używania tego terminu w warunkach cywilnych, wydaje się, że nie oddaje on istoty tej funkcji w zastosowaniach wojskowych. W siłach zbrojnych są stosowane różne sposoby kontrolowania. Należą do nich między innymi inspekcje, rewizje, kontrole kompleksowe, kontrole problemowe, rozliczanie, nadzór społeczny, samokontrola oraz inne. Wobec tego wydaje się słuszne, żeby dla ich oznaczenia używać nazwy o szerszym zakresie znaczeniowym niż kontrolowanie, a mianowicie **n a d z o r o w a n i e**.

Nadzorowanie jako jedna z funkcji kierowania polega na porównaniu rzeczywistego przebiegu działań i uzyskanych wyników z przyjętym wzorcem i określeniu na tej podstawie odchyłeń wymagających korekty. Jest ona powiązana na zasadzie sprzężenia zwrotnego z innymi funkcjami kierowania, a zwłaszcza z planowaniem. Rezultaty nadzoru powinny być wykorzystywane do:

- podejmowania decyzji usuwających dostrzeżone naruszenia w realizacji zaplanowanych zadań;
- oceny pracy wykonawcy zadania oraz udzielenia mu pomocy w nabywaniu umiejętności sprawnego działania, jak również egzekwowania odpowiedzialności za realizację powierzonego zadania;
- samooceny pracy własnej przełożonego w celu unikania w przyszłości raz już popełnionych błędów.

Doświadczenie wskazuje, że zachodzi bardzo ścisły związek między odpowiedzialnością a nadzorowaniem. W wypadku nieustalenia zakresu odpowiedzialności pracowników trudno jest zrealizować podstawowy warunek nadzoru, polegający na określeniu i korygowaniu odchyłeń od przyjętego wzorca. Istnieje również bardzo ścisły związek między nadzorem a poziomem planowania.

Skuteczność nadzoru zarówno w okresie pokoju jak i podczas działań bojowych zależy w dużym stopniu od wiarygodności i szybkości przepływu informacji. Wyraża się ona przede wszystkim w sprawnym realizowaniu następujących przedsięwzięć:

- gromadzeniu informacji
- opracowywaniu zebranych danych /np. za pomocą techniki obliczeniowej/
- analizowaniu zebranego materiału
- opracowywaniu wskazówek co do sposobu usprawnienia przebiegu działania.

Inspekcja jest najwyższą formą nadzoru przeprowadzanego przez centralny, a w niektórych wypadkach przez okręgowy szczebel kierowania. Przeprowadza się ją przeważnie z zaskoczenia, co ułatwia bardziej wnikliwe zbadanie poszczególnych dziedzin gotowości bojowej i wystawienie obiektywnej oceny. Mogą być także przeprowadzane bez zaskoczenia. Ma to miejsce wówczas, gdy celem danej inspekcji jest między innymi pobudzenie inspekcjonowanych do podniesienia poziomu gotowości bojowej oddziałów i pododdziałów.

Kontrole kompleksowe i problemowe są podstawową formą nadzoru stosowaną przez dowództwo związku taktycznego i dowództwa oddziałów. Kontrole kompleksowe, których organizatorami powinni być dowódcy, polegają na szczegółowym sprawdzeniu wszystkich lub większości podstawowych zagadnień z dziedziny gotowości bojowej. Przeprowadza się je okresowo przez komisję składającą się z najlepiej przygotowanych oficerów /chorążych, podoficerów/.

Kontrole problemowe są przeprowadzane najczęściej przez zastępców dowódcy oraz przez szefów rodzajów wojsk i służb. Obejmuje się nimi tylko wybrane problemy gotowości bojowej lub inne zagadnienia z życia i działalności wojsk. Mogą być przeprowadzane przez powołaną w tym celu komisję lub przez wyznaczonych oficerów.

Rozliczanie jest szczególną formą nadzoru. Polega ono na bieżącym i okresowym sprawdzaniu wykonania zadań postawionych przez przełożonych w rozkazach, zarządzeniach, poleceniach, wytycznych, zapisach z posiedzeń rady wojskowej lub innych organów kolegialnych, protokołach pokontrolnych, wystąpieniach służbowych itp. Celem rozliczania jest wdrożenie

wszystkich podwładnych do dokładnego i terminowego wykonywania zadań planowych i postawionych doraźnie przez przełożonych oraz sprawdzenie stopnia ich realizacji przez wykonawców. Rozliczanie przeprowadzają wszyscy przełożeni w stosunku do swoich podwładnych.

Jak już wspomniałem wyżej, w związku taktycznym i w oddziałach oprócz kontroli i rozliczania mogą być stosowane również inne formy nadzoru, wśród których zasługuje na podkreślenie kontrola społeczna.^{x/} Ten rodzaj nadzoru charakteryzuje się tym, że w odróżnieniu od innych jest wykonywany w trybie społecznym, dociera do wszystkich ogniw współuczestniczących w kształtowaniu gotowości bojowej i rzutuje profilaktycznie na wiele dziedzin działalności służbowej.

5
X
Out. H. H. H.
Udział poszczególnych funkcji - przewidywania, organizowania, pobudzania i nadzorowania - w kierowaniu jest na ogół zróżnicowany. Badania sondażowe przeprowadzane wśród kadry dowódczej od szczebla drużyny do dywizji włącznie wykazały, że osoby funkcyjne zajmujące podobne stanowiska służbowe i pracujące w identycznych warunkach zużywają na wykonywanie funkcji kierowania różne ilości czasu /zał. 9/. Czas ten np. w okresie jednego miesiąca u 15 poddanych badaniom dowódców drużyn wynosił od 62 do 131 godzin, a u 10 dowódców kompanii i równorzędnych od 33 do 68 godzin. Mniejsze różnice pod tym względem wystąpiły w ogniwie batalionowym i pułkowym.

Mimo znacznych rozbieżności spowodowanych między innymi subiektywnym podejściem i właściwościami charakterologicznymi badanych, uśrednione wyniki pozwalają na wyciągnięcie pewnych wniosków uogólniających.

3
Procentowy udział przewidywania i organizowania w ogólnym czasie przeznaczonym na wykonywanie funkcji kierowania ulega powiększeniu na kolejnych wyższych stanowiskach hierarchii wojskowej. Między szczeblem drużyny a dywizją powiększenie to jest bardzo wyraźne z 31 do 61 procent, a więc dwukrotne.

x/ Wprowadzona tytułem eksperymentu w jednostkach "pilotowych". Zarządzenie Szefa Sztabu Generalnego Nr 018 z dnia 23 marca 1972 r.

Odwrotne zjawisko występuje w dwóch kolejnych funkcjach, tj. pobudzaniu i nadzorowaniu. Procentowy udział tych funkcji w kierowaniu maleje na kolejnych wyższych stanowiskach służbowych. U dowódcy drużyny wynosi 59%, natomiast u dowódcy dywizji tylko 39% - zmniejszenie półtorakrotne.

Powyższe wyniki wskazują, że niższe szczeble kierowania, które w warunkach związku taktycznego w większym stopniu zajmują się zagadnieniami natury wykonawczej aniżeli koncepcyjnej, powinny więcej czasu przeznaczать na pobudzanie i nadzorowanie natomiast mniej na przewidywanie i organizowanie.

Zależy to oczywiście od powiadanych kwalifikacji. Doświadczenie wykazuje, że te osoby funkcyjne, które lepiej przewidują i organizują, zużywają zwykle mniej czasu na pobudzanie i nadzorowanie.

Odwrotna sytuacja powinna występować na wyższych szczeblach, a zwłaszcza w ogniwie pułkowym i dywizyjnym. W pracy dowódców tych szczebli powinno dominować przewidywanie i organizowanie, będące siłą motoryczną kierowania, natomiast na pobudzanie, a zwłaszcza rozkazywanie, zarządzanie, komenderowanie itp., a także na nadzorowanie należy przeznaczyć mniej czasu.

Powyższe spostrzeżenia dotyczą wykonywania funkcji kierowania przez żołnierzy na stanowiskach dowódczych. Nieco inna sytuacja wystąpi wśród pracowników sztabów. Należy przypuszczać, że będą oni w większym stopniu niż dowódcy obciążeni funkcją przewidywania, a szczególnie organizowania.

x

x

x

Ujęcie istoty i treści kierowania, wyprowadzenie definicji dowodzenia i zarządzania jako szczególnych przypadków kierowania, sposobów ich sprawowania /rozkazywanie, komenderowanie i sterowanie/ stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań określonych tematem pracy.

X Usystematyzowanie tych pojęć, ustalenie powiązań i współzależności oraz skonfrontowanie ich z działalnością dowódców i podległych im organów kierowania pomoże też ujednoczyć w tej części aparat terminologiczno-pojęciowy sztuki wojennej i nauk ergologicznych.

Na podłożu wymienionych uściśleń zostały przedstawione specyficzne właściwości decydowania jednoosobowego, kolegiального i kolektywnego stosowane w siłach zbrojnych zarówno w okresie pokoju, jak zagrożenia i wojny, a następnie ustalone funkcje związku taktycznego /główne, informacyjne i kierowania/ i ich wpływ na kształtowanie gotowości bojowej oddziałów i pododdziałów.

Przedstawione tu rozwiązania praktycznie umożliwią wniesienie odpowiednich korekt usprawniających działalność dowódców i podległych im organów kierowania, a teoretycznie posłużą mi do dalszych badań w następnym rozdziale, których celem jest ukształtowanie systemów informacyjnych związku taktycznego dostosowanych do funkcjonowania metodami tradycyjnymi i za pomocą elektronicznej techniki obliczeniowej.

R o z d z i a ł I I

ORGANIZACJA, WYPOSAŻENIE I WAŻNIEJSZE ZADANIA SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH /NFORMACYJNO-TECHNICZNYCH/ ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO

Termin "system" lub "układ" jest bardzo często używany i w wielu różnych zastosowaniach. Mówi się np. o systemie planetarnym, systemie zaopatrzenia, systemie uzbrojenia, systemie kierowania, systemie nerwowym i o wielu innych. Używając tego wyrażenia wiadomo na ogół, czego dotyczy, ale jak do tej pory nie zostało ono jednoznacznie zdefiniowane. Istnieje wiele definicji, lecz większość z nich ze względu na stopień uogólnienia i nie najlepsze ujęcie nie może znaleźć powszechnego zastosowania. Oto niektóre z nich:

- "System jest to zamknięta, jednolicie uporządkowana całość składająca się z części";^{x/}
- "System to zbiór elementów, które są wzajemnie powiązane z punktu widzenia strukturalnego i funkcjonalnego";^{xx/}
- "System jest to zestawienie, układ przedmiotów /zdarzeń, twierdzeń itp./ stanowiący całość uporządkowaną wg określonych zasad".^{xxx/}

Analiza przytoczonych definicji wykazuje, że nie są one wystarczająco ścisłe i komunikatywne. W porównaniu z nimi o wiele pełniejszą, bardziej wszechstronną i o wyższy stopniu uogólnienia jest definicja podana przez Oskara Lange: "System jest to zbiór elementów oraz zbiór sprzężeń między tymi elementami".

W powyższym ujęciu spełnia w zasadzie warunki i założone wymagania, gdyż w odróżnieniu od poprzednich definicji

^{x/} Słownik wyrazów obcych - Problemy Organizacji nr 2/72 s.4

^{xx/} Słownik filozoficzny - Problemy Organizacji nr 2/72 s.4

^{xxx/} Mała Encyklopedia Powszechna

wyraźniej wskazuje, z czego powinien się składać dowolny system /elementy i sprzężenia/, oraz akcentuje występujące w nim powiązania. Definicja ta odpowiada na ogół specyfice systemów występujących w wojskach.

Przyjmując powyższą definicję trzeba jednak zaznaczyć, że nie zawsze stanowi ona dobrą podstawę do rozważań organizacyjnych. Bardzo często korzystniej posługiwać się definicją prof. A. Zalewskiego: "Jednostka /całość lub instytucja/ zorganizowana jest to zbiór elementów tak dobranych i powiązanych, aby cel jej był osiąganym najmniejszym nakładem pracy żywej i uprzedmiotowionej".

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA I PRZEZNACZENIE SYSTEMÓW

Przeprowadzone badania /rozdział I/ wykazały, że w związku taktycznym i oddziale występują trzy rodzaje funkcji: główne, informacyjne i kierowania. Każda z nich jest realizowana w odpowiedniej formie przez dowódców i inne osoby funkcyjne i we właściwy sobie sposób przyczynia się do osiągnięcia głównego celu - utrzymania wysokiego poziomu gotowości bojowej.

Rozpatrując dowolną funkcję, z omówionych w rozdz.I, od strony jej realizacji /sprawowania/ nie trudno zauważyć, że w każdej z nich występuje względnie odosobniony i odpowiednio dobrany zbiór elementów /nie utożsamiać z elementami składowymi, o których mowa w rozdziale I/ oraz zbiór sprzężeń /powiązań/ między tymi elementami. Konfrontując to z myślą przewodnią zawartą w definicjach O.Langego i A.Zalewskiego dochodzimy do wniosku, że funkcje główne, informacyjne i kierowania występują w praktycznej działalności służbowej w postaci systemów - głównych, informacyjnych i kierowania. Inaczej mówiąc - każda z tych funkcji przejawia się w postaci systemu obejmującego problematykę określonej dziedziny gotowości bojowej związku taktycznego, oddziału lub pododdziału.

Systemy główne jako zbiory elementów oraz zbiory sprzężeń w dziedzinie wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukończenia i zabezpieczania tyłowego odznaczają się

szczególnymi właściwościami. Każdy z tych systemów naświetla stan gotowości bojowej w wybranej dziedzinie, a zwłaszcza jej odchylenia od nakazanych norm, oraz podstawowe zadania.

Systemy główne są wewnątrznie spójne, skoordynowane między sobą i przystosowane do oddziaływania na systemy informacyjne i kierowania.

Systemy informacyjne, zwane niekiedy pomocniczymi, są zbiorem elementów oraz zbiorem sprzężeń w dziedzinie ewidencyjno-statystycznej, informowania cyklicznego, bieżącego i normatywno-prawnego oraz w innych. Charakteryzują one /okresowo lub bieżąco/ stan realizacji zadań, wywierających bezpośredni lub pośredni wpływ na gotowość bojową, naświetlaną kompleksowo przez systemy główne. Są również wewnątrznie spójne, skoordynowane między sobą oraz sprzężone z innymi systemami. Spełniają rolę usługową w stosunku do systemów głównych i kierowania. Systemom głównym dostarczają informacji dla kompleksowych ocen gotowości bojowej. Dla systemów kierowania są źródłem tych informacji, które są niezbędne do podjęcia decyzji.

Istnieją więc różnice między tymi informacjami: jedne z nich przygotowują, natomiast inne wywołują decyzję.

Systemy kierowania są zbiorami elementów oraz zbiorami sprzężeń między nimi w dziedzinie przewidywania, organizowania, pobudzania i nadzorowania. Bazą funkcjonowania tych systemów są dane dostarczane przez systemy informacyjne. Systemy kierowania działają na rzecz systemów głównych. Głównym przeznaczeniem systemów kierowania jest przygotowywanie i zabezpieczenie realizacji decyzji zmierzających do utrzymania i podwyższania gotowości bojowej.

Większość zadań wchodzących w zakres funkcjonowania systemów informacyjnych i kierowania może być realizowana zwykłymi sposobami, zwanymi również tradycyjnymi lub ręcznymi, za pomocą środków mechanizacji i organizacyjno-technicznych oraz elektronicznej techniki obliczeniowej i urządzeń transmisji danych. Ogólnie biorąc, środki te mogą być traktowane jako elementy systemu technicznego.

Nawiązując do wspomnianych już definicji należy przyjąć, że: system techniczny jest to zbiór elementów oraz odpowiadający im zbiór sprzężeń /powiązań/ zapewniających zbieranie, przesyłanie, przetwarzanie, przechowywanie, wydawanie i ochronę informacji.

Przeprowadzona przez Sztab Generalny analiza stylu pracy oraz systemów funkcjonujących na szczeblu związków taktycznych, oddziałów i pododdziałów skonfrontowana z potrzebami w zakresie podnoszenia gotowości bojowej nasuwa pewne wnioski i spostrzeżenia.

Okazuje się, że zarówno systemy informacyjne jak i kierowania są "niedoinwestowane" pod względem technicznym. Dotyczy to środków i urządzeń organizacyjno-technicznych, mechanizacji i elektronicznej techniki obliczeniowej. Środki i urządzenia wykorzystywane aktualnie do rozwiązywania zadań w tych systemach nie zawsze są przystosowane do potrzeb pracy sztabowej, a zwłaszcza w warunkach polowych. Nie zabezpieczają one rozwiązywania wszystkich, zwłaszcza najbardziej pracochłonnych zadań. Ich liczba, szczególnie na niższych szczeblach dowodzenia, nie jest zbyt duża.

Rozwój naukowo-techniczny, doskonalenie uzbrojenia i wyposażenia oraz wzrost wymagań w zakresie użycia wojsk i kierowania nimi nie pozostaje bez wpływu na ilość informacji i częstotliwość jej przepływu. Potwierdza to między innymi ogólna ilość informacji będących w obiegu, a także stale wzrastająca ilość informacji przewidzianych do przesłania i przetworzenia w jednostce czasu. Jeśli się przy tym weźmie pod uwagę nie najlepsze wyposażenie dowództw i sztabów w środki techniczne, można dojść do wniosku, że realizacja zadań w ramach systemów informacyjnych i kierowania staje się coraz bardziej trudna i czasochłonna. Wydłuża się średni czas trwania cykli decyzyjnych, wzrasta obciążenie dowódców i oficerów sztabów, obniża się operatywność reakcji systemów. Mimo przeznaczania coraz to dłuższego czasu na wykonywanie prac sztabowych, w poziomie realizacji zadań objętych systemami informacyjnymi i kierowania nie zarysowuje się wyraźna

poprawa. Zjawisko to jest znamieniem sprzeczności rosnącej między systematycznie zwiększającymi się masywami informacji a możliwością ich opracowania /przetworzenia/ w wyznaczonym czasie.

Usunięcie tych niedomagań jest niezwykle pracochłonne, a w wielu wypadkach kosztowne. Wynika to głównie z tego, że na obecnym etapie rozwoju nauki i techniki nie można ograniczać się tylko do poprawiania istniejących systemów - do ich "reperowania". Muszą one być poddane gruntownej, kompleksowej i wszechstronnej modernizacji, zapewniającej nadanie im takich kształtów organizacyjno-technologiczno-treściowych, które podwyższą sprawność ich funkcjonowania w warunkach stosowania tradycyjnych sposobów obiegu informacji, a także umożliwią zastosowanie środków i urządzeń technicznych - mechanizacji, a w przyszłości kompleksowej automatyzacji i transmisji danych. Propozycje zmierzające do rozwiązania tych problemów będą przedstawione w dalszej części tego rozdziału.

Systemy główne, charakteryzujące kompleksowo stan gotowości bojowej wojsk, powinny być zbadane i poddane zabiegom modernizacyjnym najpierw pod kątem widzenia potrzeb czasu zagrożenia i wojny, a następnie okresu pokojowego. Wymaga to w szczególności:

- dokonania analizy aktualnie obowiązujących wskaźników gotowości bojowej w aspekcie zadań operacyjnych związku taktycznego i podległych mu oddziałów; porównania tych wskaźników wewnątrz każdego pionu funkcjonalnego i między nimi, a także skonfrontowania ich z warunkami, możliwościami i potrzebami każdej jednostki; opracowania /tam gdzie to będzie potrzebne/, znowelizowanych wskaźników dla poszczególnych szczebli kierowania i jego pionów funkcjonalnych, określających jednoznacznie optymalny stan gotowości bojowej w dziedzinie wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego na okres pokoju, zagrożenia i wojny;
- zweryfikowania zadań poszczególnych szczebli kierowania, dotyczących głównie utrzymania wysokiego poziomu gotowości bojowej, oraz dostosowania do nich obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dowódców i innych osób funkcyjnych

organów kierowania w celu zapewnienia operatywnego oddziaływania na kształtowanie wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego w każdych warunkach użycia jednostki;

- zapewnienia należytych powiązań z systemami informacyjnymi /pomocniczymi/ - ewidencyjno-statystycznym oraz informowania cyklicznego, bieżącego i normatywno-prawnego, spełniającymi rolę usługową w stosunku do systemów głównych, a także z systemami kierowania, których naczelnym zadaniem jest wyznaczanie kierunków działania i utrzymywanie na odpowiednim poziomie gotowości bojowej.

Zbadanie i usprawnienie systemów głównych ułatwi nowelizację /doskonalenie/ systemów informacyjnych i kierowania.

Systemy informacyjne wymagają również wielu zabiegów modernizacyjnych. Ich modernizacja powinna sprzyjać lepszemu funkcjonowaniu systemów głównych, a zarazem zapewnić dostarczanie wiarygodnego i komunikatywnego materiału informacyjnego dla systemów kierowania. Systemy informacyjne powinny się opierać na maksymalnie prostych i sformalizowanych nośnikach informacji, mieć niezbędne wyposażenie techniczne i nie wymagać zbyt dużego nakładu pracy przy realizacji zadań. Zorganizowanie takich systemów wymaga:

- szczegółowego określenia potrzeb informacyjnych dla podstawowych ogniw dowodzenia związku taktycznego, a także dla wyższych szczebli kierowania, z jednoczesnym ustaleniem sposobów ewidencjonowania tych informacji przede wszystkim w pułku /równorzędnym/ i w dywizji;
- ustalenia rodzajów informacji podlegających cyklicznemu /periodycznemu/ przekazywaniu innym organom kierowania, z jednoczesnym określeniem ich zakresu treściowego, formy, częstotliwości i sposobu dostarczania, a także ustalenia zasad przygotowywania i obiegu informacji bieżącej zarówno wewnątrz jak i między poszczególnymi ogniwami kierowania /dowództwami, szefostwami itp./;

- ustalenia sposobów opracowywania /przetwarzania/ informacji periodycznych i bieżących niezbędnych do uaktualniania wskaźników charakteryzujących gotowość bojową, a także do przygotowywania danych informacyjnych w postaci tzw. odchyleń, stanowiących bazę dla funkcjonowania systemów kierowania.

Modernizacja systemów kierowania powinna być wykonana dopiero po zakończeniu prac związanych z usprawnieniem systemów głównych i informacyjnych. Wcześniejsze dokonanie tego zabiegu nie jest wskazane, gdyż jak wykazują doświadczenia, nie da oczekiwanych rezultatów. Wiadomo bowiem, że efektywne funkcjonowanie systemów kierowania jest w dużym stopniu uzależnione od precyzyjnego ustawienia systemów głównych, określających nakazany poziom gotowości bojowej, oraz od systemów informacyjnych /pomocniczych/, dostarczających przede wszystkim danych o faktycznym stanie tej gotowości w formie tzw. odchyleń. Różnice między stanem nakazanym do osiągnięcia /pożądanym, oczekiwanym lub przewidywanym/ a stanem faktycznym są danymi wyjściowymi w procesie kierowania.

W ramach modernizacji systemów kierowania należy zwrócić uwagę przede wszystkim na następujące zagadnienia:

- zapewnienie wszystkim szczeblom kierowania otrzymywania wyselekcjonowanej, komunikatywnej i wiarygodnej informacji /cyklicznej i bieżącej/ w takim czasie, żeby w zależności od przeznaczenia mogły ją w pełni wykorzystać dla celów kierowania bieżącego lub perspektywicznego o określonym horyzoncie czasowym;
- zweryfikowanie dotychczasowych zasad prognozowania i planowania i utworzenie na tej podstawie skoordynowanego systemu prognostyczno-planistycznego, dostosowanego do potrzeb poszczególnych szczebli dowodzenia i zapewniającego kompleksowe oddziaływanie na kształtowanie gotowości bojowej;
- skonkretyzowanie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności z dostosowaniem ich zarówno do roli i przeznaczenia poszczególnych ogniw kierowania jak i osób funkcyjnych, a także wprowadzenie racjonalnej centralizacji w dziedzinie

wyznaczania celów całościowych i określania głównych kierunków działania oraz decentralizacji w dziedzinie precyzowania celów cząstkowych, organizowania i kierowania wykonawstwem;

- znowelizowanie zasad planowania, organizacji, przeprowadzania i dokumentowania kontroli i stworzenie jednolitego systemu nadzoru, obejmującego swym zasięgiem wszystkie elementy gotowości bojowej, występujące w systemach głównych, treść i poziom funkcjonowania systemów informacyjnych oraz efektywność i zasadność dowodzenia i zarządzania sprawowanego przez dowódców i osoby funkcyjne podległych im organów kierowania.

Modernizacja systemów kierowania wiąże się również z koniecznością dokonania oceny środków i urządzeń technicznych używanych w procesach kierowania. Rodzaje i ich rozmieszczenie poważnie wpływa na sprawność kierowania, a w niektórych wypadkach są one podstawowym czynnikiem w walce o czas.

Nadanie poszczególnym systemom odpowiednich kształtów organizacyjnych, technologicznych i treściowych powinno przynieść odczuwalne efekty już w warunkach stosowania tradycyjnych metod opracowywania informacji, a jednocześnie umożliwić dalsze doskonalenie tych systemów między innymi przez wyposażanie w środki mechanizacji i organizacyjno-techniczne oraz elektroniczną technikę obliczeniową wraz z odpowiednimi urządzeniami pomocniczymi i peryferyjnymi.

Sukcesywne wyposażanie w mechaniczną i elektroniczną technikę obliczeniową spowoduje, że środki te będą w coraz większym stopniu odciążać dowódców i sztaby od wielu pracochłonnych czynności, zwłaszcza w zakresie zbierania, przesyłania i przetwarzania informacji. Trzeba jednak zaznaczyć, że w/w technika będzie użyta tylko do realizacji niektórych zadań objętych wspomnianymi systemami, a z całą pewnością nie znajdzie zastosowania tam, gdzie wystąpią operacje zwłaszcza typu logicznego, przekraczające częstokroć możliwości aktualnie dostępnej techniki obliczeniowej.

Technika obliczeniowa może oddać nieocenione usługi w fazie przygotowania decyzji. Nigdy jednak nie zastąpi ona dowódcy lub szefa w fazie jej podejmowania.

Upoważnia to do twierdzenia, że współczesne i perspektywiczne komputery wraz ze wszystkimi urządzeniami peryferyjnymi i pomocniczymi z całą pewnością dokonają rewolucyjnych zmian w wielu dziedzinach dowodzenia i zarządzania, lecz pod względem zastosowania nie zastąpią pracy twórczej dowódcy i oficerów sztabu.

W układzie "człowiek-maszyna /EMC/" wiodąca rola przypadnie zawsze człowiekowi - dowódcy, pracownikowi sztabu itd.

Jak już wspomniałem wyżej, organy kierowania szczebla taktycznego nie są jeszcze należycie wyposażone w środki i urządzenia techniczne /organizacyjno-techniczne, mechanizacji i automatyzacji/ niezbędne do sprawowania funkcji informacyjnych i kierowania zarówno w warunkach garnizonowych jak i polowych. Zmiany w tej dziedzinie dokonane w okresie ostatnich lat, mimo że w poważnym stopniu poprawiły istniejącą sytuację, nie zlikwidowały do końca wielu braków i niedociągnięć.

Wyniki badań potwierdzają zachwianie równowagi między poziomem i możliwościami środków walki z jednej strony a aktualnie stosowanymi środkami pracy sztabowej z drugiej. Na te ostatnie - z wyjątkiem środków i urządzeń łączności - przez wiele lat nie zwracano należytej uwagi. Nie pozostało to bez wpływu na styl i metody pracy kadry dowództw i sztabów. Wzrastający potok informacji, a równoległe z tym zwiększone wymagania w zakresie dowodzenia doprowadziły do niekorzystnych następstw. Kadra sztabowa w coraz to większym stopniu zmuszona była angażować się do wykonywania różnorodnych czynności mechanicznych - zbierania i przetwarzania informacji tradycyjnymi sposobami - z uszczerbkiem dla pracy koncepcyjnej.

2. PRZEZNACZENIE I ORGANIZACJA DYWIZYJNEGO SYSTEMU TECHNICZNEGO

W dobie intensywnego rozwoju technicznych środków kierowania zdolność bojowa związku taktycznego jak i oddziałów powinna być dalej podwyższana również poprzez kompleksową technizację prac sztabowych, zwłaszcza w zakresie obiegu informacji i kierowania. Technizacja powinna uwzględniać potrzeby okresu pokoju, zagrożenia i wojny oraz podwyższyć efektywność pracy sztabowej, pomagać w dowodzeniu i zarządzaniu w warunkach garnizonowych /stacjonarnych/ i polowych.

Osiągnięcie tego celu wymaga udzielenia zwiększonej uwagi zbudowaniu dywizyjnego systemu technicznego, wyposażonego w mechaniczną, a także elektroniczną technikę obliczeniową. System ten powinien być przystosowany do pracy w garnizonie i w polu zarówno na postoju jak i w ruchu.

Dywizyjny system techniczny powinien być równocześnie budowany w dwóch wzajemnie ze sobą zgranych płaszczyznach - mechanicznej i elektronicznej.

Pierwsza z nich, jak wykazuje doświadczenie, jest na ogół łatwiejsza do realizacji. Polega przede wszystkim na wyposażeniu poszczególnych ogniw kierowania, do dowództwa dywizji włącznie, w organizacyjno-techniczne środki pracy sztabowo-biurowej, niezbędne do wykonywania zadań występujących w systemach informacyjnych i kierowania.

Środki organizacyjno-techniczne i mechanizacji powinny być dostosowane do rzeczywistych potrzeb dowództw z uwzględnieniem perspektywicznych zamierzeń wyposażenia ich w elektroniczną technikę obliczeniową. Środki przeznaczone do dowodzenia i zarządzania na szczeblu kompanii, batalionu, pułku i dywizji powinny być ujęte w zestawy techniki sztabowo-biurowej, odpowiadające warunkom i potrzebom pracy w polu i w garnizonie.^{x/} Zestawy tych środków powinny być tak skompletowane, ażeby mogły należycie zapewnić realizację zadań informacyjno-

^{x/} Zestawy środków organizacyjno-technicznych i mechanizacji dla poszczególnych ogniw dowodzenia szczebla taktycznego są opracowywane przez Sztab Generalny.

kierowniczych do czasu wyposażenia związku taktycznego w elektroniczną technikę obliczeniową, a z chwilą jej wprowadzenia zapewnić kompleksową realizację zadań w ramach procesów i systemów kierowania.

Do tej pory nie opracowano jeszcze precyzyjnej definicji pojęcia środków mechanizacji i środków organizacyjno-technicznych. Nie zostało również zdefiniowane pojęcie środków pracy sztabowo-biurowej wprowadzonych pod koniec 1969 r. w wojsku. Nie czekając na rezultaty pracy Polskiego Komitetu Normalizacyjnego i Komisji Słownictwa Wojskowego można przyjąć, że środkami pracy sztabowo-biurowej nazywają się te środki i urządzenia, które są używane przez dowództwa i sztaby do realizacji zadań informacyjnych i kierowania. Na podstawie dotychczasowej działalności i doświadczeń placówek naukowo-badawczych przyjęto do nich zaliczać następującą technikę:

- urządzenia łączności wewnętrznej
- urządzenia do magnetycznego zapisu informacji
- urządzenia i maszyny do reprodukcji
- urządzenia do zobrazowania informacji
- maszyny do pisania
- maszyny do liczenia małej i średniej mechanizacji
- pomocnicze maszyny i urządzenia sztabowe
- meble sztabowo-biurowe.

Badania przeprowadzone w dowództwach oddziałów i związków taktycznych wyposażonych w eksperymentalne zestawy techniki sztabowo-biurowej wskazują, że umiejętne wykorzystanie tych środków skraca czas wykonywania wielu pracochłonnych czynności sztabowych o 25-50 procent, zapewniając jednocześnie uzyskanie bardziej dokładnych i wiarygodnych wyników.

Przykładowe zestawy techniki sztabowo-biurowej dla dywizyjnego i pułkowego ogniw kierowania związku taktycznego przedstawia zał. 10, 10a. Uwzględnione są w nich tylko najniezbędniejsze środki i urządzenia, spełniające w zasadzie warunki pracy polowej i garnizonowej. Choć łączny koszt tych środków jest na ogół znaczny, to jednak jak wynika z przeprowadzonych badań, poniesione nakłady zwracają się już po

upływie 3-5 lat przy możliwości korzystania z nich przez okres 6-8 lat. Trzeba jeszcze dodać, że wprowadzie środki mechanizacji i organizacyjno-techniczne w porównaniu z elektroniczną techniką obliczeniową mają węższe zastosowanie, za to przewyższają ją najczęściej pod względem odporności na warunki klimatyczne i na uszkodzenia mechaniczne. Mogą być bardzo przydatne zwłaszcza w wypadku awarii, uszkodzeń lub zniszczeń systemów zautomatyzowanych organizowanych na technice elektronicznej.

Budowa w drugiej płaszczyźnie - elektronicznej, jest o wiele trudniejsza. Główną przyczyną jest brak dostatecznego doświadczenia w budowaniu polowo-stacjonarnych zautomatyzowanych systemów technicznych, a także nierównomierny, zwłaszcza niezupełnie dostosowany do systemu rozwój urządzeń peryferyjnych, pomocniczych i transmisji danych. Jeśli uwzględnić również stosunkowo małe przygotowanie i doświadczenie w projektowaniu, budowaniu i uruchamianiu dużych systemów informacyjno-kierowniczych, to zbudowanie dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia trzeba zaliczyć do skomplikowanych, a jednocześnie pionierskich poczynąń informatycznych.

Dywizyjny system techniczny powinien być zbudowany ze środków i urządzeń krajowych lub państw członków Układu Warszawskiego i w taki sposób, żeby zapewniał dwustronną współpracę z polowymi systemami innych armii sojusznicznych, a także mógł być wykorzystywany w okresie pokoju jako moduł terytorialnego zautomatyzowanego systemu kierowania siłami zbrojnymi, a podczas ćwiczeń oraz w okresie zagrożenia i wojny jako moduł polowego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami.

Dywizyjny zautomatyzowany system dowodzenia składający się z dywizyjnego systemu technicznego i systemu oprogramowania niezbędnego do realizacji zadań objętych systemami informacyjnym i kierowania może być różnie zorganizowany.

Analizy taktyczno-operacyjne i ekonomiczne wykazują jednak, że mogą tu być brane pod uwagę w zasadzie dwa warianty:

- pierwszy - do ośrodka przetwarzania informacji utworzonego w dowództwie dywizji zostaną podłączone punkty zbierania informacji, utworzone we wszystkich oddziałach i samodzielnych pododdziałach /elementach ugrupowania bojowego/ - zał. 11;
- drugi - z ośrodkiem przetwarzania informacji utworzonym w dowództwie dywizji zostaną sprzężone: ośrodki obliczeniowe utworzone w pułkach zmechanizowanych i w pułku czołgów /w warunkach DPanc w pułkach czołgów i pułku zmech./; punkty obliczeniowe zorganizowane w pułku artylerii, pułku artylerii przeciwlotniczej i dywizjonie rakiet taktycznych; punkty zbierania informacji w pozostałych samodzielnych pododdziałach /odpowiednio w elementach ugrupowania bojowego/ - zał.12.

Wariant pierwszy jest mniej skomplikowany, szacunkowo biorąc tańszy i bardziej przystosowany do warunków stacjonarnych. Składa się on z dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji, wyposażonego w dwie uniwersalne elektroniczne maszyny cyfrowe typu polowego. W warunkach garnizonowych maszyny te są wykorzystywane w następujący sposób: jedna z nich wymontowana z pojazdu znajduje się w pomieszczeniu stacjonarnego ośrodka przetwarzania informacji i przeznaczona do pracy w terytorialnym zautomatyzowanym systemie kierowania siłami zbrojnymi, w tym samym czasie druga znajduje się w polowym ośrodku przetwarzania informacji, umieszczonym na samochodzie w pełnej gotowości do wyjścia i rozpoczęcia pracy na polowym stanowisku dowodzenia.

W warunkach polowych jedna z tych maszyn umieszczona jest w ośrodku przetwarzania informacji na stanowisku dowodzenia, natomiast druga w jego filii na tyłowym stanowisku dowodzenia /TSD/. Dywizyjny ośrodek przetwarzania informacji jest głównym elementem dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia.

Z dywizyjnym ośrodkiem przetwarzania informacji za pomocą sieci transmisji danych są połączone punkty zbierania informacji, utworzone w dowództwach oddziałów i samodzielnych pododdziałów. Są one wyposażone w środki i urządzenia techniczne zapew-

niające korzystanie z EMC w warunkach garnizonowych i polowych głównie do przekazywania i otrzymywania informacji oraz wykonywania niezbędnych kalkulacji, obliczeń itp.

W tym wariantcie /pierwszym/ punkty zbierania informacji utworzone w pułkach /równorzędnych/ podczas pracy w garnizonie /w warunkach stacjonarnych/ otrzymują przeważnie wszelkie informacje zwykłymi sposobami /ustnie, gońcem, telefonicznie/, natomiast w polu za pomocą dajników informacji, znajdujących się w batalionach, kompaniach lub elementach ugrupowania bojowego.

W wojskach rakietowych i artylerii oraz w wojskach obrony przeciwlotniczej może być zorganizowanych kilka punktów obliczeniowych wyposażonych w specjalizowane EMC lub przeliczniki, przeznaczonych głównie do kierowania ogniem rakiet i artylerii oraz obroną przeciwlotniczą.

W wariantcie pierwszym podstawowa baza informacji będzie tworzona w dywizyjnym ośrodku przetwarzania informacji w postaci banku informacji, utworzonego na dyskach magnetycznych. Pomocnicze - cząstkowe bazy informacyjne powstaną w punktach zbierania informacji oddziałów i samodzielnych pododdziałów na podstawie zintegrowanej ewidencji.

Informacje w relacji punkty zbierania informacji oddziałów /samodzielnych pododdziałów/ - dywizyjny ośrodek przetwarzania informacji i odwrotnie powinny być przekazywane urządzeniami transmisji danych małej lub średniej szybkości. Do tego celu w warunkach garnizonowych /stacjonarnych/ może być wykorzystana sieć łączności przewodowej, natomiast w polu - łączność radiowa UKF.

Wariant drugi jest bardziej rozbudowany aniżeli pierwszy i w większym stopniu odpowiada warunkom polowym.

W tym wariantcie organizacja, wyposażenie i zasady użycia techniki obliczeniowej dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji są prawie takie same jak w poprzednim wariantcie. Istotne różnice występują w oddziałach i samodzielnych pododdziałach wchodzących w skład dywizji.

W pułkach zmechanizowanych i pułku czołgów dywizji zmechanizowanej lub w przypadku dywizji pancerniej w pułkach czołgów i pułku zmechanizowanym powinny być utworzone ośrodki obliczeniowe wyposażone w automaty obrachunkowe lub minikomputery. Tworzenie tych ośrodków jest podyktowane względami taktycznymi, a zwłaszcza zasadami użycia tego rodzaju pułków i sposobami organizacji dowodzenia w polu.

Pułki zmechanizowane i czołgów tworzą główne ogniwa ugrupowania bojowego dywizji. Inaczej z oddziałami i pododdziałami innych rodzajów wojsk: część z nich jest podporządkowana tym pułkom jako środki wzmocnienia lub wsparcia, a pozostałe działają przeważnie na ich korzyść. Z tego względu organizacja ośrodków obliczeniowych w tego rodzaju pułkach /pz, pcz/ wydaje się słuszną, gdyż przyspieszy i ułatwi przetwarzanie i przesyłanie informacji oraz zapewni lepszą obsługę oddziałów wzmocnienia i wsparcia. Niezależnie od tego zarówno w warunkach polowych jak i garnizonowych pułki zmechanizowane i czołgów będą miały większą samodzielność w realizacji zadań informacyjno-kierowniczych, która nie naruszy ogólnie obowiązujących zasad scentralizowanego dowodzenia i zarządzania.

W dywizyjnym pułku artylerii, pułku artylerii przeciwlotniczej i dywizjonie rakiet taktycznych powinny być zorganizowane punkty obliczeniowe, wyposażone w specjalizowane minikomputery. W warunkach polowych powinny być one wykorzystane:

- w pułku artylerii - najczęściej jako punkt obliczeniowy dywizyjnej grupy artylerii, przeznaczony głównie do wykonywania zadań z zakresu planowania i kierowania ogniem. Pododdziały artylerii wchodzące w skład pułkowych grup artylerii do planowania i kierowania ogniem powinny wykorzystywać ośrodki obliczeniowe tych pułków /pz, pcz/, do których zostały przydzielone;
- w dywizjonie rakiet taktycznych - przede wszystkim do określania nastaw uderzeń rakietowych;
- w pułku artylerii przeciwlotniczej - głównie do planowania i kierowania użyciem środków obrony przeciwlotniczej tego oddziału.

Zorganizowanie w tych jednostkach punktów obliczeniowych wyposażonych w minikomputery wpłynie na zwiększenie dokładności, szybkości otwarcia oraz skuteczności ognia artylerii i uderzeń raketowych. Przyczyni się również do zmniejszenia zużycia amunicji i zwiększenia zaskoczenia.

W pozostałych oddziałach, samodzielnych pododdziałach dywizji itp. powinny być zorganizowane punkty zbierania informacji na tych samych zasadach jak w pierwszym wariantcie.

W warunkach garnizonowych, gdy system dywizyjny będzie modułem terytorialnego zautomatyzowanego systemu kierowania siłami zbrojnymi, zarówno ośrodki obliczeniowe pułków zmechanizowanych i czołgów jak i punkty obliczeniowe pułku artylerii, pułku artylerii plot i dywizjonu rakiet powinny działać na podobnych zasadach jak punkty zbierania informacji. W zależności od możliwości i przyjętych ustaleń mogą one wykonywać również inne zadania. Niezależnie od wyposażenia, informacje z pododdziałów powinny być dostarczane w podobny sposób jak w pierwszym wariantcie, tj. ustnie, gońcem lub telefonicznie.

Podczas działań w polu, a zwłaszcza gdy dywizja znajduje się w ugrupowaniu bojowym, dostarczanie informacji z batalionów, kompanii lub elementów ugrupowania bojowego do ośrodków i punktów obliczeniowych oraz punktów zbierania informacji powinno się odbywać za pomocą dajników informacji /półautomatyczne urządzenia klawiszowe/.

Organizacja banku informacji dla dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia będącego modułem terytorialnego zautomatyzowanego systemu kierowania lub polowego systemu dowodzenia - na podobnych zasadach jak w wariantcie pierwszym.

Mogą tu jednak wystąpić pewne odchylenia. Jeśli ośrodek lub punkt obliczeniowy będzie wyposażony w pamięć zewnętrzną o odpowiedniej pojemności, to określona część lub nawet wszystkie dane, zbierane w warunkach pierwszego warianttu w banku informacji dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji, mogą być pozostawiane w pułkowym banku informacji. Dowództwo dywizji otrzymywałoby wtedy dane odpowiednio zagrego-

wane, co może ułatwiać mu pracę zarówno w warunkach garnizony-
wych jak i polowych.

Zasady organizacji transmisji danych podobne jak
w pierwszym wariancie z uwzględnieniem specyficznych właści-
wości tego sposobu rozwiązania.

Analiza struktury systemu technicznego przedstawianego
w pierwszym i drugim wariancie wykazuje, że obydwa rozwiąza-
nia odznaczają się wysokim poziomem integracji w zakresie
zbioru i przetwarzania informacji uwzględniającym w pierwszym
rzędzie potrzeby dowódców ogólnowojskowych.

W podobnym, choć częściowo mniejszym zakresie uwzględ-
nione zostały potrzeby kwatermistrza i zastępcy dowódcy
dywizji do spraw technicznych wraz z podległymi im szefami
służb, ale tylko w odniesieniu do warunków polowych, gdzie
dla realizacji procesów informacyjno-kierowniczych na tyłowym
stanowisku dowodzenia przewidziano jedną z dwóch polowych EMC
dowództwa dywizji. Jest to oczywiście bardzo duże udogodnienie
i usprawnienie pracy w zakresie zabezpieczenia tyłowego.
Ułatwia również współpracę ze sztabem i służbami szczebla ope-
racyjnego i współdziałanie z tyłami sąsiednich związków tak-
tycznych. Celowość organizacji filii ośrodka przetwarzania
informacji dla tyłowego stanowiska dowodzenia potwierdzona
została na wielu ćwiczeniach, "LATO-70", "WISŁA-ŁABA",
"BRATERSTWO BRONI", "TARCZA-72" i innych.

Projektowane usprawnienie realizacji zadań informacyjno-
kierowniczych w zakresie polowego zaopatrywania wojsk sugere-
ruje rozważenie wynikających stąd doświadczeń z punktu widze-
nia zadań innych komórek organizacyjnych dywizji, a zwłaszcza
szefostw rodzajów wojsk. Z analizy użycia wojsk na współczes-
nym polu walki wynika, że największe i najczęstsze potrzeby
korzystania z elektronicznej techniki obliczeniowej występują
w wojskach raketowych i artylerii oraz w wojskach obrony
przeciwlotniczej. Wskazuje to na konieczność zorganizowania
w pułku artylerii i pułku obrony przeciwlotniczej oraz w dy-
wizjonie rakiet taktycznych punktów obliczeniowych wyposażo-
nych w minikomputery. Okazuje się jednak, że mimo wielu

korzyści odczuwalnych zwłaszcza wewnątrz tych oddziałów, te punkty obliczeniowe nie będą mogły sprostać potrzebom polowym tych rodzajów wojsk w razie scentralizowanego ich użycia w skali dywizji.

W przypadku wojsk raketowych i artylerii wystąpią zasadnicze trudności np. w planowaniu i wykonywaniu zmasowanego ognia przez artylerię dywizji, utrudnione będzie sukcesywne przeplanowywanie pierwszego uderzenia raketowego, wydłużą się czasy przygotowania ogni nieplanowych itp.

Z jeszcze większą ostrością problem ten wystąpi w wojskach obrony przeciwlotniczej. Dywizyjne środki obrony plot. działają w jednolitym systemie obrony przed środkami napadu powietrznego nieprzyjaciela. Kieruje nimi szef obrony przeciwlotniczej, który przy współczesnych szybkościach pilotowych i bezpilotowych środków przeciwnika nie może w pełni skutecznie kierować obroną przeciwlotniczą bez pomocy elektronicznej techniki obliczeniowej.

W tej sytuacji wyposażenie w specjalizowane komputery szefostwa wojsk raketowych i artylerii oraz szefostwa obrony przeciwlotniczej wydaje się konieczne i w pełni uzasadnione. Potwierdzają to także rozwiązania szczebla armijnego, gdzie dla wspomnianych szefostw przewiduje się również specjalizowane komputery do pracy w warunkach polowych.

W warunkach takiego rozwiązania do kierowania działalnością ogniową będą wykorzystywane specjalizowane komputery, natomiast zadania taktyczno-operacyjne, a zwłaszcza planowanie użycia wojsk raketowych i artylerii oraz wojsk obrony przeciwlotniczej będzie rozwiązywane w większości wypadków w sposób scentralizowany za pomocą uniwersalnej EMC dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji. Zorganizowanie specjalistycznych podsystemów technicznych dla wyżej wymienionych rodzajów wojsk powinno być przewidziane zarówno w pierwszym jak i w drugim wariantcie technicznego rozwiązania systemu dywizyjnego.

Z dwojakim przeznaczeniem dywizyjnego systemu technicznego /do pracy w warunkach garnizonowych i polowych/ wiąże się konieczność ustalenia głównych obszarów problemowych,

w których ten system będzie rozwiązywał zadania o charakterze informacyjno-kierowniczym w okresie pokoju, zagrożenia i wojny. Należy również określić, które z rodzajów wojsk i służb i w jakim zakresie problemowym będą włączone do tych obszarów, zwanych najczęściej głównymi systemami. Zarówno w okresie pokoju jak i podczas działań bojowych /ćwiczeń/ powinny funkcjonować podobne systemy, obejmujące wspomnianą już wcześniej problematykę wychowania, szkolenia, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego. Ale treść tych systemów w okresie działań bojowych będzie się różniła od ich treści okresu pokojowego. Najwyraźniej przejawia się to w drugim systemie głównym /zał. 13/. Treść szkoleniowa /przygotowanie do działań/ tego systemu zostaje zamieniona na prowadzenie działań bojowych, a ta będzie wyrażona w formie czterech podsystemów: taktyczno-operacyjnego, rozpoznania, wojsk rakietowych i artylerii oraz obrony przeciwlotniczej wojsk. Oprócz wspomnianych różnic, istnieją też między nimi powiązania i współzależności. Jest to wynikiem tego, że system działań bojowych jest przedłużeniem systemu szkoleniowego, jest jego praktycznym zastosowaniem na polu walki.

W sposobie realizacji zadań wchodzących w zakres systemów głównych zachodzą pewne różnice. W okresie pokojowym całość problematyki informacyjno-kierowniczej na szczeblu dowództwa dywizji będzie rozwiązywana przez jedną EMC. Przy właściwej organizacji pracy zapewnia ona terminowe wykonanie wszystkich zadań, zwłaszcza w wariancie drugim, według którego pewna część zadań będzie wykonywana bezpośrednio w pułkach.

Podczas prowadzenia działań bojowych dowództwo dywizji będzie obsługiwane przez dwie uniwersalne EMC /na SD i TSD/ i nie mniej niż dwie EMC specjalizowane /na SD/, przeznaczone wyłącznie dla podsystemów wojsk rakietowych i artylerii oraz obrony przeciwlotniczej wojsk.

Z konfrontacji pierwszego i drugiego wariantu dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wynika, że każdy z nich spełnia wymagania taktyczne i techniczne. Rzeczywista ich przydatność mogłaby być oceniona dopiero w praktycznym użytkowaniu. Ale uwzględniając dotychczasowe doświadczenia

można sądzić, że większą możliwość sprostaną potrzebom daje wariant drugi. Przedstawia większe prawdopodobieństwo zachowania ciągłości pracy i żywotności. W razie zniszczenia lub uszkodzenia niektórych maszyn lub urządzeń technicznych inne mogą przejąć ich funkcję i w ten sposób zapewnić jego funkcjonowanie w zakresie zbierania, przesyłania, przekazywania, przetwarzania, wydawania i ochrony informacji.

3. PRZEZNACZENIE I ORGANIZACJA PUNKTÓW ZBIERANIA INFORMACJI I SYSTEMU EWIDENCYJNEGO

Punkty zbierania informacji /elementy dywizyjnego systemu technicznego/, które należy zorganizować w oddziałach /samodzielnych pododdziałach/, są ogniwami zautomatyzowanego systemu dowodzenia, przeznaczonymi do bezpośredniej współpracy z dywizyjnym ośrodkiem przetwarzania informacji. W zależności od wyposażenia technicznego i charakteru wykonywanych zadań mogą być zorganizowane jako ośrodki lub punkty obliczeniowe albo punkty zbierania informacji. Punkty zbierania informacji /a także ośrodki i punkty obliczeniowe/ podczas pracy w warunkach garnizonowych będą "komórkami" dywizyjnego systemu technicznego. Podczas prowadzenia działań bojowych /ćwiczeń/ będą przeważnie sprzężone z dajnikami informacji, które się powinny znajdować u dowódców pododdziałów /batalionów, kompanii/ itp.

Dajnikiem /równocześnie odbiornikiem/ informacji może być telefon lub radiostacja, współpracująca z punktem zbierania informacji. Może nim być również cyfrowo-literowe urządzenie klawiszowe, zapewniające przekazywanie /przyjmowanie/ automatycznie zaszyfrowywanej informacji. Tego rodzaju dajniki będą przeważnie wykorzystywane w warunkach polowych.

Wyposażenie techniczne punktów zbierania informacji zależy od zadań. W większości wypadków powinny mieć urządzenia do przenoszenia danych na maszynowy nośnik informacji /np. taśmę papierową lub inny/ oraz do odtwarzania informacji z tego rodzaju nośników i przedstawiania ich w postaci czytelnego dokumentu; urządzenie transmisji danych z czytnikiem i perforatorem taśmy do przekazywania i odbierania informacji

umieszczonych na maszynowym nośniku; inne urządzenia, np. maszyny do pisania, liczenia, powielania itp. oraz środki łączności, zwłaszcza do współpracy z dywizyjnym ośrodkiem przetwarzania informacji lub innymi ogniwami systemu.

W ośrodkach lub punktach obliczeniowych /pz, pcz - pa, paplot drt/ oprócz wspomnianych wyżej środków powinien się znajdować automat obrachunkowy albo minikomputer lub mała specjalizowana elektroniczna maszyna cyfrowa z odpowiednimi urządzeniami peryferyjnymi, np. małą drukarką, czytnikiem kart, monitorem ekranowym, tablicą świetlną i innymi.

Wyposażenie w środki i urządzenia techniczne punktu zbierania informacji /ośrodka lub punktu obliczeniowego/ musi odpowiadać zadaniu i wynikającym z nich potrzebom danego oddziału /pododdziału/ w okresie pokoju, zagrożenia i wojny oraz być przystosowane przede wszystkim do pracy w warunkach polowych. Charakterystykę podstawowego urządzenia punktów zbierania informacji /MERATRONIC/ przedstawia zał. 14.

Wyposażony w to urządzenie, punkt zbierania informacji może wykonywać następujące zadania:

- zbierać i przechowywać informacje dla dowódcy oddziału /pododdziału/ i dla wyższych szczebli kierowania, stosownie do ich potrzeb w zakresie dowodzenia i zarządzania;
- przekazywać informacje w postaci czytelnych dokumentów lub zapisanych na maszynowych nośnikach informacji, np. taśmie dziurkowanej lub kartach itp.;
- przyjmować informację z zewnątrz, głównie z wyższego szczebla kierowania, w postaci dokumentów pisemnych lub maszynowych nośników informacji i przekazywać ją w formie czytelnej do adresatów;
- kierować pracami ewidencyjnymi w oddziale /pododdziale/, a jeśli ma odpowiednią technikę /pamięć zewnętrzną/, prowadzić w ustalonym zakresie bank informacji;
- czuwać nad obiegiem informacji, przestrzeganiem zasad biurowości i ochroną tajemnicy państwowej i służbowej.

Zapewnienie warunków do realizacji powyższych zadań wymaga przede wszystkim wprowadzenia dalszych zmian w sposobie prowadzenia ewidencji. Dotychczasowe usprawnienia, wyrażające się głównie w ograniczeniu liczby dokumentów ewidencyjnych, były zaledwie pierwszym krokiem w porządkowaniu tej dziedziny w oddziałach i pododdziałach. Aktualnie stosowana ewidencja nadal nie jest jeszcze jednolita pod względem formy i treści, zawiera zbyt wiele zbędnych szczegółów, jest nadmiernie rozproszona itd.

Usprawnienie ewidencji z równoczesnym dostosowaniem jej do tych sposobów realizacji zadań, jakie będą stosowane w punktach zbierania informacji, wymaga przede wszystkim:

- dalszego ograniczenia liczby i rodzajów dokumentów ewidencyjnych na szczeblu oddziału i w pododdziałach;
- maksymalnego ograniczenia dotychczasowego zróżnicowania wzorów dokumentów, uproszczenia sposobu ich prowadzenia i dostosowania pod względem szczegółowości do rzeczywistych potrzeb poszczególnych ogniw dowodzenia i zarządzania;
- maksymalnego ograniczenia ewidencji gospodarczej pododdziałów /z części jej jako niepotrzebnej zrezygnować, a część pozostawić do prowadzenia tylko w oddziale/;
- dostosowania ewidencji /w ramach jej modernizacji/ do potrzeb okresu pokojowego i wojennego z równoczesnym ustaleniem, które z tych dokumentów powinny być prowadzone w każdych warunkach, a które wyłącznie w okresie pokoju lub wojny;
- zgrania dokumentacji ewidencyjnej pod względem formy, treści i przeznaczenia w układzie pionowym, tj. między kolejnymi szczeblami hierarchii wojskowej, i w układzie poziomym, tj. wewnątrz tych szczebli.

Podejmowanie prac w zakresie modernizacji i doskonalenia ewidencji w warunkach organizowania dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia, a tym samym banku informacji, może się wydawać zbędne. Pozornie tak, ale głębsze wniknięcie w ten problem nasuwa wręcz odwrotne wnioski. Okazuje się

powiem, że przez pewien, dość długi okres czasu obok ewidencji maszynowej /banku informacji/ trzeba będzie na jednym z wybranych szczebli dowodzenia prowadzić ewidencję tradycyjną. Jest to nieodzowne dlatego, że elektroniczna technika obliczeniowa, jej urządzenia peryferyjne i pomocnicze, w tym również masowe pamięci zewnętrzne /np. dyskowe/ są jeszcze na ogół zawodne i bardzo wrażliwe na oddziaływanie bodźców zewnętrznych /mechanicznych, elektronicznych itp./. Zabezpieczenie się przed utratą danych ewidencyjnych w wypadku uszkodzenia lub zniszczenia banku informacji wymaga prowadzenia tradycyjnej dokumentacji ewidencyjnej, np. na szczeblu oddziałów /samodzielnych pododdziałów/, do czasu wprowadzenia pamięci zewnętrznych o wysokim stopniu niezawodności. Ewidencja ta spełniając rolę tradycyjnego banku informacji może być również pomocna do okresowego sprawdzenia lub aktualizacji elektronicznego banku informacji związku taktycznego.

Jak już wspomniałem, prowadzenie tradycyjnej dokumentacji ewidencyjnej nie wyklucza możliwości założenia na tym samym szczeblu całościowego lub fragmentarycznego banku informacji, jeżeli ten szczebel będzie wyposażony w odpowiednią technikę informatyczną. A więc może być założony w tych oddziałach, w których będą zorganizowane ośrodki lub punkty obliczeniowe /pz, pcz, pa, paplot, drt/.

Kolejnym problemem jest ustalenie zasady prowadzenia dokumentacji ewidencyjnej i zgranie wynikających stąd czynności z działalnością punktów zbierania informacji /ośrodków i punktów obliczeniowych/. Mogą tu mieć zastosowanie następujące rozwiązania:

- pierwsze - utrzymanie dotychczasowej zasady, to znaczy zmodernizowana ewidencja byłaby nadal prowadzona w pododdziałach, na szczeblu oddziału przez poszczególne komórki sztabowe oraz w szefostwach rodzajów wojsk i służb;
- drugie - prowadzenie całej zmodernizowanej ewidencji oddziałowej bezpośrednio w punkcie zbierania informacji, a pododdziałowej, np. kompanijnej lub batalionowej, przez dowództwa tych pododdziałów;

- trzecie - wprowadzenie częściowo scentralizowanego sposobu prowadzenia dokumentacji ewidencyjnej, polegającego na utworzeniu w oddziale sekcji ewidencyjnych, po jednej dla każdego systemu głównego, z częściowym przekazaniem najważniejszej problematyki do punktu zbierania informacji /ośrodka i punktu obliczeniowego/.

Zachowanie dotychczasowego sposobu prowadzenia ewidencji nie wydaje się słuszne, ponieważ jest ona nadmiernie rozproszona, co utrudnia dostarczanie kompleksowej informacji i wymaga zbyt dużej liczby osób do jej prowadzenia.

Nie wydaje się również słuszne skupianie całości dokumentacji ewidencyjnej w jednym miejscu - punktach zbierania informacji /ośrodkach i punktach obliczeniowych/. Przyjęcie tego rozwiązania mogłoby znacznie utrudnić wykonywanie obowiązków służbowych poszczególnym szefom, zwłaszcza tym, którzy kierują zaopatrzeniem. Zarówno pierwsze jak i drugie rozwiązanie nie zapewnia kompleksowej realizacji zadań wynikających z funkcji ewidencjonowania.

Stosunkowo najlepsze rezultaty może przynieść trzecie rozwiązanie. Utworzenie sekcji prowadzenia ewidencji /funkcjonalnej/ w zakresie wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukończenia i zabezpieczenia tyłowego, ściśle współdziałających z punktem zbierania informacji /ośrodkiem lub punktem obliczeniowym/ może podnieść poziom kompleksowości informacji ewidencyjnej w ramach poszczególnych systemów, zmniejszyć liczbę zatrudnionych przy niej osób i polepszyć jej wykorzystanie dla celów sprawozdawczych. Może to również poprawić warunki do prowadzenia ewidencji problemowej i zadaniowej w zakresie wychowania i dyscypliny przez pion partyjno-polityczny, szkolenia /działań bojowych/ i ukończenia przez sztab oddziału oraz zabezpieczenia tyłowego przez pion kwatermistrzowski i techniczny.

Przy takim ustawieniu organizacyjnym systemu ewidencjonowania zarysowują się realne przesłanki do odczuwalnego obciążenia pododdziałów. Mogą one być zwolnione od prowadzenia niektórych dokumentów ewidencyjnych, zwłaszcza w dziedzinie

bezpieczenia tyłowego. W zakresie prowadzenia własnej ewidencji utrzymywałyby kontakt tylko z czterema sekcjami, a nie z każdą służbą /pionem/ oddzielnie. To zaś może zwiększyć operatywność działania punktu zbierania informacji. Może on obok realizacji poprzednio wyszczególnionych zadań, we współdziałaniu z wyżej wymienionymi sekcjami prowadzić ewidencję najważniejszych zagadnień, a zwłaszcza tych, które są niezbędne zarówno dowódcy oddziału jak i jego przełożonym do bieżącego śledzenia stanu gotowości bojowej. Przykładem tego rodzaju danych mogą być między innymi informacje umieszczane w meldunku o stanie gotowości bojowej GOT-LIR sporządzanym periodycznie za pomocą techniki obliczeniowej.

Punkty zbierania informacji /ośrodki i punkty obliczeniowe/ mogą również prowadzić ewidencję zadań planowych i doraźnych postawionych przez dowódcę oddziału lub jego przełożonych, a podlegających okresowemu rozliczaniu. Ewidencja ta - prowadzona skrupulatnie, zwłaszcza w zakresie wykonania postawionych zadań - dyscyplinuje podwładnych i pomaga dowódcy w realizacji jego zamierzeń.

Należyte funkcjonowanie punktów zbierania informacji /ośrodków i punktów obliczeniowych/ jest w dużym stopniu uzależnione od struktury organizacyjnej i sposobu ustawienia ich w oddziale.

Przyjmując, że punkty te powinny być czynne codziennie przez 14-16 godzin /podczas działań bojowych lub ćwiczeń przez całą dobę/ i że ich wyposażenie techniczne będzie zbliżone do tych środków i urządzeń, które przyjęto w drugim wariantcie, wówczas w etacie punktu zbierania informacji powinno być 4-6 stanowisk. Etaty te mogą być z powodzeniem wygospodarowane w oddziałach przy zmianach organizacyjnych związanych z tworzeniem sekcji ewidencyjnych. Kierownikiem punktu zbierania informacji powinien być oficer podporządkowany bezpośrednio szefowi sztabu oddziału.

Ponieważ zakłada się, że całość informacji wchodzącej i wychodzącej powinna przechodzić przez punkt zbierania informacji, celowe będzie podporządkowanie kancelarii tajnej oddziału

kierownikowi tego punktu lub włączenie jej do tego etatu. Uprości to obieg informacji i zapewni lepsze zabezpieczenie tajemnicy państwowej i służbowej.

4. PRZEZNACZENIE I ZADANIA DYWIZYJNEGO OŚRODKA PRZETWARZANIA INFORMACJI I BANKU INFORMACJI

Dywizyjny ośrodek przetwarzania informacji jest jednym z ogniw zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami, przeznaczonym do działania w warunkach garnizonowych i polowych, we współpracy z oddziałowymi /pododdziałowymi/ punktami zbierania informacji i okręgowym /armijnym/ ośrodkiem przetwarzania informacji. Jest on przeznaczony do wykonywania następujących zadań:

- przyjmowanie informacji dostarczanej przez oddziałowe /równorzędne/ punkty zbierania informacji /ośrodki i punkty obliczeniowe/ lub przez okręgowy /armijny/ ośrodek przetwarzania informacji i bezpośrednie przekazywanie jej do adresatów lub po opracowaniu na EMC;
- przechowywanie najważniejszych danych w banku informacji, systematyczne ich aktualizowanie i wydawanie w ustalonych przekrojach i formie dla poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa dywizji, dla podległych ogniw kierowania i dla dowództwa okręgu /armii/ przez podległy mu ośrodek obliczeniowy;
- wykonywanie zadań planistycznych, obliczeniowych i optymalizacyjnych, przy wykorzystaniu biblioteki programów użytkowych, zarówno w warunkach garnizonowych jak i polowych, głównie dla poszczególnych komórek organizacyjnych dowództwa dywizji;
- prowadzenie maszynowej ewidencji najważniejszych zagadnień z zakresu gotowości bojowej podległych jednostek i całego związku taktycznego oraz dostarczanie ich periodically lub na żądanie kierowniczego kadrze dowództwa dywizji i okręgu wojskowego /armii/;

- sprawowanie nadzoru nad obiegiem informacji w dowództwie dywizji i podległych oddziałach oraz zabezpieczenia jej przed przedostawaniem się do wiadomości osób niepowołanych lub postronnych.

Jednym z ważniejszych zadań dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji jest prowadzenie banku informacji. Pojęcie to nie zostało dotąd jednoznacznie zdefiniowane. Niektórzy uważają, że bankiem informacji jest każdy większy zbiór danych, dysponujący wspólną bazą danych. Wydaje się jednak, że bardziej właściwy jest inny pogląd, że bank informacji jest zbiorem scalającym kilka oddzielnych zbiorów, dysponujących wspólną bazą danych.

Tego rodzaju scalający zbiór, czyli bank informacji jest bardzo przydatny zwłaszcza dla tych szczebli kierowania, gdzie występuje duża liczba danych o charakterze statystycznym. Ma to miejsce zarówno na szczeblu dywizyjnym jak i oddziałowym, które będąc ogniwami gospodarczymi dysponują dziesiątkami tysięcy środków, urządzeń, części itp., czyli tzw. nomenklatur.

Bank informacji pozwala na zorganizowanie kompleksowego systemu kierowania, w którym następuje integracja informacji, projektów decyzji, oprogramowania i technologii.

Integracja informacji oznacza, że dywizyjny system zautomatyzowany korzysta z możliwie jak największej liczby wspólnych informacji, z których wyeliminowano dane powtarzające się.

Integracja projektów decyzji lub jej elementów oznacza, że rozwiązania proponowane przez system są oparte na danych zawartych w banku. Możliwe jest przy tym wprowadzenie do systemu obejmującego problematykę kierowania decyzji wypracowanej przez dowódcę lub szefa, która spełniając rolę informacji wejściowej może podlegać dalszemu przetwarzaniu dla otrzymania pożądaných rozwiązań.

Integracja oprogramowania oznacza łączenie programów o podobnej problematyce, w celu utworzenia kompleksowego oprogramowania, nabierającego cech systemu samokorygującego się.

Integracja technologii przetwarzania oznacza zapewnienie warunków do bezpośredniego sprzężenia człowieka z EMC, a nawet uzyskanie przy pomocy tej maszyny bezpośrednich powiązań między ludźmi /punktami kierowania itp./ w czasie rzeczywistym lub do niego zbliżonym.

Dywizyjny bank informacji stwarza warunki do gromadzenia stosunkowo dużej liczby najbardziej niezbędnych informacji, zapewnia do nich szybki dostęp i korzystanie z nich przez wielu użytkowników. Odznacza się następującymi właściwościami:

- ogranicza nadmiar danych przez eliminację powtarzających się informacji, znajdujących się w różnych zapisach, obniżając w ten sposób koszty przekazywania;
- ułatwia aktualizację danych na bieżąco w całym banku jednocześnie;
- umożliwia automatyzację zakładania i aktualizacji zbiorów.

Dla zorganizowania banku informacji niezbędne są urządzenia pamięciowe. Wybór rodzaju pamięci jest uzależniony od wielkości zbiorów informacji, częstotliwości i czasu pobierania informacji. Analiza zadań przewidzianych do rozwiązywania przez użytkowników w zautomatyzowanym systemie dowodzenia wykazuje, że na szczeblu dowództwa dywizji, działającego zwłaszcza w warunkach polowych, potrzebny jest szybki dostęp do informacji. Taki dostęp może zapewnić jedynie wspomniana już pamięć dyskowa, która oprócz tego odznacza się dużą pojemnością i mniejszymi gabarytami w porównaniu z pamięcią bębnową, a szczególnie taśmową. Łatwiejsza jest więc instalacja tego rodzaju pamięci na pojazdach mechanicznych dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji.

Przewidując dla dywizji organizację banku informacji opartego na pamięci dyskowej należy dążyć do:

- ograniczenia wielkości pamięci, a tym samym liczby dysków, w celu ułatwienia jej instalacji na środkiem jezdny i obniżenia kosztów oprzyrządowania zautomatyzowanego systemu;
- maksymalnego ograniczenia liczby wejść do poszczególnych zbiorów danych w celu skrócenia do minimum czasu przetwarzania;
- zmniejszenia liczby zbiorów podlegających aktualizacji w wyniku wprowadzenia pojedynczej danej.

Bank informacji może być wykorzystany do wykonywania takich czynności jak: zakładanie, uaktualnianie i rekonstrukcja zbiorów oraz uzyskiwanie informacji.

Zakładanie zbiorów jest czynnością jednorazową, dokonywaną przed uruchomieniem banku danych. W ramach tej czynności do banku powinny być wprowadzone tylko takie dane, których przetwarzanie jest opłacalne, ze względu na objętość zbiorów lub znaczenie informacji.

Uaktualnianie zbiorów jest to czynność ciągła, polegająca na wycofywaniu starych informacji i wprowadzaniu w ich miejsce nowych. W razie konieczności informacje wycofane mogą być przekazywane do archiwum ośrodka przetwarzania informacji.

Rekonstrukcja zbiorów jest to czynność, której celem jest dostosowanie organizacji banku do potrzeb użytkowników. Dokonuje się jej wówczas, gdy zachodzi potrzeba zmiany powiązań między poszczególnymi elementami banku informacji.

Uzyskiwanie informacji lub wydawanie jej przez bank informacji użytkownikowi jest finalnym procesem działalności tego banku polegającym na: selekcji informacji, zastosowaniu jej wg określonych kluczy, przetwarzaniu w celu uzyskania nowych danych w odpowiednich przekrojach i prognozowaniu, czyli przewidywaniu zaistnienia określonych zdarzeń lub zjawisk w przyszłości.

Stopień wykorzystania banku informacji dla celów kierowania jest uzależniony od jego oprogramowania. Banki te są najczęściej oprogramowane w językach problemowych COBOL lub FORTRAN odpowiednio przystosowanych do tych potrzeb.

Zorganizowanie banku informacji na szczeblu dowództwa dywizji nie przekreśla całkowicie prowadzenia tam ewidencji tradycyjnej. Jak już wspomniałem, w banku tym powinny się znajdować nie wszystkie, lecz tylko najważniejsze informacje, a zwłaszcza te, które mogą być przetwarzane na elektronicznej maszynie cyfrowej /komputerze/. Inne informacje, nie nadające się do maszynowego przetwarzania, a jest ich sporo na tym szczeblu, powinny być ujęte w tradycyjnej ewidencji.

Dokumenty ewidencyjne prowadzone w dowództwie dywizji powinny być zmodernizowane według tych samych zasad, jakie przyjęto w oddziałach. Każdy z nich powinien być również zgrany z odpowiednimi dokumentami prowadzonymi w oddziałach, skoordynowany z danymi umieszczonymi w dywizyjnym banku informacji i dostosowany do ustaleń i wymagań określonych przez dowództwo okręgu wojskowego na okres pokoju, zagrożenia i wojny

W dowództwie dywizji podobnie jak w podległych mu oddziałach powinny być utworzone sekcje ewidencyjne: do spraw wychowania przy wydziale politycznym, szkolenia /działań bojowych/ i ukończenia w sztabie oraz zabezpieczenia tyłowego w organie kwatermistrzowskim i technicznym /tył zintegrowany/. Zadaniem tych sekcji jest prowadzenie ewidencji funkcjonalnej, a w ramach współpracy z dywizyjnym ośrodkiem przetwarzania informacji dostarczanie mu danych niezbędnych do aktualizacji banku informacji i pobieranie z niego informacji na potrzeby dowodzenia i zarządzania. Sekcje te powinny również prowadzić ewidencję problemową dla sporządzania analiz, ocen i prognoz oraz ewidencję zadań planowych i doraźnych, których realizacja należy do tych komórek, na rzecz których pracują poszczególne sekcje ewidencyjne.

Ewidencja zadań postawionych oddziałom i podlegającym rozliczaniu przez dowódcę dywizji oraz zadań, z których dywizja będzie rozliczana przez dowódcę okręgu wojskowego, może

być prowadzona przez ośrodek przetwarzania informacji. Dotyczy to przede wszystkim okresu pokojowego.

Efektywne wykorzystanie elektronicznej techniki obliczeniowej przez dowództwo dywizji zależy w dużym stopniu od posiadania odpowiedniej biblioteki programów, służących do rozwiązywania zadań występujących w okresie pokojowego szkolenia wojsk i podczas prowadzenia działań bojowych. Programy tej biblioteki powinny być w ten sposób opracowane, żeby umożliwiły maksymalne wykorzystywanie danych znajdujących się w banku informacji, a także danych wprowadzanych doraźnie, np. z ewidencji funkcjonalnej prowadzonej tradycyjnym sposobem, i zapewniały szybką realizację zadań planistycznych, obliczeniowych, optymalizacyjnych itp., występujących w procesach kierowania wojskami.

Uzyskiwane w ten sposób wyniki /tabulogramy/ powinny zawierać tylko te dane, które są niezbędne do podjęcia decyzji. Dotyczy to zwłaszcza tych tabulogramów, które są wykorzystywane przez dowódców. W tym wypadku szczegółowe dane potrzebne np. dla szefów rodzajów wojsk lub służb mogą być mało przydatne dowódcy, a tzw. nadmiar informacji będzie im najczęściej utrudniał ich wykorzystanie.

Dywizyjny ośrodek przetwarzania informacji podobnie jak punkty zbierania informacji powinien być tak zorganizowany, żeby mógł być czynny przez 14-16 godzin dziennie, a w warunkach polowych przez całą dobę. Z danych szacunkowych wynika, że dla tego celu w etacie ośrodka okresu pokojowego powinno być 7-8 stanowisk, a na okres prowadzenia działań bojowych, gdy będzie on rozdzielony i pracował równocześnie na SD, TSD, o 2-3 stanowiska więcej.

Kierownikiem ośrodka powinien być oficer bezpośrednio podległy szefowi sztabu dywizji. Ze względu na konieczność scentralizowania nadzoru nad obiegiem informacji, a szczególnie zapewnienia kompleksowej ochrony tajemnicy państwowej i służbowej, oficerowi temu powinna być również podporządkowana kancelaria tajna dowództwa dywizji.

5. SYSTEM INFORMACJI CYKLICZNEJ - SPRAWOZDAWCZOŚĆ

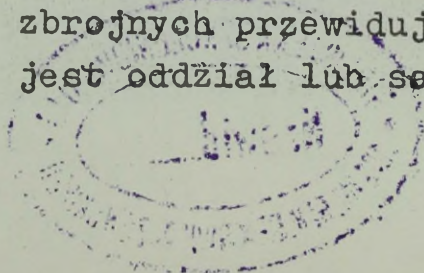
System informacji cyklicznej, zwany również systemem sprawozdawczym, mimo że był już kilkakrotnie doskonalony, nie został jeszcze dostosowany do warunków i potrzeb występujących na szczeblu związku taktycznego i podległych mu oddziałów. Do zasadniczych jego braków należy zaliczyć przede wszystkim to, że nie dostarcza on jeszcze w całości tej informacji, jaka powinna być ujęta w tym systemie; zawiera wiele informacji zbędnych; przewiduje przedstawianie sprawozdań i meldunków z nadmierną częstotliwością; często dostarcza informację nie wyselekcjonowaną i mało komunikatywną; w sprawozdaniach i meldunkach tego systemu występują omyłki, zniekształcenia itd.

Do tej pory obejmuje on tylko sprawozdawczość funkcjonalną, natomiast brak w nim sprawozdawczości problemowej i zadaniowej. Nie jest w nim wyodrębniona informacja potrzebna wyłącznie dla dowódcy i jego najbliższych pomocników.

Zlikwidowanie tych braków, a jednocześnie dostosowanie systemu do realizacji zadań w warunkach funkcjonowania dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wiąże się z koniecznością zweryfikowania jego przeznaczenia, zadań i struktury.

System informacji cyklicznej jest jednym z ważniejszych systemów informacyjnych, charakteryzujących najważniejsze elementy składowe systemów głównych - wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego. Dostarczane w ramach tego systemu informacje powinny być wykorzystywane w procesie planowania i kierowania wojskami. Większość danych, zwłaszcza statystycznych, przekazywanych w tym systemie powinna być pobierana z systemu ewidencyjnego oddziałów. W zależności od potrzeb kolejnych szczebli kierowania mogą one być przekazywane wprost z oddziałów, tj. ze źródeł informacji, w postaci pierwotnej lub zagregowanej.

System informacji cyklicznej obowiązujący w siłach zbrojnych przewiduje, że pierwszym ogniwem sprawozdawczym jest oddział lub samodzielny pododdział, drugim - związek



taktyczny itd. W tej kolejności są przeważnie opracowywane i przedstawiane kolejnym wyższym szczeblom kierowania sprawozdania i meldunki. W uzasadnionych wypadkach niektóre ogniwa sprawozdawcze mogą być pominięte. Tego rodzaju wypadki mogą mieć miejsce wówczas, gdy dane ogniwo dokonuje jedynie mechanicznego scalenia otrzymywanej informacji, a jednocześnie wyższy szczebel jest wyposażony w odpowiednie środki techniczne, którymi może szybko wykonać tę pracę za siebie i za podległe jednostki.

W systemie informacji cyklicznej można wyróżnić cztery podstawowe grupy informacji. Są to sprawozdania i meldunki funkcjonalne, problemowe i zadaniowe /zał. 15/ oraz informacje dla kierowniczej kadry dowództw /zał. 16/. Wszystkie informacje cykliczne pod względem treści, formy i częstotliwości przedstawiania powinny być dostosowane do potrzeb otrzymujących je dowództw, a jednocześnie być ściśle powiązane z ewidencją prowadzoną na szczeblach sprawozdawczych.

Zasadniczym zadaniem sprawozdawczości funkcjonalnej jest periodyczne dostarczanie informacji o poziomie gotowości bojowej, a zwłaszcza o jej odchyleniach od nakazanego stanu. Informacja ta stanowi podstawę do sprawowania funkcji kierowania - przewidywania, organizowania, pobudzania i nadzorowania. Jej wiarygodność, rzeczowość i komunikatywność wywiera poważny wpływ na poziom i skuteczność kierowania.

Sprawozdawczość funkcjonalna powinna odpowiadać następującym warunkom:

- zawierać tylko takie dane, które są niezbędne przełożonemu do kierowania podległymi oddziałami, w pełni obiektywne, opracowane według ustalonego wzoru i przedstawiane w terminach określonych przez przełożonego;
- być przystosowana do przekazywania za pomocą technicznych środków łączności, a zwłaszcza transmisji danych, zapewniającej szybkie dostarczanie informacji poszczególnym szczeblom kierowania;



- nadawać się do opracowywania tradycyjnymi sposobami, a tam gdzie istnieją odpowiednie warunki, do przetwarzania mechaniczną lub elektroniczną techniką obliczeniową.

Dostosowanie sprawozdań i meldunków do wyżej wymienionych wymagań jest na ogół bardzo pracochłonne. Ale nie da się tego uniknąć, ponieważ w ramach dokonywanej modernizacji muszą być jednocześnie osiągnięte dwa cele. Dokument powinien być dostosowany do opracowywania i przesyłania sposobami tradycyjnymi, a jednocześnie tam gdzie powstaną odpowiednie warunki, umożliwić wykorzystanie do tych czynności mechanicznej lub elektronicznej techniki obliczeniowej. Przyjęcie innego kierunku modernizacji nie może wchodzić w rachubę, gdyż przechodzenie od tradycyjnych do zautomatyzowanych sposobów przygotowania, przesyłania i przetwarzania informacji nie nastąpi jednocześnie we wszystkich dowództwach. Oprócz tego niektóre dokumenty sprawozdawcze, np. o charakterze analityczno-opisowym, nie będą mogły być opracowywane środkami technicznymi.

Biorąc pod uwagę dalsze doskonalenie organizacji pracy sztabowej, należy liczyć się z tym, że wprowadzenie doskonalszych metod kierowania w dywizji spowoduje, iż przez stosunkowo długi okres czasu będą miały zastosowanie zarówno tradycyjne jak i zmechanizowane oraz zautomatyzowane sposoby przygotowywania, przesyłania i przetwarzania informacji, zawartej w dokumentach sprawozdawczych. W końcowym etapie, jak wykazują dotychczasowe doświadczenia, powinna się ukształtować następująca sytuacja:

- sprawozdania i meldunki o charakterze opisowym powinny być przygotowywane i przetwarzane sposobami tradycyjnymi, natomiast ich przesyłanie, np. w relacji oddział - związek taktyczny, powinno być dokonywane za pomocą transmisji danych;
- sprawozdania i meldunki o charakterze statystycznym, których dane liczbowe nie są przechowywane w dywizyjnym banku informacji, powinny być przygotowywane w zasadzie tradycyjnymi sposobami lub mechaniczną techniką obliczeniową, przesyłane za pomocą transmisji danych i przetwarzane - jeśli zachodzi potrzeba - sposobami tradycyjnymi, zmechanizowanymi lub zautomatyzowanymi;

- sprawozdania i meldunki, których dane liczbowe lub inne będą umieszczone w dywizyjnym banku informacji, nie podlegają przygotowywaniu i przesyłaniu przez oddziały jako szczeble sprawozdawcze. W miejsce tego ich organiczne punkty zbierania informacji /ośrodki lub punkty obliczeniowe/ we współdziałaniu z dywizyjnym ośrodkiem przetwarzania informacji są zobowiązane do aktualizacji danych przechowywanych w banku informacji.

W tym ostatnim wypadku dywizyjny ośrodek przetwarzania informacji dysponując danymi, które w poprzednich warunkach były nadsyłane przez podwładnych w postaci sprawozdań lub meldunków, przeważnie nie będzie ich odtwarzał, a także bardzo rzadko będzie sporządzał na ich podstawie odpowiednie sprawozdania lub meldunki zbiorcze, chociaż powinien być do tego przygotowany. W większości wypadków, wykorzystując odpowiednie programy dokona on przetworzenia przechowywanej informacji i wyda ją, ale już w postaci tabulogramu, zawierającego analizę, ocenę, projekt rozwiązania itp. Tego rodzaju praca może być wykonywana w ustalonych terminach lub doraźnie na żądanie.

Scharakteryzowane wyżej zasady przygotowywania, przekazywania i przetwarzania informacji cyklicznej /sprawozdawczości funkcjonalnej/ związku taktycznego mają zastosowanie na wyższych szczeblach, np. w relacji dywizja - okręg wojskowy /armia/. Są także obowiązujące w odniesieniu do procesów kierowania realizowanych w terytorialnym i polowym systemach dowodzenia wojskami.

Sprawozdawczość problemową sporządza się najczęściej na podstawie informacji przechowywanych w ewidencji problemowej, prowadzonej zarówno w oddziale jak i na szczeblu dowództwa dywizji. Obejmuje ona przeważnie analizy, oceny, prognozy itp. w wybranych dziedzinach gotowości bojowej, a zwłaszcza tych, które wchodzi w skład systemu wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego.

W zależności o charakteru problemu materiał sprawozdawczy może być przygotowany przez komórki organizacyjne tego dowództwa, które będzie go rozpatrywało, lub przez podległe ogniwa dowodzenia. Sporządza się go przeważnie tradycyjnymi metodami, ale niektóre rozdziały sprawozdawczości problemowej, np. udowodnienia, uzasadnienia itp., mogą być sporządzane elektroniczną techniką obliczeniową.

Stopień sformalizowania sprawozdawczości problemowej jest znacznie niższy niż sprawozdawczości funkcjonalnej. Należy jednak przestrzegać tutaj ogólnie obowiązujących zasad, a mianowicie treść opracowywanych dokumentów powinna się składać z następujących części:

- pierwsza, w której dokonuje się szczegółowej analizy i oceny danej dziedziny oraz konfrontuje się ją z rezultatami uzyskiwanymi w tym zakresie przez inne związki taktyczne lub oddziały, a także przez inne armie zarówno sojusznicze jak i należące do przeciwstawnych bloków militarnych;
- druga, obejmująca przeważnie perspektywiczne kierunki działania z uwzględnieniem celu głównego i pomocniczych /częściowych/ oraz odpowiadających im zadań, a także spodziewane efekty wymierne i niewymierne i ich wpływ na podwyższenie gotowości bojowej;
- trzecia, zawierająca elementy o charakterze organizacyjnym, a w szczególności siły i środki niezbędne do wykonania danego zamierzenia, terminy realizacji poszczególnych etapów i całkowitego zakończenia prac oraz inne.

Sprawozdawczość problemowa może być rozpatrywana przez dowódcę w ramach jednoosobowego dowodzenia lub przez podległy mu organ kolegialny, np. radę wojskową dywizji lub inne. Zarówno w pierwszym jak i w drugim wypadku ostateczna decyzja należy do dowódcy.

Najważniejsze sprawozdania problemowe mogą być włączone do tzw. systemu informowania kierownictwa. W tym wypadku będą sporządzane periodycznie, przeważnie nie rzadziej niż jeden raz w roku.

Sprawozdawczość zadaniowa dowództwa związku taktycznego i podległych mu oddziałów jest ściśle powiązana z ewidencją zadaniową prowadzoną na tych szczeblach. Ułatwia ona rozliczanie poszczególnych ogniw dowodzenia z zadań planowych i doraźnych postawionych do wykonania przez przełożonych. Polega na informowaniu lub składaniu meldunków przełożonym o wykonaniu danego zadania.

Sprawozdawczość zadaniowa jest realizowana dwoma sposobami. Pierwszy z nich polega na ustnym lub pisemnym meldowaniu o realizacji każdego zadania, podlegającego rozliczaniu bezpośrednio po wykonaniu lub w terminie ustalonym przez przełożonego. Jest to sprawozdawczość bieżąca, którą z ramienia dowódcy prowadzą wyznaczeni do tego oficerowie. Drugi sposób, oparty na danych sprawozdawczości bieżącej, polega na okresowym składaniu przełożonemu ustnego sprawozdania o stanie realizacji zadań.

Zarówno ewidencja jak i sprawozdawczość zadaniowa są ściśle powiązane z rozliczaniem jako jedną z odmian nadzoru /kontroli/.

System informacji cyklicznej jest bazą do utworzenia systemu informowania kierownictwa. Powinien on być organizowany na tych szczeblach kierowania, które otrzymują znaczną ilość informacji cyklicznych w postaci sprawozdań i meldunków, wymagających gruntownego przestudiowania, odsiania z nich danych drugorzędnych i przedstawienia wyselekcjonowanej problematyki w sposób zwięzły i komunikatywny wraz z odpowiednimi wnioskami i propozycjami. Z analizy wynika, że system ten jest nieodzowny na szczeblu dowództwa związku taktycznego i może być zorganizowany w dowództwie oddziału. Strukturę systemu informowania kierownictwa związku taktycznego i oddziału przedstawia zał. 16.

W systemie tym są wyodrębnione cztery działy, których problematyka jest dostosowana do treści systemów głównych. Każdy z nich powinien zawierać opracowania obejmujące najważniejszą problematykę wynikającą ze sprawozdawczości funkcjonalnej, a także niektóre analizy, oceny i prognozy sprawozdawczości problemowej.

Wszystkie opracowania /analizy, oceny, prognozy, sprawozdania, meldunki itp./ zakwalifikowane do systemu informowania kierownictwa powinny być ujęte w wykazie zatwierdzonym przez dowódcę. W wykazie tym należy także podać wykonawców poszczególnych opracowań, terminy ich przedstawiania i osoby, którym powinny być doręczane. Opracowania należy sporządzać według wzorów będących załącznikami wykazu.

Częstotliwość przygotowywania opracowań ujętych w systemie informowania kierownictwa może być różna. W przeciętnych warunkach powinny być sporządzane nie częściej niż 1-2 razy w roku. W zależności od potrzeb mogą być rozpatrywane indywidualnie, tj. przez dowódcę związku taktycznego lub oddziału, albo na posiedzeniu organu kolegiального, np. rady wojskowej dywizji. Po rozpatrzeniu opracowania powinny być opatrzone stosownymi dekretnymi /decyzje, wskazówki itp./.

Przedstawione wyżej przeznaczenie, zadania i struktura dotyczą głównie systemu informacji cyklicznej okresu pokojowego. Tego rodzaju system na okres prowadzenia działań bojowych, ze względu na jego specyfikę powinien być przygotowany w ramach projektowania dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia.

Powyższy system w porównaniu z dotychczas obowiązującym systemem informacji cyklicznej zapewnia dopływ całości informacji niezbędnej do kierowania związkiem taktycznym. Umożliwia dokonywanie okresowych analiz i ocen, stanowiących podstawę prognozowania i planowania, zapewnia spływ informacji potrzebnych do sprawowania dowodzenia i zarządzania, ułatwia sprawdzanie wykonania zadań postawionych podwładnym.

6. SYSTEM INFORMACJI BIEŻĄCEJ - KORESPONDENCJA BIEŻĄCA

System informacji bieżącej, podobnie jak system informacji cyklicznej, jest również obarczony wieloma wadami. Przeprowadzone w ciągu ostatnich lat usprawnienia nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, mimo że liczba pisemnej korespondencji w latach 1969-1972 zmniejszyła się na szczeblu

związków taktycznych i oddziałów o 20-22% oraz rozszerzyło się wykorzystanie technicznych środków łączności /łączności telefonicznej i telegraficznej/.

Zasadniczymi wadami systemu informacji bieżącej szczebla taktycznego jest w dalszym ciągu nadmiar pisemnej korespondencji, powodujący zbyt duże obciążenie kadry dowódczej i sztabowej, oraz niski poziom jej opracowywania, nie zawsze należyta wiarygodność zawartej w niej treści, zbyt duża dowolność w opracowywaniu, niski stopień zastosowania formularzy, druków, wzorów itd.

W sumie system informacji bieżącej okresu pokojowego w porównaniu z okresem wojennym /prowadzenia działań bojowych/ jest jeszcze dość mocno biurokratyzowany i wymaga wprowadzenia zasadniczych zmian, podwyższających jego przydatność w kierowaniu związkiem taktycznym.

System informacji bieżącej zalicza się również do ważniejszych systemów informacyjnych charakteryzujących stan gotowości bojowej. Informacje dostarczane przez ten system powinny być traktowane jako rozszerzenie i uzupełnienie informacji cyklicznych i wykorzystywane przede wszystkim do celów bieżącego /operatywnego/ dowodzenia i zarządzania.

System informacji bieżącej charakteryzuje wiele specyficznych właściwości. W porównaniu z systemem informacji cyklicznej /sprawozdawczo-meldunkowym/, który w zasadzie jest systemem jednokierunkowym, funkcjonującym w relacji podwładny - przełożony, system informacji bieżącej zalicza się do systemów wielokierunkowych /zał. 17/. Oprócz relacji podwładny - przełożony i odwrotnej, będącej sprzężeniem dwukierunkowym /zwrotnym/ występują tutaj również silne powiązania dwukierunkowe ze współdziałającymi wojskowymi organami kierowania i współpracującymi z wojskiem instytucjami cywilnymi.

Informacje bieżące w relacjach przełożony - podwładny i odwrotnych, zwanych również relacjami pionowymi lub służbowymi, dzielą się na decyzyjne, informacyjno-decyzyjne i informacyjne. W relacjach poziomych, łączących dane dowództwo ze współdziałającymi wojskowymi lub cywilnymi organami kierowania - przeważnie informacyjno-decyzyjne i informacyjne.

W związku taktycznym mogą być zastosowane różne sposoby przekazywania informacji bieżącej - ustny, przez techniczne środki łączności i pisemny.

Ustny sposób przekazywania informacji zalicza się do najszybszych, najdokładniejszych i najbardziej komunikatywnych. Wyróżnić tu można następujące jego odmiany: ustny przekaz bezpośredni, gdy informację przekazuje się bezpośrednio tej osobie, która z racji zajmowanego stanowiska powinna ją otrzymać, znać lub realizować; ustny przekaz pośredni, gdy informację przekazuje się do zainteresowanego przez osoby pośredniczące.

Przekaz informacji bieżącej przez techniczne środki łączności w porównaniu z poprzednimi sposobami jest na ogół szybki, ale mniej dokładny i mniej komunikatywny. Może być dokonywany: ustnie /bezpośrednio i pośrednio/ środkami łączności przewodowej, radiowej i radioliniowej; tekstualnie /alfanumerycznie/ za pomocą telegrafu, a w systemach zautomatyzowanych - urządzeń transmisji danych; graficznie przez telewizję lub elektroniczną maszynę cyfrową wyposażoną w urządzenia do zdejmowania i odtwarzania informacji przedstawianej w sposób wykreślny itp.

Najbardziej powolną /w sensie przepływu/, przeważnie bardzo pracochłonną pod względem jej przygotowania i dość często mało komunikatywną jest informacja bieżąca przedstawiana w formie pisemnej. Mimo tych wad znajduje ona szerokie i bardzo powszechne zastosowanie. Szacunkowo biorąc, łączna liczba informacji przekazanych ustnie bezpośrednio i pośrednio oraz przez techniczne środki łączności, poczynając od średnich szczebli dowodzenia jest przeważnie mniejsza aniżeli informacji pisemnych. Zjawisko to bardzo wyraźnie występuje w pracy organów dowodzenia działających w warunkach garnizonowych. W warunkach polowych podczas prowadzenia ćwiczeń z wojskami, zarówno na niższych jak i średnich szczeblach dowodzenia dominuje przekaz informacji sposobem ustnym, a zwłaszcza przez techniczne środki łączności.

Nadmiar pisemnej informacji bieżącej, głównie podczas pracy dowództw w warunkach garnizonowych, ma wiele przyczyn natury obiektywnej i subiektywnej. Można tu wymienić przyzwyczajenie

lo kierowania za pomocą "papierków", zabezpieczenie się lub nawet asekuranctwo, brak odpowiednio silnych bodźców, np. w postaci braku czasu, zmuszających do poszukiwania bardziej operatywnych sposobów przekazywania informacji, pedantyzm, skostnienie administracyjne i inne.

Nie ulega wątpliwości, że informacja pisemna ma również dodatnie strony. Można wielokrotnie do niej wracać i w razie potrzeby ponownie przestudiować, zapewnia na ogół jednakowe jej zrozumienie zwłaszcza w tych wypadkach, gdy będzie przekazywana do odbiorcy przez kilka ogniw pośrednich, umożliwia w zasadzie jednoczesne i jednakowe przekazanie danych wielu adresatom itd.

A zatem w wielu wypadkach nie można zastąpić pisemnej informacji bieżącej innymi sposobami przekazu. Należy jednak dążyć do tego, żeby ten sposób przekazywania informacji był praktykowany tylko wtedy, gdy nie można zastosować innych. Przemawiają za tym również względy natury ekonomicznej. Okazuje się bowiem, że w większości wypadków łączne koszty przygotowania, przekazania, opracowania i przechowywania informacji pisemnej są 1,5-2 razy wyższe w porównaniu z innymi sposobami.

Mimo dość poważnych trudności, wynikających przede wszystkim z braku dostatecznego doświadczenia, istnieją duże możliwości w zakresie usprawnienia dotychczasowego systemu informacji bieżącej. Niektóre z nich to:

- opracowanie w formie instrukcyjnej ogólnych zasad przygotowywania i przekazywania informacji bieżących /podobnych jak dla informacji cyklicznych/ ze zwróceniem szczególnej uwagi na ich formę i treść oraz sposób ujęcia i przekazu - ustny, przez techniczne środki łączności lub pisemny;
- usystematyzowanie całości informacji bieżącej, wprowadzenie wzorów dla podstawowych informacji pisemnych oraz druków dla informacji powtarzalnych;
- maksymalne wykorzystanie mechanicznej i elektronicznej techniki obliczeniowej do sporządzania niektórych pisemnych

informacji bieżących oraz transmisji danych do szybkiego i bezbłędnego jej przekazu.

Przekaz ustny bezpośredni jak i za pomocą środków łączności np. telefonu, jako jeden z najbardziej komunikatywnych powinien znaleźć jak najszersze zastosowanie. Można nim z powodzeniem przekazywać decyzje w formie krótkich rozkazów, zarządzenia i polecenia, meldunki cykliczne doraźne i na żądanie wskazówki, wytyczne, prośby, zapytania, wyjaśnienia, propozycje itp. Dodatnią stroną tego sposobu oprócz dokładności i szybkości jest możliwość upewnienia się, że przekazywana informacja została należycie zrozumiana przez przyjmującego.

Przekaz pisemny z zastosowaniem i bez zastosowania technicznych środków łączności uzasadniony jest w tych wypadkach, gdy przekazywana informacja jest obszerna, zawiera wiele szczegółowych, a jednocześnie ważnych danych, będzie rozpatrywana /opiniowana/ przez kilka osób, wymaga jednakowego zrozumienia przez różnych specjalistów itd. Informacja powinna być ujęta krótko i zrozumiale. Rozszerzanie jej zbędnymi pouczeniami, ostrzeżeniami i wyjaśnieniami, częstokroć znanymi z obowiązujących regulaminów i instrukcji, gubi istotną treść informacji.

W odróżnieniu od informacji cyklicznych, pisemne informacje bieżące nie były dotąd poddawane systematyzacji. Brak również wzorów, według których należałoby opracowywać te informacje. Dotychczasowe prace badawcze wskazują jedynie, że w systemie tym występują informacje bieżące w postaci: decyzyjnej, informacyjno-decyzyjnej /postulatywnej/ i informacyjnej.

Na podstawie tych badań można przyjąć, że w związku taktycznym mają zastosowanie następujące informacje pisemne:

a. decyzyjne:

- rozkazy: bojowe, dowódcze, dzienne, okolicznościowe i specjalne;
- zarządzenia: bojowe, dowódcze, szefoskie i specjalne;
- polecenia: dowódcze, szefoskie i specjalne;
- wytyczne: dowódcze, szefoskie i specjalne.

b. informacyjno-decyzyjne /postulatywne/:

- dokumenty prognostyczne: analizy, oceny, prognozy i zamiary;
- dokumenty planistyczne: koncepcje, programy, plany i harmonogramy;
- dokumenty postulatywne: propozycje, projekty, protokoły, notatki;
- dokumenty zasileniowe: zapotrzebowania, rozdzielniki i inne.

c. informacyjne:

- opracowania studyjne
- referaty
- komunikaty i biuletyny informacyjne
- sprawozdania i meldunki /doraźne/
- dokumenty ewidencyjne.

Oprócz wyżej wymienionych, zarówno w dowództwie związku taktycznego jak i w oddziałach mogą być sporządzane także inne dokumenty.

Dokonując modernizacji systemu informacji bieżącej należy każdy z dokumentów zakwalifikować do jednej z w/w grup. Dla wszystkich informacji pisemnych decyzyjnych, informacyjno-decyzyjnych i informacyjnych należy opracować nowe lub zweryfikować dotychczas stosowane wzory. Przy ich sporządzaniu należy przewidzieć możliwość przekazywania tych informacji do adresatów różnymi sposobami, a zwłaszcza za pomocą technicznych środków łączności. Należy również przewidzieć możliwość opracowywania niektórych z nich środkami mechanizacji oraz organizacyjno-technicznymi, a także elektroniczną techniką obliczeniową.

Umiejętne zastosowanie tych środków oprócz ewidentnych oszczędności w czasie, a nierzadko finansowych podwyższa operatywność kierowania. Zanika rozpraszenie wysiłku, ulegają ograniczeniu prace mechaniczne, które nierzadko są wykonywane przez oficerów o wysokich kwalifikacjach, następuje koncentracja na najważniejszych - priorytetowych kierunkach działalności wyznaczonych dla danego dowództwa itp.

Na dalsze usprawnienie funkcjonowania systemu pisemnych informacji bieżących poważny wpływ ma szerokie zastosowanie druków. Dotyczy to zwłaszcza tych dziedzin działalności służbowej, gdzie sporządza się dużą liczbę podobnych informacji, różniących się często tylko umieszczeniem kilku wyrazów, zdań lub cyfr albo dokonaniem skreśleń. Druki powinny być tak opracowane, żeby można je było stosować w warunkach tradycyjnego, zmechanizowanego i zautomatyzowanego obiegu informacji bieżących.

Powyższe rozwiązania wyznaczają kierunki prac usprawniających systemy informacji bieżącej. Uzyskanie pomyślnych wyników zależy przede wszystkim od przejawiania właściwej inicjatywy ze strony dowódców i kadry podległych im organów kierowania. Oni to właśnie powinni się starać zastąpić mniej ważną pisemną korespondencję ustnymi przekazami informacji lub za pomocą technicznych środków łączności. Wzorem dla tych poczynań może być system informacji bieżącej stosowany w warunkach polowych, np. podczas ćwiczeń, treningów itp.

Nieodzowne jest tu ograniczenie objętości korespondencji pisemnej z jednoczesnym podwyższeniem jej komunikatywności, jak również sformalizowanie powtarzalnych dokumentów, szersze zastosowanie druków i wzorów oraz takie selekcjonowanie informacji, żeby poszczególne szczeble kierowania otrzymywały tylko tę informację, która jest im potrzebna do wykonywania obowiązków służbowych.

7. SYSTEM INFORMACJI NORMATYWNO-PRAWNEJ

System informacji normatywno-prawnej nie został dotąd zorganizowany. Potrzebne informacje są przeważnie rozproszone i znajdują się najczęściej u oficerów zajmujących stanowiska kierownicze w dowództwie związku taktycznego i w oddziałach. Stan ten powoduje, że wg danych szacunkowych około 15-20% decyzji podjętych na szczeblach taktycznych narusza w różnym stopniu postanowienia zawarte w obowiązujących aktach normatywnych.

Polepszenie sytuacji w tej dziedzinie wymaga przede wszystkim zorganizowania systemu informacji normatywno-prawnej a następnie ciągłego uaktualniania jego zbiorów i umiejętnego wykorzystywania w procesach decyzyjnych.

System informacji normatywno-prawnej, podobnie jak poprzednie, jest systemem informacyjnym /pomocniczym/ nacełowanym na obsługiwanie systemów głównych - wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego - a jednocześnie na ich kształtowanie poprzez wykonywanie funkcji kierowania.

W dywizyjnym /oddziałowym/ systemie informacji normatywno-prawnej powinny się znajdować akty /dokumenty/ normatywno-prawne wydane przez dowódcę lub w jego imieniu przez inne osoby funkcyjne, a także przez wyższych przełożonych /zał. 18/. Mogą się w nim znajdować także niektóre akty normatywno-prawne wydane przez władze terenowe, jeżeli zawarte w nich postanowienia, z uwagi na dyslokację danego związku taktycznego lub oddziału mogą być obowiązujące dla tych dowództw.

W dywizyjnym /oddziałowym/ systemie normatywno-prawnym powinny się znajdować:

- dyrektywy, rozkazy i zarządzenia Ministra Obrony Narodowej /lub sporządzone z nich wyciągi/, jeśli było zalecenie przekazania ich tym szczeblom dowodzenia, a także decyzje podjęte na posiedzeniu Rady Wojskowej lub Zespołu MON, dotyczące dowództwa dywizji /oddziału/;
- zarządzenia, polecenia, wytyczne szefów instytucji centralnych MON oraz szefów rodzajów wojsk i służb szczebla centralnego wydane na podstawie aktów wyższego rzędu lub z własnej inicjatywy z zaleceniem doprowadzenia ich do szczebla dywizji - oddziału włącznie;
- rozkazy i zarządzenia dowódcy okręgu wojskowego, niektóre decyzje podjęte na posiedzeniu Rady Wojskowej OW, a także zarządzenia, polecenia i wytyczne wydane na ich podstawie przez uprawnione do tego osoby funkcyjne dowództwa OW, z przeznaczeniem dla dowództw związków taktycznych lub oddziałów;

- rozkazy i zarządzenia dowódcy dywizji, najważniejsze postanowienia powzięte na posiedzeniach Rady Wojskowej oraz zarządzenia, polecenia i wytyczne osób funkcyjnych dowództwa związku taktycznego.

W systemie oddziału oprócz wyżej wymienionych dokumentów będą się znajdować również rozkazy i zarządzenia dowódcy tego oddziału.

Wszystkie akty normatywno-prawne danego systemu /dywizyjnego lub oddziałowego/ powinny być włączone do zbioru informacji.

Dotychczas brak wystarczającego doświadczenia w zakresie organizacji tego rodzaju systemu i odpowiadających mu zbiorów informacji normatywno-prawnej. Aktualnie istniejące zbiory są przeważnie rozproszone i zawierają wiele aktów normatywnych które całkowicie lub częściowo utraciły aktualność. Są wśród nich również i takie, których postanowienia wykluczają się wzajemnie. Stan ten świadczy o niskim poziomie pracy administracyjnej i jest następstwem wieloletnich niedopatrzeń, a nawet zaniedbań.

Zorganizowanie systemu normatywno-prawnego dostosowanego do potrzeb kierowania wymaga przede wszystkim ustalenia jednolitych zasad w zakresie organizacji zbiorów informacji normatywno-prawnej i utrzymywania ich w aktualności, a także sposobów otrzymywania i wydawania tego rodzaju informacji użytkownikom.

Struktura zbioru informacji normatywno-prawnej zarówno na szczeblu związku taktycznego jak i oddziału powinna zapewnić szybkie odszukanie potrzebnych danych. Można to osiągnąć poprzez rozdzielenie ich na cztery grupy problemowe, dostosowane do treści systemów głównych - wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukończenia i zabezpieczenia tyłowego. W każdej z tych grup powinna być wyodrębniona odpowiednia liczba podgrup, a te z kolei dzielić się na klasy i podklasy. Np. grupa problemowa "szkolenie" może obejmować między innymi takie podgrupy jak: "taktyka", "szkolenie ogniowe" itd., z których każda powinna dzielić się na klasy według rodzajów wojsk i służb, np.: "taktyka piechoty - artylerii - tyłów" lub

"szkolenie ogniowe piechoty - artylerii - czołgów" itd., a wreszcie każda z tych klas może dzielić się na podklasy, np. "taktyka piechoty - marsz - natarcie - obrona - bój spotkaniowy" lub "szkolenie ogniowe artylerii - strzelania indywidualne - kierowanie ogniem" itd. Oprócz tego wszystkie akty /dokumenty/ normatywno-prawne powinny być podzielone według szczebli, przez które zostały wydane, z uwzględnieniem daty ich ogłoszenia lub wprowadzenia w życie.

Opracowanie jednego dla całej dywizji indeksu cyfrowego lub cyfrowo-literowego oznaczeń powyższych danych może przynieść wiele korzyści. Ułatwi i przyspieszy odszukiwanie aktów normatywno-prawnych lub potrzebnych informacji, umożliwi bieżącą aktualizację zbioru, wykluczy możliwość wprowadzania do zbiorów aktów o tej samej lub podobnej treści, a także takich, których treść jest powtórzeniem postanowień regulaminów lub instrukcji.

Należy się spodziewać, że wprowadzenie indeksów /symboli/ przyczyni się do ograniczenia liczby informacji bieżących zwłaszcza pisemnych. W niektórych wypadkach zamiast specjalnie opracowywanego pisma wystarczy podać podwładnym indeks istniejącego już dokumentu lub postanowienia i nakazać np. zapoznać się z tym dokumentem lub wykonać zawarte w nim zalecenia itp.

Nad aktualnością aktów normatywno-prawnych powinien czuwać ten szczebel, przez który zostały wydane. Ma to wyjątkowo duże znaczenie dla dywizyjnego i oddziałowych zbiorów, w których 70-80 procent będą stanowiły akty wydane przez wyższych przełożonych. Powinni oni na bieżąco aktualizować swoje akta i stosownie do potrzeb informować o zmianach te ogniwa kierowania, które je otrzymały. Zapewni to również warunki do aktualizacji aktów dywizyjnych lub oddziałowych wydanych na podstawie aktów normatywno-prawnych wyższego rzędu oraz utrzymanie całości zbioru na należytych poziomach.

System informacji normatywno-prawnej może funkcjonować różnymi sposobami. Do czasu wyposażenia związku taktycznego w elektroniczną technikę obliczeniową system ten będzie zbierał, przechowywał i wydawał informację tradycyjnymi metodami.

Z chwilą uruchomienia dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wszystkie wymienione czynności będzie wykonywał w sposób zautomatyzowany.

System informacji normatywno-prawnej związku taktycznego i oddziału powinien być integralną częścią systemu okręgowego i ściśle z nim współpracować. Rzutuje to na organizację zbiorów informacji i ich usytuowanie w systemie. Dywizyjny zbiór informacji normatywno-prawnej przystosowany do pracy metodami tradycyjnymi powinien być tak zorganizowany, żeby nie wymagał większych przeróbek przy przekształceniu go w zbiór zautomatyzowany, a jednocześnie mógł funkcjonować w systemie wyższych ogniw działających na zasadach tradycyjnych lub zautomatyzowanych.

W zbiorze informacji normatywno-prawnej powinny być oddzielnie ujęte te dokumenty, które przewidziane są do wprowadzenia w życie w okresie zagrożenia i wojny. Sposób przygotowania tego zbioru, jego aktualizacji i wydawania informacji powinien być zorganizowany na tych samych zasadach co zbioru informacji normatywno-prawnej okresu pokojowego. Mogą tu wystąpić specyficzne ograniczenia podyktowane względami ochrony tajemnicy państwowej i służbowej.

Do tej pory brak wystarczających doświadczeń w ustawieniu organizacyjnym systemu informacji normatywno-prawnej na szczeblu związku taktycznego i oddziału. Brak w szczególności sprawdzonych rozwiązań prowadzenia zbiorów informacji. Uwzględniając potrzeby dowództw należałoby zastosować następujące rozwiązanie:

- na szczeblu dowództwa dywizji prowadzenie zbioru informacji normatywno-prawnej może być przekazane ośrodkowi przetwarzania informacji, a w dywizyjnych oddziałach - punktom zbierania informacji /ośrodkom i punktom obliczeniowym/;
- w zbiorach informacji utworzonych w dywizyjnym ośrodku przetwarzania informacji lub w oddziałowych punktach zbierania informacji /ośrodkach i punktach obliczeniowych/ powinny znajdować się akty normatywno-prawne wprowadzone w życie przez dowódców lub przez inne osoby funkcyjne występujące w ich imieniu, np. z polecenia albo z upoważnienia dowódcy;

- akty normatywno-prawne zawierające problematykę specjalistyczną, wydane np. z inicjatywy zastępców dowódcy lub szefów rodzajów wojsk i służb mogą być prowadzone przez poszczególne sekcje ewidencyjne działu wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego.

Powyższe rozwiązanie nie wyklucza możliwości przyjęcia innych rozwiązań, bardziej dostosowanych do potrzeb i możliwości danej jednostki. W niektórych wypadkach mogą 2-3 jednostki, stacjonujące w jednym kompleksie koszarowym lub rozmieszczone w tym samym garnizonie, prowadzić jeden zbiór informacji. Może mieć miejsce również i taki wypadek, że dana jednostka korzysta ze zbioru zorganizowanego przez wyższy szczebel lub prowadzi swój własny zbiór, ale w ograniczonym zakresie. W każdym z tych wypadków powinno się jak najmniejszym nakładem sił i środków zapewnić możliwość wykorzystywania informacji normatywno-prawnej w procesach kierowania i decydowania.

x

x

x

Przedstawione tu zostały sposoby doskonalenia systemów informacyjnych /ewidencyjnego, informacji cyklicznej, informacji bieżącej i informacji normatywno-prawnej/ oraz przeznaczenie, sposoby organizacji i wykorzystania dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami.

Łączne rozpatrzenie tej problematyki ujawniło ścisłą współzależność między wspomnianymi systemami informacyjnymi a możliwościami ich usprawniania tradycyjnymi metodami, przy wykorzystaniu środków organizacyjno-technicznych i mechanizacji oraz za pomocą elektronicznej techniki obliczeniowej.

W aktualnie funkcjonujących systemach informacyjnych, zwróciłem szczególną uwagę na ich dostosowanie do potrzeb okresu pokojowego. Wynika to głównie stąd, że systemy informa-

cyjne tego okresu są obarczone wieloma wadami, rzutującymi negatywnie na poziom pracy sztabowej i kierowanie wojskami.

Systemy informacyjne związku taktycznego /ewidencyjny, informacji cyklicznej, informacji bieżącej i informacji normatywno-prawnej/ przeznaczone na czas prowadzenia działań bojowych odznaczają się znacznie wyższym poziomem. W porównaniu z systemami okresu pokojowego są bardziej proste i komunikatywne, o szybszym obiegu danych, zawierają najczęściej informację wyselekcjonowaną, nie są na ogół zbiurokratyzowane. Wskazuje to na konieczność usprawniania najpierw systemów informacyjnych okresu pokojowego, a wojennego - występujące zwłaszcza podczas prowadzenia działań bojowych - mogą być modernizowane w ramach projektowania dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia.

Przedstawione rozwiązania w zakresie doskonalenia systemów informacyjnych mogą być wykorzystane bezpośrednio przez kadrę związku taktycznego w ramach samodzielnych poczynań związanych z usprawnianiem organizacji pracy, a także przez dowódców i oficerów sztabów wyższych szczebli kierowania oraz przez specjalistów - wojskowych organizatorów i informatyków. Zastosowanie tych rozwiązań zapewni płynne przejście od wykonywania najbardziej pracochłonnych zadań informacyjnych metodami tradycyjnymi oraz za pomocą środków organizacyjno-technicznych i mechanizacji do ich wykonywania za pomocą elektronicznej techniki obliczeniowej.

W rozdziale tym przedstawiłem również strukturę organizacyjną dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia, przystosowanego do pracy w warunkach garnizonowych w charakterze modułu terytorialnego zautomatyzowanego systemu kierowania siłami zbrojnymi i w warunkach bojowych - jako modułu polowego systemu dowodzenia związku operacyjnego.

Przedstawione rozwiązania są dostosowane do realizacji zadań wynikających z w/w systemów informacyjnych i z systemów kierowania omawianych w następnym rozdziale. Uwzględniają również zmiany w strukturze organizacyjnej dowództwa dywizji przedstawionej w rozdziale III.B.1 i 2. W rozwiązaniach tych

zwróciłem szczególną uwagę na organizację i wyposażenie dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji, dywizyjnego banku informacji, oddziałowych punktów zbierania informacji /ośrodków obliczeniowych, punktów obliczeniowych/ i transmisję informacji, rozpatrując je w dwóch wariantach.

Powyższe problemy nie znalazły dotąd kompleksowego naświetlenia zarówno w wojskowej literaturze informatycznej jak i w opracowaniach służbowych. Przedstawiona koncepcja organizacji dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia nadaje się do praktycznego wykorzystania zwłaszcza przez placówki projektowo-wdrożeniowe, zajmujące się usprawnianiem organizacji pracy oraz informatyką szczebli taktycznych.

Reasumując, rozdział ten jest kolejnym ogniwem ciągu organizacyjno-kierowniczego, wskazującym sposoby doskonalenia systemów informacyjnych i sposób zorganizowania systemu technicznego związku taktycznego. Jest on dalszym rozwinięciem treści zawartej w pierwszym rozdziale i stanowi podstawę do dalszych rozważań, podejmowanych w rozdziale następnym.

R o z d z i a ł I I I

SPOSOBY DOSKONALENIA SYSTEMÓW KIEROWANIA ORAZ USPRAWNIANIA STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH I ZAKRESÓW DZIAŁANIA ORGANÓW KIEROWANIA SZCZEBLA TAKTYCZNEGO

A. SYSTEMY KIEROWANIA

Każda funkcja kierowania przejawia się w praktyce przez dostosowany do niej system. W związku taktycznym i oddziałach można wyodrębnić następujące: system przewidywania /zwany również prognostyczno-planistycznym/, system organizowania, system pobudzania i system nadzorowania. Sposób ich funkcjonowania warunkują:

- główne funkcje i charakter zadań instytucji oraz stopień przygotowania kierownictwa i aparatu wykonawczego do ich realizacji;
- wewnętrzna i zewnętrzna spójność struktury organizacyjnej instytucji, a w szczególności zachowanie należytej równowagi i sprzężeń między organami kierowania i aparatem wykonawczym;
- organizacja bazy informacyjnej, a zwłaszcza dostosowanie zbierania, przesyłania, przechowywania, przetwarzania i wydawania informacji do zadań i wynikających stąd potrzeb kierowania w warunkach garnizonowych i polowych.

W realizacji zadań określonych systemami głównymi /wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukończenia i zabezpieczenia tyłowego/ szczególną rolę odgrywa zgodność między strukturami organizacyjnymi organów kierowania a działającymi w ich ramach systemami kierowania. Ogólnie wiadomo, że struktury organizacyjne organów kierowania charakteryzują się znacznie mniejszą elastycznością i są o wiele mniej podatne na zmiany niż systemy i odpowiadające im sposoby kierowania. Ale systemy kierowania, które są bardziej elastyczne i funkcjonują zgodnie z wolą dowódców /szefów lub innych osób funkcyjnych/ oraz są dostosowywane do zadań i sytuacji, w jakich następuje ich realizacja, mają jednak możliwości ograniczone strukturą organizacyjną instytucji. Są to granice ich elastyczności, w których mogą przyjmować różne kształty. Poszerzenie tych granic wymaga dokonania zmian w strukturze organizacyjnej organów kierowania.

Analiza działalności organów kierowania wykazuje, że dość często występuje brak zgodności między strukturą organizacyjną i działającymi w jej ramach systemami kierowania z jednej strony a zadaniami stawianymi związkowi taktycznemu z drugiej. Systemy kierowania działające w ramach przestarzałych struktur organizacyjnych znaczną część swych możliwości tracą na pokonywanie przeszkód lub trudności spowodowanych tymi strukturami, a przez to z mniejszą skutecznością oddziałują na pomyślną realizację zadań służbowych.

Wnioskowanie jest tu proste, na zasadzie związku przyczynowego. Przestarzałość struktury organizacyjnej jest przyczyną niewłaściwego funkcjonowania systemów, a zatem zachodzi tu niezgodność między strukturą a systemami, zaś skutkiem tej niezgodności jest niezgodność wtórna: między strukturą i systemami a zadaniami, których realizacji organy dowodzenia mają służyć. Czego znów przyczyną może być ta niezgodność, albo inaczej - jakie skutki mogą być tej niezgodności, wiadomo: ucierpi na tym realizacja zadań.

Stąd wypływa ostateczny wniosek, że wszelkie naruszenia zgodności między strukturą organizacyjną organów kierowania i ich systemami powinny być w porę likwidowane, zanim nie wystąpi sprzeczność między nimi.

Utrzymanie pełnej zgodności wymaga okresowych sprawdzeń, czy i w jakim stopniu struktury organizacyjne i systemy kierowania odpowiadają realizacji wyznaczonych zadań.

1. SYSTEM PROGNOSTYCZNO-PLANISTYCZNY - PRZEWIDYWANIA

System prognostyczno-planistyczny zwany również systemem przewidywania wynika z pierwszej funkcji kierowania, noszącej tę samą nazwę. Spełnia on wiodącą rolę wśród systemów kierowania. Wyznacza kierunki zmian, jakie są pożądane lub mogą zaistnieć w życiu i działalności wojsk, oraz sposoby ich osiągnięcia, jeżeli są korzystne dla podwyższania i umacniania gotowości bojowej, lub przeciwdziałania, jeżeli mogą spowodować ujemne zjawiska.

System prognostyczno-planistyczny związku taktycznego i oddziałów oprócz analiz i ocen obejmuje zwykle: prognozowanie, programowanie i planowanie /zał. 19/.

Zasady sporządzania analiz i ocen zostały omówione w rozdziale II. W uzupełnieniu tego należy dodać, że powinny być obiektywne, przygotowane szczegółowo i zawierać konkretne wnioski i propozycje. W przeciwnym razie mogą prowadzić do niewłaściwych prognoz.

Prognozowanie dokonywane w skali związku taktycznego powinno być integralną częścią prac prognostycznych okręgu wojskowego i wyższych szczebli dowodzenia. W odróżnieniu od przewidywania, zajmującego się przede wszystkim rozwojem zdarzeń, zmianami w istniejącym stanie rzeczy itp., prognozowanie może uwzględniać wpływ naszych działań tak przyjętych, jak one prawdopodobnie się potoczą. W zależności od treści i zakresu podejmowanej problematyki rozróżnia się dwa rodzaje prognoz: wewnątrzsystemowe i międzysystemowe.

Prognozy wewnątrzsystemowe są to takie prognozy, które dotyczą jednego lub kilku problemów występujących w ramach jednego z systemów głównych, tj. wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukompletowania lub zabezpieczenia tyłowego. Przykładowo biorąc, w systemie wychowania może to być np. praca kulturalno-oświatowa, poziom dyscypliny itp., a w systemie szkolenia np. wyszkolenie taktyczne, wyszkolenie ogniowe itd.

Prognozy międzysystemowe dotyczą zwykle kilku problemów należących do różnych systemów głównych. Są to najczęściej takie problemy, które mimo przynależności do różnych systemów są ze sobą powiązane lub wzajemnie uzależnione.

Prognozy wewnątrzsystemowe i międzysystemowe są najczęściej powiązane wspólnym celem lub zadaniami albo warunkują wzajemnie swój rozwój. Mogą być sporządzane z inicjatywy dowództwa związku taktycznego /oddziału/ lub na polecenie przełożonych. W pierwszym przypadku będą przeważnie wykorzystane wyłącznie przez dany związek taktyczny lub oddział; w drugim - również przez inne związki taktyczne lub oddziały.

Pracami prognostycznymi powinien kierować jeden ośrodek dyspozycyjny, tj. bezpośrednio dowódca /dywizji, pułku/ lub jego zastępca. Scentralizowane kierownictwo tymi pracami umożliwi bowiem skoncentrowanie wysiłków na

najważniejszych problemach, wyklucza dublowanie prac i zapewnia lepsze ich wykorzystanie w programowaniu i planowaniu.

Prognozowanie jest procesem twórczym i w jego realizacji powinni uczestniczyć specjaliści, legitymujący się wysokim poziomem przygotowania teoretycznego i praktycznego. Ich działalność powinna być wsparta wykorzystaniem środków technicznych, a zwłaszcza elektronicznej techniki obliczeniowej, pod warunkiem że będzie miała odpowiednie programy.

Komputery z bogatą biblioteką programów użytkowych mogą być bardzo pomocne zwłaszcza przy opracowywaniu niektórych fragmentów prognoz. W większości wypadków będą to zadania typu ekstrapolacyjnego, optymalizacyjnego i inne o znanym algorytmie postępowania.

Szczególną odmianą prognozowania jest tzw. zamiar dowódcy na prowadzenie walki, podawany po dokonaniu analizy zadania i oceny położenia. Służy on za podstawę do przygotowania propozycji użycia poszczególnych rodzajów wojsk i służb oraz zabezpieczenia działań bojowych.

Rezultaty prac prognostycznych są przeważnie wykorzystywane do opracowania odpowiednich koncepcji lub programów. W niektórych wypadkach, zwłaszcza wówczas gdy prognoza nie obejmuje zbyt szerokiej problematyki, a jednocześnie została opracowana z wystarczającą szczegółowością, następnym etapem może być opracowanie odpowiedniego planu.

Koncepcja jest dalszym rozwinięciem i uszczegółowieniem prognozy. Polega to na uściśleniu celu całościowego wynikającego z prognozy, a w razie potrzeby sprecyzowaniu celów cząstkowych /etapowych/ danego zamierzenia, określeniu orientacyjnych potrzeb w siłach i środkach, terminów realizacyjnych i oczekiwanych efektów.

Program jest przeważnie szczegółowym rozwinięciem prognozy, a w niektórych wypadkach rozwinięciem koncepcji. Podaje się w nim zwykle cel działania, zadania, sposób ich wykonania i terminy, a także siły i środki przewidziane do realizacji tych zadań.

Plany sporządzane w okresie pokojowym są najbardziej rozpowszechnioną grupą dokumentów systemu prognostyczno-planistycznego. Sporządza się ich zwykle więcej aniżeli prognoz, koncepcji i programów łącznie. Jest to następstwem między innymi tego, że w niektórych wypadkach dokumenty, których treść jest bardzo zbliżona do koncepcji lub programów, potocznie nazywa się planami. Wynika to również z nadmiernej dowolności i poważnego zróżnicowania poglądów na dokumentację systemu prognostyczno-planistycznego.

Przyjmuje się, że w wyżej wymienionym systemie plany są dokumentami o najwyższym stopniu szczegółowości /dokładności/, a pod względem treści znajdują się przeważnie na styku dwóch systemów - prognostyczno-planistycznego i organizowania.

Plany są sporządzane na podstawie prognoz a w niektórych wypadkach na podstawie koncepcji lub programów. Nie oznacza to wcale, że prognozy, koncepcje lub programy muszą być zawsze opracowywane w formie pisemnej. Jeśli w planie będą ujmowane zadania ogólnie znane, zrozumiałe oraz niezbyt skomplikowane, wówczas jego sporządzenie może być poprzedzone tylko odpowiednimi przemyśleniami.

Każdy plan różni się od innych dokumentów przede wszystkim tym, że zamierzenia są ujęte w formie realizacyjnej i w zasadzie po zaakceptowaniu nie powinny bez istotnych przyczyn być poddawane zmianom lub korektom.

Charakterystyczną właściwością planów jest "bilans zadań oraz sił i środków". Tam gdzie ten element nie występuje /brak bilansu/, tam nie ma planu.

Plany okresu pokojowego sporządzane na szczeblu związku taktycznego i oddziału pod względem charakteru i przeznaczenia mogą być zaliczone do jednej z następujących grup:

- grupy planów rozwojowych, obejmujących podstawowe zadania w dziedzinie rozwijania i umacniania gotowości bojowej;
- grupy planów koordynacyjnych, w których ujmuje się najważniejsze zamierzenia wynikające z planów rozwojowych i z bieżącej działalności służbowej z wyznaczeniem dokładnego terminu realizacji i odpowiedzialnych za ich wykonanie.

Wszystkie plany zaliczane do grupy rozwojowej i koordynacyjnej pod względem sposobu sporządzania dzielą się na:

- plany cykliczne, tj. sporządzane periodycznie w określonych odstępach czasu;
- plany doraźne, sporządzane na polecenie przełożonych, stosownie do sytuacji i potrzeb.

Wszystkie wyżej wymienione plany pod względem okresu ważności dzielą się na:

- plany długoterminowe, z horyzontem czasowym 1-5 lat;
- plany krótkoterminowe, sporządzane na okres od jednego miesiąca do roku.

W uzasadnionych wypadkach sporządza się również plany na krótszy okres, tj. poniżej jednego miesiąca. Są to np. dekadowe lub tygodniowe plany zamierzeń, tygodniowe lub dzienne plany pracy i inne.

Plany w czasie działań bojowych są sporządzane na podstawie propozycji użycia poszczególnych rodzajów wojsk i służb, obowiązujących zasad zabezpieczenia działań bojowych i wniosków opracowywanych przez szefów rodzajów wojsk i służb oraz inne osoby funkcyjne dowództwa dywizji /pułku/. W porównaniu z planami okresu pokojowego są one prostsze, a przede wszystkim w większym stopniu sformalizowane, co ułatwia i przyspiesza ich opracowanie.

Podstawowym dokumentem związku taktycznego jest plan prowadzenia działań bojowych /walki/ sporządzony przez sztab dywizji /pułku/ pod kierownictwem szefa sztabu. Jego załącznikami są plany użycia rodzajów wojsk i służb, zabezpieczenia działań bojowych, współdziałania i inne opracowywane przez poszczególnych szefów. Powyższe plany - jak wiadomo - są sporządzane na mapach, co podnosi ich przydatność w porównaniu z planami opracowanymi w formie pisemnej. Na szczególne podkreślenie zasługują między innymi takie właściwości jak: możliwość ujęcia dużej ilości różnorodnych informacji o nieprzyjacielu, wojskach własnych, terenie, zadaniach, zaopatrzeniu itp. w dokumencie o stosunkowo małych rozmiarach; wysoka komunikatywność i możliwość szybkiego odszukania potrzebnych informacji;

stosowanie jednolitych, a jednocześnie bardzo prostych zasad zapisywania informacji /znaki taktyczne, topograficzne i alfanumeryczne/.

O wartości planów /lub innych dokumentów planistycznych/ sporządzanych na mapach mogą świadczyć między innymi wyniki badań przeprowadzonych w Szefostwie WRiArt.WP. Okazało się bowiem, że np. tylko na opisanie sytuacji topograficznej ujętej na 100 cm² powierzchni mapy o skali 1:100 000 potrzeba zużyć około 15-17 kart formatu A-4 - stosunek tych powierzchni około 1:100. Na opisanie sytuacji taktycznej na tej samej powierzchni zużywa się średnio około 3-5 kart - stosunek 1:25. A w dodatku te opisy nie charakteryzowały sytuacji taktycznej i topograficznej z taką dokładnością, z jaką jest ona wyrażona na mapie.

Wynika z tego jasny wniosek, że wzory dokumentów planistycznych stosowane w okresie pokoju powinny być poddane poważnym zabiegom modernizacyjnym. Ich celem powinno być przede wszystkim zmniejszenie objętości planów, zwiększenie ich komunikatywności oraz uproszczenie.

Zgodnie z dotychczas obowiązującą strukturą systemu prognostyczno-planistycznego stosowanego w okresie pokoju przez szczebel okręgowy i centralny oraz wynikami badań przeprowadzonych przez Sztab Generalny w 1972 r. - na szczeblu związku taktycznego i oddziału powinny być opracowywane następujące dokumenty planistyczne:

- w grupie cykliczno-rozwojowej: 5-letni plan kompleksowego doskonalenia gotowości bojowej, obejmujący najważniejszą problematykę wchodzącą w skład systemów głównych, tj. wychowania, szkolenia, ukończenia i zabezpieczenia tyłowego;
- w grupie cykliczno-koordynacyjnej: 1-roczny, krocący plan zasadniczych przedsięwzięć związku taktycznego /oddziału/, ujmujący w formie rozwiniętej przypadające na dany okres zamierzenia z wyżej wymienionego planu 5-letniego i najważniejsze zadania bieżące; 1-roczny plan szkolenia związku taktycznego /oddziału/, sporządzony na podstawie rozkazu szkoleniowego okręgu wojskowego /dywizji/; miesięczny plan zasadniczych przedsięwzięć, ujmujący zamierzenia z planów rocznych, zada-

nia postawione przez wyższy szczebel dowodzenia i inne zadania bieżące przewidziane do realizacji w danym okresie.

Do grupy planów doraźno-rozwojowych i doraźno-koordynacyjnych mogą być zaliczone: plany przeprowadzenia dodatkowych zajęć lub treningów doskonalących; plany usuwania braków i niedociągnięć stwierdzonych podczas kontroli; plany wykorzystania polygonów, placów ćwiczeń i innych obiektów szkolnych.

Praktyka wykazuje, że tego rodzaju planów sporządza się zbyt dużo, a w ich opracowywaniu występuje nadmierna dowolność. Cierpi na tym i system planistyczny, i poziom organizacji pracy.

Z doświadczenia wynika, że w wypadku gdy zachodzi potrzeba zaplanowania doraźnych zamierzeń, wygodniej je umieszczać w postaci uzupełnienia do jednego z opracowanych wcześniej planów cyklicznych /rozwojowego lub koordynacyjnego/ niż sporządzać nowy.

2. SYSTEM ORGANIZOWANIA

System organizowania wynika z funkcji organizowania, łączy się z systemem prognostyczno-planistycznym z jednej strony i z systemem pobudzania z drugiej, a tym samym jest ogniwem spajającym oba systemy, zapewnia ich ciągłość i zgodność.

Samoorganizowanie jest działaniem polegającym na takim ustawieniu osobistej działalności, ażeby jej struktura rzeczowa, czasowa i przestrzenna zapewniała jak najlepsze wykonanie zadania.

Organizowanie wewnętrzne jest szczególną działalnością organizowania, występującą tylko w dowództwach, sztabach, szefostwach i innych organach kierowania. Polega ono na właściwym ustawieniu własnej pracy danego organu kierowania, a zwłaszcza przygotowania jego siłami struktury rzeczowej, czasowej i przestrzennej działania, dostosowanego do zadania.

Organizowanie zewnętrzne jest właściwym organizowaniem, łączącym na zasadzie sprzężenia zwrotnego organy kierowania z wykonawcami. Polega na instytucjonalizacji działania, tj. utworzeniu zespołu ludzi wyposażonych w niezbędny sprzęt, środki lub urządzenia, instruowaniu, tj. zapoznaniu ich z zadaniem i przygotowaniu do sprawnej jego realizacji,

oraz materiałowemu, czasowemu i przestrzennemu zabezpieczeniu dostosowanemu do danego zadania.

W związku taktycznym zasadnicze zadania w zakresie organizowania wykonują sztaby we współpracy z szefostwami rodzajów wojsk i służb pod kierownictwem dowódców. Dowódcy i podległe im organy kierowania są odpowiedzialni za sprawne funkcjonowanie organizowania.

Najważniejsza rzecz to właściwe wykorzystanie wszystkich ogniw kierowania /osób funkcyjnych/ wchodzących w skład danego dowództwa do realizacji wynikających stąd zadań, a także dostosowanie obciążenia kadry do jej rzeczywistych możliwości psychicznych i fizycznych.

Brak równowagi między obciążeniem a możliwościami wykonawczymi, a przy tym nadmierny pośpiech mogą doprowadzić do niedopracowań lub błędów organizacyjnych, np. w zakresie instytucjonalizowania danego działania, instruowania lub jego zabezpieczenia. Najczęściej nie pozostanie to bez wpływu na samo działanie. Nie można również dopuścić do przedłużania cyklu organizowania, zwłaszcza kosztem tego czasu, który powinien być pozostawiony wykonawcom.

W systemie organizowania występującym na szczeblach taktycznych poważną rolę odgrywa tworzenie doraźnych instytucji. Są one przeznaczone do wykonania ściśle określonych zadań. W teorii organizacji i zarządzania nazywa się to najczęściej doraźną instytucjonalizacją działania. Tego rodzaju instytucje /zespoły, grupy itd./ wyposażone w niezbędne środki i urządzenia tworzy się zwykle w ramach instytucji typu stałego, których struktura została ustalona etatem, np. pododdziału, oddziału, związku taktycznego itp.

Tworzenie doraźnych instytucji wymaga, żeby instytucje etatowe, w tym zarówno ich aparat kierujący jak i wykonawczy, miały elastyczną strukturę organizacyjną, nadającą się do przekształcania stosownie do potrzeb. Konieczność tę potwierdzają również różnorodne zadania planowe i doraźne stawiane organom kierowania w okresie pokoju, zagrożenia i wojny.

W niektórych wypadkach rutyniarstwo, schematyzm, skostnienie itp. powodują, że proces organizowania przebiega z dużymi oporami. Przejawia się to w nadmiernej pracochłonności, wydłużaniu czasu organizowania i dominacji metody siłowej. Jego rezultaty mimo dużego wysiłku przeważnie nie są zadowalające. Różną przyczyną takiego stanu, ale jak wykazuje doświadczenie, jest to zwykle rezultatem przestarzałości lub małej elastyczności etatowej struktury organizacyjnej danej instytucji. Tego rodzaju wady instytucji utrudniają zwykle tworzenie instytucji o doraźnej strukturze organizacyjnej, a w wielu wypadkach prowadzą do niewykorzystania możliwości sił i środków.

Jednym z rozwiązań takiej sytuacji jest odpowiednie zmodernizowanie struktury organizacyjnej instytucji /dowództwa, sztabu, szefostwa, pododdziału itp./. Z innych środków skutecznych może być odpowiedni pod względem kwalifikacji dobór ludzi, wyjaśnienie celu działania, zlikwidowanie dublowania formalnych kompetencji.

W systemie organizowania dużą rolę odgrywają środki techniczne, którymi posługuje się dana instytucja wojskowa. Dzieli się one na środki służące do kierowania i do prowadzenia walki. Środki kierowania są wykorzystywane przez dowódców i podległe im organy kierowania, natomiast środki walki przez wykonawców zadań - pododdziały, oddziały itp. Rodzaje i liczba środków technicznych powinny być dostosowane do etatowej struktury organizacyjnej instytucji oraz do zadań, jakie mogą być jej postawione, a także sprzyjać tworzeniu i zabezpieczać działalność instytucji o doraźnych strukturach organizacyjnych.

Środki prowadzenia walki, czyli tak zwana technika bojowa, powinny być w ten sposób dobrane, żeby współprzyczyniały się do należytego funkcjonowania instytucji okresu pokojowego oraz okresu wojennego /działań bojowych/, np. grup, rzutów, odwodów, stanowisk dowodzenia i innych.

Kolejnym elementem systemu organizowania jest instruowanie. Polega on na sprecyzowaniu zakresu działania całej instytucji, a także jej ogniw składowych, określeniu uprawnień i odpowiedzialności osób funkcyjnych na stanowiskach kierowniczych oraz opracowaniu wytycznych, wskazówek, ograniczeń itp., zapewniających sprawność funkcjonalną instytucji.

W praktycznej działalności można wyróżnić dwa rodzaje zakresów działania. Pierwszy z nich to stały zakres działania - dotyczy zwykle instytucji etatowych/o etatowej strukturze organizacyjnej/, natomiast drugi - doraźny zakres działania, wyznaczony dla instytucji tworzonych doraźnie.

Zakresy działania /wzorce zachowań/ jako jedna z form instruowania grup, zespołów itp. oraz osób wchodzących w skład instytucji, poważnie rzutują na poziom organizowania. Przemyślane i szczegółowe ich opracowanie /o czym będzie mowa w rozdz. B.4/ w dostosowaniu do charakteru instytucji oraz jej przeznaczenia i zadań pozwala na efektywne wykorzystanie potencjalnych możliwości instytucji, a także rozwinięcie inicjatywy przez dowódców i podległe im organy kierowania oraz przez oddziały i pododdziały.

Różnorodność problematyki objętej systemem organizowania powoduje, że zakresy działania poszczególnych ogniw kierowania /jako instytucji/ są opracowane z zachowaniem stosunkowo wysokiego stopnia uogólnienia. Treść ich jest zorientowana na najczęściej występujące, a zwłaszcza powtarzające się zadania, z równoczesnym pozostawieniem dość znacznego marginesu swobody na wypadek podejmowania innej problematyki. Zabezpieczeniem organizacyjnym tych wypadków są ustne instruktaże, dowiązane pod względem treści do ogólnego zakresu działania i do specyfiki danego zadania. Instruktaże są szczególnie konieczne wówczas, gdy powołuje się zespoły o doraźnej strukturze organizacyjnej dla wykonania zadań nie należących do grupy zadań powtarzalnych. Mogą być również stosowane przy innych zadaniach, jeśli są one trudne lub funkcyjni danej instytucji /zespołu/ nie mają dostatecznego przygotowania w zakresie organizowania.

Trzecim elementem systemu organizowania jest zabezpieczenie materiałowe, czasowe i przestrzenne.

Zabezpieczenie materiałowe to środki, materiały, części zamienne itp., które są niezbędne instytucji do realizacji postawionego zadania i powinny być przygotowane w czasie jej organizowania. O znaczeniu tego zabezpieczenia dla związku taktycznego, jego oddziałów, pododdziałów świadczy asortyment, obejmujący kilkadziesiąt tysięcy nomenklatur, a także dobowe zużycie wynoszące np. podczas działań bojowych 2,5-3 tys. ton.

W zabezpieczeniu materiałowym określa się jego rodzaje i ilość oraz terminy i miejsce dostawy. Od szczegółowości i dokładności rozwiązania tych zagadnień zależy poziom sprawności organizacyjnej i kierowania w całości.

Zabezpieczenie czasowe to czynność polegająca na wyznaczeniu czasu na zrealizowanie danego zadania według możliwości i potrzeby. Możliwości wynikają zwykle z wielkości instytucji, jej przygotowania, wyposażenia i rodzaju otrzymanego zadania, natomiast potrzeby, zwane najczęściej terminami realizacyjnymi - określa przeważnie przełożony lub wyższy organ kierowania. W praktycznej działalności dość często dochodzi tu do rozbieżności, przejawiającej się w tym, że termin zakończenia zadania określony przez przełożonego nie zawsze obejmuje czas potrzebny na realizację tego zadania. Zlikwidowanie rozbieżności powinno nastąpić przez wprowadzenie odpowiednich poprawek organizacyjnych do czasu przeznaczanego na wykonanie albo w składzie instytucji, jej wyposażeniu, kompetencjach, materiałowym zabezpieczeniu itp.

Zabezpieczenie przestrzenne polega na przygotowaniu warunków terenowych, lokalowych, rozmieszczenia itp., które zapewnią danej instytucji sprawną realizację zadania. Tego rodzaju zabezpieczenie w warunkach polowych może ułatwiać lub utrudniać wykonanie zadania. Zrozumiałe, że to zabezpieczenie rozpatruje się wówczas łącznie z sytuacją, w jakiej znajduje się przeciwnik.

W systemie organizowania występuje również szereg innych elementów, np. obieg informacji, kwalifikacje, hierarchia stanowisk, stosunki międzyludzkie itp. Uwzględnienie ich stosownie do ich znaczenia oraz potrzeb i możliwości czyni system organizowania bardziej skutecznym. Pomaga w funkcjonowaniu kolejnego systemu, obejmującego problematykę pobudzania.

3. SYSTEM POBUDZANIA

System pobudzania obejmujący rozkazywanie, koordynowanie /współdziałanie/ i motywowanie w odróżnieniu od poprzednich jest systemem o charakterze realizacyjnym /zał. 21/. Jego zadaniem jest pobudzanie do realizacji zadań planowych i doraź-

nych, które zostały już przygotowane przez poprzednie systemy - prognostyczno-planistyczny /przewidywania/ i organizowania.

System pobudzania w porównaniu z dwoma poprzednimi odznacza się charakterystycznymi właściwościami, wywierającymi poważny wpływ na skuteczność kierowania.

Prognozowanie i planowanie a nawet organizowanie może ujmować niektóre zagadnienia alternatywnie lub w przybliżeniu albo tylko je sygnalizować. Pobudzanie natomiast, rozumiane jako rozkazywanie, koordynowanie /współdziałanie/ i motywowanie, zwłaszcza na niższych szczeblach musi być konkretne i szczegółowe z pozostawieniem dla podwładnego tylko takiego marginesu swobody działania, jaki w danych warunkach jest niezbędny dla osiągnięcia nakazanego celu.

Jak już była mowa wyżej, na sprawność systemu pobudzania bezpośredni wpływ wywiera system organizowania, pośredni - system prognostyczno-planistyczny. Dokładnie przemyślane i wszechstronne przygotowanie warunków, zwłaszcza organizacyjnych ułatwi pobudzanie.

Jednym z ważniejszych wskaźników charakteryzujących poziom systemu pobudzania, a zwłaszcza jego elementów rozkazywania i koordynowania /współdziałania/, jest szybkość wykonywania odpowiednich czynności. Ma to szczególne znaczenie podczas prowadzenia działań bojowych, gdzie jednym z zasadniczych warunków uzyskania powodzenia jest wygranie walki o czas.

Czas reakcji systemu może być skrócony różnymi sposobami: tradycyjnym - polegającym na wprowadzeniu i stosowaniu bardziej skutecznych metod pracy dowódczo-sztabowej; technicznym - za pomocą ośrodków i urządzeń mechanicznych i elektronicznych, zwłaszcza tych które przyspieszają wykonywanie najbardziej pracochłonnych czynności.

W walce o skrócenie czasu bardzo duże usługi mogą oddać należycie dobrane i racjonalnie wykorzystane środki techniczne. Przyjmując, że system pobudzania w określonym stopniu jest również systemem regulacyjnym i że sprawne jego funkcjonowanie wymaga szybkiego uzyskiwania informacji o tzw. odchyleniach, a także przekazywania odpowiednich decyzji w formie rozkazów,

zarządzeń, poleceń lub wytycznych do wykonawców, środki techniczne mogą być bardzo pomocne w kierowaniu, zwłaszcza do realizacji następujących zadań:

zebrania danych o sytuacji i przekazania jej przez kolejne szczeble dowodzenia lub bezpośrednio do tego organu kierowania, który będzie podejmował decyzję;

maszynowego opracowania niektórych elementów projektu decyzji, a także przedstawiania, jeśli to będzie możliwe i potrzebne, całej decyzji w formie wizualnej na monitorze lub ekranie do rozpatrzenia i akceptacji przez dowódcę;

przekazania decyzji do głównego wykonawcy, a w razie potrzeby również do podwykonawców, jeśli przewiduje się ich użycie do realizacji danego zadania w ramach współdziałania.

Podobnie jak w systemach prognostyczno-planistycznym przewidywania/ i organizowania tak i w tym systemie wykorzystanie środków technicznych, a zwłaszcza elektronicznych kalkulatorów i elektronicznych maszyn cyfrowych, jest uzależnione od posiadania odpowiednich programów i od łączności /urządzeń transmisji danych/ przeznaczonej do dostarczania informacji potrzebnej do rozwiązywania zadań występujących w tym systemie. Bez łączności i oprogramowania, zwanego potocznie użytkowym, nawet najlepsza technika obliczeniowa nie może być efektywnie wykorzystana.

Rozkazywanie, a także jego odmiany w postaci zarządzania, polecenia, komenderowania itp., jest elementem systemu pobudzania. Jego celem jest przygotowywanie decyzji i przekazywanie ich do wykonawców. Może być realizowane za pomocą dokumentów pisemnych lub ustnie.

Odmianą pisemnych dokumentów rozkazodawczych są regulaminy i instrukcje, ogólnowojskowe i specjalistyczne. Ponieważ ujmują w sposób dyrektywny najważniejsze postanowienia z życia i działalności wojsk w okresie pokoju oraz zasady ich użycia podczas działań bojowych, stanowią trzon systemu pobudzania i spełniają jednocześnie ważną funkcję rozkazodawczą. Regulaminy i instrukcje są podstawą do przygotowywania stosownych rozkazów, zarządzeń itp. ukierunkowujących działalność wojsk na wykonanie określonych zadań.

Regulaminy i instrukcje powinny być tak opracowane, żeby zawarte w nich postanowienia nie były sprzeczne ze sobą lub nie wykluczały się nawzajem. Konieczny jest też nad nimi stały nadzór, to znaczy nowelizowanie postanowień, które uległy dezaktualizacji, merytoryczne zgrywanie regulaminów, zgrywanie instrukcji i tychże instrukcji z regulaminami, wreszcie wycofywanie przestarzałych wydawnictw. Wiodącą rolę powinny spełniać regulaminy i instrukcje ogólnowojskowe. Do nich pod względem merytorycznym powinny być dostosowane regulaminy i instrukcje rodzajów sił zbrojnych, a następnie rodzajów wojsk i służb.

Zgrywanie merytoryczne powinno być dokonywane w dwóch płaszczyznach: poziomej - tj. między poszczególnymi rodzajami sił zbrojnych i pionowej - w podległych im rodzajach wojsk i służb. W każdym wypadku obowiązuje tutaj zasada sprzężenia zwrotnego, polegająca na tym, że zmiana lub poprawka wprowadzona do jednego z regulaminów lub instrukcji powinna znaleźć odpowiednie odbicie we wszystkich tych, które ten problem naświetlają lub do niego nawiązują.

Przedłużeniem ustaleń /postanowień/ zawartych w regulaminach lub instrukcjach są rozkazy. Zasada systemowości wymaga, ażeby w związku taktycznym /oddziały/ zarówno rozkazy ogólnowojskowe jak i specjalistyczne wydawane przez dowódców były traktowane jako główny kanał pobudzania, do którego powinny być dostosowane zarządzenia, polecenia i wytyczne. Również i tutaj musi obowiązywać wspomniana wyżej zasada merytorycznego zgrywania tych dokumentów w poziomie - tj. takich które zostały wydane przez różne komórki tego samego szczebla dowodzenia, i w pionie - między komórkami tego samego pionu funkcjonalnego, znajdującymi się na różnych szczeblach hierarchii wojskowej. Wspomniane zgrywanie może być pomyślnie rozwiązane w warunkach dobrego funkcjonowania omówionego wcześniej systemu informacji normatywno-prawnej.

W systemie pobudzania szerokie zastosowanie powinny znaleźć rozkazy ustne, wydawane bezpośrednio lub pośrednio podwładnym. Obowiązywać tu powinna zasada, że im niższy szczebel dowodzenia, tym częściej powinno się stosować rozkazy ustne, a rzadziej pisemne. Rozkazodawstwo ustne powinno być szczególnie

zeroko stosowane w warunkach polowych oraz wówczas, gdy zadanie powinno być wykonane w ograniczonym czasie.

Kolejnym elementem systemu pobudzania jest koordynowanie współdziałanie/, zwane również organizowaniem współpracy.

Głównymi koordynatorami są dowódcy, szefowie lub inne osoby funkcyjne. Koordynowanie /współdziałanie/ polega na zgrupowaniu wysiłków sił i środków pod względem celu, miejsca i czasu dla jak najlepszego wykonania postawionego zadania. Przy jego organizacji obowiązują następujące zasady:

- zasadniczą część sił i środków należy wyznaczać do wykonania najważniejszego zadania, pozostałą - do zadań drugorzędnych lub pomocniczych. Oznacza to, że podczas prowadzenia działań bojowych większość sił i środków powinna być użyta na kierunku głównego uderzenia, natomiast na innych kierunkach ta część, która pozostanie po zorganizowaniu głównego zgrupowania;
- sposoby działania i kierunki, na których należy działać zasadniczą częścią posiadanych sił i środków, powinny być wyznaczone przed przystąpieniem do wykonania danego zadania. W toku działania, jeśli zajdzie taka potrzeba, sposoby i kierunki mogą być udokładniane lub zmieniane odpowiednio do nowo powstałych warunków lub sytuacji, jeśli nie zapewniamy szybkiego osiągnięcia wyznaczonego celu;
- koordynowanie /współdziałanie/ musi się charakteryzować korzystnością i ekonomicznością, to znaczy zapewniać osiągnięcie oczekiwanego efektu możliwie najmniejszym nakładem sił i środków. Ma to wyjątkowo duże znaczenie w warunkach działań bojowych, chociaż wskaźniki korzystności i ekonomiczności są tu najczęściej trudne do określenia.

Koordynowanie ma wiele momentów stycznych z systemem organizowania. Niektóre jego elementy są przedłużeniem, a zwłaszcza udokładnieniem takich elementów systemu organizowania jak instruowanie i zabezpieczenie materiałowo-czasowo-przestrzenne.

Podstawowymi dokumentami koordynacyjnymi mogą być:

- w okresie pokojowym, tj. podczas działalności pozabojowej - plany współpracy, harmonogramy lub tzw. cyklizatory;

- w okresie prowadzenia działań bojowych - plany współdziałania

W zależności od potrzeb sporządza się ich tekstem, graficznie lub sposobem mieszanym. Szczególnym przypadkiem graficznego ujęcia tego rodzaju dokumentów są plany współdziałania sporządzane przeważnie na mapach.

W związku taktycznym zwłaszcza na niższych szczeblach kierowania zabiegi koordynacyjne powinny być dokonywane ustnie, przeważnie bez przygotowywania dokumentacji pisemnej lub graficznej. Daje to poważne oszczędności czasowe, a w wypadku konieczności odtwarzania naruszonego współdziałania /współpracy/ jest to jeden z najszybszych i najskuteczniejszych sposobów.

Jednym z elementu systemu pobudzania jest motywowanie. Doniosłą rolę i znaczenie tego elementu potwierdza wiele przykładów okresu pokojowego, a zwłaszcza wojennego.

Motywowanie, obejmując zarówno czynniki socjocentryczne jak i egocentryczne, funkcjonuje w całym systemie pobudzania, działa według kryterium wskaźnika matematycznego. W uproszczeniu gdy jest on większy od jedności, to podwyższa poziom kierowania i zwiększa potencjalne możliwości posiadanych sił i środków. Natomiast w miarę tego jak maleje i spada poniżej jedności, obniża skuteczność kierowania i możliwość efektywnego wykorzystania sił i środków.

Charakterystycznym przykładem potencjalizacji sił i środków przez umiejętnie zorganizowane motywowanie jest obrona Leningradu, Moskwy i Stalingradu. Teoretycy i praktycy wojskowi twierdzą np., że z formalno-militarnego punktu widzenia nawet najlepsza elektroniczna maszyna cyfrowa wskazałaby, że bitwę Stalingradzką powinny wygrać armie hitlerowskie. Rzeczywistość była inna - poniosły tam dotkliwą klęskę. Wartość współczynnika motywowania była tam tak duża, że spotęgowała możliwości militarne obrońców Stalingradu i zapewniła im jedno z najwspanialszych zwycięstw drugiej wojny światowej.

Motywowanie w myśl teorii organizacji i zarządzania może być realizowane za pomocą różnych bodźców. Są wśród nich bodźce pozamaterialne, do których można zaliczyć wyróżnienia i kary,

a także warunki, w których człowiek spotyka się z uznaniem, dobrym traktowaniem, szacunkiem, sprawiedliwością, odczuwa zadowolenie itp., oraz materialne, np. nagrody, premie i inne.

Wpływ bodźców materialnych i pozamaterialnych nie jest jednakowy. W jednych warunkach może dominować pierwsza grupa bodźców, w innych grupa druga.

Mimo braku pełnych danych można wnioskować, że w warunkach związku taktycznego, dominującymi są bodźce pozamaterialne. Wynika to między innymi ze specyfiki służby wojskowej, wymagającej nawet w okresie pokoju wiele wyrzeczeń i poświęceń oraz uzależniającej w wysokim stopniu podwładnego od przełożonego.

Scharakteryzowanie systemu kierowania od strony rozkazowania, koordynowania i motywowania rzuca wystarczające światło na jego złożoność, współzależności i powiązania. Jest to system trudny w realizacji, wymagający jednocześnie wiedzy i doświadczenia oraz stanowczości i elastyczności w stosowaniu.

4. SYSTEM NADZOROWANIA

System ten wywodzący się z funkcji nadzorowania /zwanej w teorii organizacji i zarządzania funkcją kontroli/ jest ostatnim wśród systemów kierowania. Nie oznacza to wcale, że zaczyna on funkcjonować dopiero wtedy, gdy zostaną zrealizowane wszystkie czynności zawarte w poprzednich systemach aż do systemu pobudzania włącznie. System nadzorowania odznacza się tym, że może i powinien funkcjonować podczas realizacji czynności w ramach każdego z kolejno po sobie następujących systemów: prognostyczno-planistycznego /przewidywania/, organizowania i pobudzania, a także po ich zakończeniu i całkowitym wykonaniu zadań instytucji.

W wojsku działa on różnymi sposobami: inspekcje wojsk i rewizje materiałowe dokonywane przez szczebel centralny i okręgowy, różne formy kontroli prowadzone przez wszystkie ogniwa kierowania oraz rozliczanie /zał. 22/.

Charakterystyczne właściwości tego systemu w połączeniu z różnymi sposobami działania przemawiają za tym, że zarówno funkcję kontrolowania jak i dostosowany do niej system w warunkach

wojska słuszniej będzie nazywać odpowiednio funkcją i systemem nadzorowania.

System nadzorowania zajmuje szczególną pozycję wśród systemów kierowania, a jego przeznaczeniem jest przede wszystkim porównywanie uzyskanych wyników z założonym wzorcem, ustalanie i charakteryzowanie powstałych odchyień, wykrywanie nie zamierzonych skutków działań oraz przekazywanie ich w odpowiedniej formie zainteresowanym organom kierowania.

System nadzorowania będzie efektywny i skuteczny tylko wówczas, gdy będzie spełniał następujące wymagania:

- siły i środki użyte do przeprowadzania nadzoru będą odpowiednio dobrane i przygotowane, a czas wykonywania nadzoru dostosowany do charakteru zadania;
- całokształt działalności nadzorczej będzie ujęty w ten sposób że główny wysiłek zostanie skoncentrowany na najważniejszych zagadnieniach, które powinny być szczegółowo sprawdzone, natomiast inne mogą być pominięte lub zbadane sondażowo;
- działalność nadzorcza będzie charakteryzować się dokładnością, wnikliwością i obiektywnością, ustalać nie tylko stan faktyczny, ale wskazywać również na przyczyny i spodziewane następstwa oraz precyzować konkretne wnioski i propozycje zmierzające do poprawienia istniejącego stanu;
- będą wyszukiwane zjawiska pozytywne, zasługujące na wyróżnienie lub rozpowszechnienie i będą przekazane innym ogniwom organizacyjnym do wykorzystania;
- kierownictwo lub organy kontroli będą czuwały nad usunięciem stwierdzonych usterek, a w razie potrzeby udzielały wykonawcom niezbędnej pomocy lub wskazówek.

Powyższe wymagania obowiązują przy wszystkich formach nadzoru stosowanego w związku taktycznym i oddziałach zarówno przez jego własne jak i wyższe szczeble kierowania. Przestrzeganie ich i twórcze dostosowanie do poszczególnych form nadzoru wpływa dodatnio na procesy i systemy kierowania.

Inspekcja jest najwyższą formą nadzoru w tym systemie. Przeprowadza ją zwykle szczebel centralny, a niekiedy z jego

poważnienia dowództwa okręgów wojskowych /równorzędne/. Dowództwo związku taktycznego /oddziału/ nie przeprowadza inspekcji.

Inspekcje dzielą się na: problemowe, tj. takie, w których zakres nadzoru jest ograniczony do jednego lub co najwyżej kilku problemów; kompleksowe - obejmujące nie mniej niż po kilka problemów z każdego systemu /dziedziny/ gotowości bojowej, tj. wychowania, szkolenia, ukompletowania i zabezpieczenia tyłowego. W zależności od potrzeb inspekcje mogą być planowe lub doraźne, z uprzedzeniem zainteresowanych o zamiarze ich prowadzenia lub co powinno być najczęściej stosowane, bez uprzedzenia.

Według podobnych zasad funkcjonuje rewizja materiałowa. Zasadnicza różnica między inspekcją a rewizją polega na tym, że pierwsza z nich obejmuje nadzorem większość lub wszystkie problemy gotowości bojowej, natomiast druga ogranicza się w zasadzie wyłącznie do problematyki gospodarczej.

Podstawową formą nadzoru stosowaną przez dowództwo związku taktycznego i oddziałów są kontrole: kompleksowe i problemowe oraz lustracje i samokontrole, a pomocniczą - rozliczanie bieżące i okresowe. Tworzą one wspólnie dywizyjny system nadzoru, którego struktura powinna być zgrana z odpowiednim systemem nadzoru wyższych szczebli kierowania, a zarazem dostosowana do wewnętrznych potrzeb dywizji oraz podległych jej oddziałów i pododdziałów. Wpływ tego systemu na skuteczność kierowania zależy w dużym stopniu od ścisłego przestrzegania zasad jednolitego systemu nadzoru stosowanego w siłach zbrojnych, a także od umiejętnego doboru i stosowania poszczególnych form nadzoru.

Kontrole przeprowadzane w związku taktycznym i w oddziałach, podobnie jak inspekcje, mogą być zaliczone do grupy kontroli kompleksowych lub problemowych. Zasada ich odróżniania jest ta sama co inspekcji.

Oczywiście zakres kontroli zarówno problemowej jak i kompleksowej będzie zwykle znacznie węższy aniżeli inspekcji. Kontrole mogą być planowe lub doraźne. Ich planowanie i organizowanie należy do obowiązków przełożonych.

Wiodącymi /powszechnie stosowanymi/ powinny być zwykle kontrole kompleksowe, a ich uzupełnieniem - problemowe. Z wieloletniego doświadczenia wynika, że kontrole kompleksowe dają przeważnie pełny i na ogół jasny obraz nadzorowanych dziedzin, pozwalają na sprecyzowanie bardziej słusznych i pełnych wniosków i zaleceń oraz - co nie pozostaje bez wpływu na działalność służbową - ekonomiczne jest przy nich zużycie czasu przez kontrolujących i kontrolowanych. Tego rodzaju kontrole nie powinny być często przeprowadzane. Jedna - dwie w ciągu roku w zupełności wystarczą. W przerwach między nimi mogą być prowadzone kontrole problemowe. Przewodniczącymi kontroli kompleksowych powinni być dowódcy, natomiast problemowych mogą być inne osoby funkcyjne, np. zastępcy dowódcy lub szefowie rodzajów wojsk, szefowie służb itp.

Kontrole mogą być dokonywane po uprzedzeniu podwładnych o zamiarze ich prowadzenia lub z zaskoczenia. Pierwsze mogą być praktykowane wówczas, gdy np. głównym celem kontroli będzie zmobilizowanie podwładnych do podniesienia poziomu w tych dziedzinach, na których szczególnie zależy przełożonemu itp. Drugie kontrole niezapowiedziane - powinny być dominującymi, gdyż łatwiej w nich ustalić stan faktyczny kontrolowanych dziedzin i wykryć dodatnie i ujemne strony występujące w kierowaniu.

Wszystkie kontrole w zależności od tego, gdzie i przez kogo są przeprowadzane, dzielą się na wewnętrzne i zewnętrzne. Jest to oczywiście podział względny, ponieważ każda kontrola przeprowadzona przez dowództwo dywizji będzie wewnętrzną dla tej dywizji, natomiast dla kontrolowanych oddziałów będzie to kontrola zewnętrzna. Podobna sytuacja będzie występowała na szczeblu oddziału i pododdziału. Zresztą wspomniany podział jest konieczny tylko dla celów planistyczno-organizacyjnych.

W jednolitym systemie nadzoru powinny być zachowane odpowiednie proporcje. Biorąc za podstawę wyrażone w osobodniach wszystkie kontrole przeprowadzane w oddziale /pułku i równorzędnym/, 10-20% powinno przypadać na kontrole zewnętrzne, prowadzone przez dowództwo dywizji i wyższe szczeble kierowania, natomiast 80-90% na kontrole wewnętrzne, organizowane przez dowództwa oddziału i pododdziałów.

Zachowanie tych proporcji wpłynie dodatnio na rozwój inicjatywy, pomysłowości i samodzielności bezpośrednich przełożonych, podwyższenie ich odpowiedzialności za powierzony odcinek racy oraz przyczyni się do zlikwidowania zjawiska "zamieniania odwładnych" w wykonywaniu przez nich obowiązków służbowych.

Jedną z odmian kontroli są tzw. lustracje, które jak wykazuje praktyka, bardzo często utożsamia się z kontrolami. W rzeczywistości mają wiele odmiennych właściwości. Lustracji dokonują przeważnie dowódcy, ich zastępcy oraz szefowie rodzajów wojsk służb od szczebla oddziału wzwyż, i tylko w pododdziałach, oddziałach itd. podporządkowanych im pod względem służbowym lub funkcjonalnym. W niektórych wypadkach lustracje mogą być dokonywane przez grupę /zespół/ pod kierownictwem w/w osób funkcyjnych. W porównaniu z kontrolami są znacznie krótsze i mogą trwać od kilkunastu minut do kilku godzin.

Lustracje mogą mieć charakter oficjalny lub roboczy. Celem pierwszych jest najczęściej spotkanie się przełożonego z podwładnymi. Mogą być prowadzone po zakończeniu przygotowań do wykonania ważniejszego zadania lub po jego wykonaniu. Sprawdzają się /kontroluje/ wybrane zagadnienia, np. wygląd zewnętrzny żołnierzy, ich sprawność, stan i przygotowanie sprzętu oraz inne.

Lustracje robocze polegają przeważnie na sprawdzeniu lub zbadaniu wybranych dziedzin. W porównaniu z poprzednimi zawierają więcej elementów charakteru kontrolnego. W niektórych wypadkach są przeznaczone dla przeprowadzenia prostych badań sondażowych, dokonania porównań, ocen itp. w wybranych dziedzinach działalności służbowej.

Szczególnym przypadkiem kontroli jest samokontrola. Polega ona na porównywaniu rezultatów własnego działania z wzorcem wskazanym przez przełożonego lub ustalonym osobiście, systematycznym określaniu odchyień, zwłaszcza negatywnych, oraz precyzowaniu sposobów ich likwidacji, jeżeli wpływają ujemnie na osiągnięcie wyznaczonego celu itp.

Właściwie zorganizowana i należycie przeprowadzona samokontrola wpływa dodatnio na realizację zadań. Pozwala przede

wszystkim na ograniczenie innych sposobów nadzoru oraz znacznie upraszcza i ułatwia sprawowanie dowodzenia i zarządzania. Ze względu na wspomniane właściwości jest ona ważnym elementem systemu nadzoru zwłaszcza wówczas, gdy jest powszechnie stosowana przez poszczególnych funkcyjnych organów kierowania i aparatu wykonawczy. Ważniejsze zamierzenia w zakresie samokontroli mogą być ujmowane w osobistych planach pracy lub kalendarzach czynności, natomiast inne powinny być realizowane stosownie do potrzeb.

Dalszym elementem systemu nadzoru jest tzw. rozliczanie, które zostało już częściowo omówione w poprzednich rozdziałach. Podobnie jak w inspekcji, rewizji lub kontroli tak i tutaj może mieć miejsce rozliczanie problemowe lub kompleksowe, zewnętrzne, tj. prowadzone przez przełożonych spoza rozliczanego oddziału /pododdziału/, lub wewnętrzne, tj. przez bezpośrednich przełożonych, a także indywidualne i zespołowe.

W wypadku rozliczania indywidualnego referującym stan realizacji zadań powinien być dowódca /np. dowódca pułku/, a rozliczającym - jego bezpośredni przełożony /dowódca dywizji/. W odróżnieniu od rozliczania indywidualnego, przy rozliczaniu zespołowym referującymi są osoby funkcyjne wchodzące w skład dowództwa, np. dowódca, jego zastępcy, szefowie rodzajów wojsk lub inni. Podczas rozliczania związku taktycznego tego rodzaju zespołem może być rada wojskowa dywizji.

Dla pogłębienia szczegółowości rozliczania może ono w razie potrzeby zawierać niektóre elementy kontroli kompleksowej lub problemowej albo lustracji. Organizuje się je w ten sposób, że stan realizacji najważniejszych zadań, z których będzie rozliczane dane dowództwo, podlega najpierw sprawdzeniu w wybranych jednostkach organizacyjnych /oddziałach, pododdziałach/ podległych temu dowództwu. Po jego zakończeniu odbywa się rozliczanie, podczas którego główna uwaga rozliczających i rozliczanych powinna być skoncentrowana na analizie i ocenie tych zjawisk, które wymagają usprawnienia.

System nadzoru mimo swej odrębności w porównaniu z innymi systemami, wynikającej zwłaszcza z jego charakteru i przezna-

czenia, w praktycznym stosowaniu opiera się na wielu takich elementach, które są właściwe dla poprzednio scharakteryzowanych systemów kierowania.

Można tu wymienić takie jak: prognozowanie, programowanie i planowanie nadzoru właściwe dla systemu prognostyczno-planistycznego /przewidywania/; instytucjonalizowanie, instruowanie i zabezpieczenie nadzoru, które się mieszczą w systemie organizowania; rozkazywanie, koordynowanie i motywowanie mieszczące się w systemie pobudzania. Wymienione elementy sprawiają, że system nadzoru można traktować jako system względnie niezależny, a jednocześnie spójny z innymi systemami kierowania.

Należyte sprawowanie nadzoru wymaga przejawiania inicjatywy i pomysłowości, nacelowanej głównie na powiększanie jego efektywności i skuteczności poprzez ograniczanie i eliminowanie najbardziej pracochłonnych czynności. Wyjątkowo dużą pomocą w tym zakresie może być elektroniczna technika obliczeniowa, a zwłaszcza dywizyjny zautomatyzowany system dowodzenia wojskami, przewidziany jako moduł systemu terytorialnego i systemu polowego.

System ten wyposażony w odpowiednie oprogramowanie może rozwiązywać wiele zadań objętych systemem nadzoru zarówno na potrzeby związku taktycznego jak i wyższych szczebli dowodzenia.

Do zadań, które mogą być realizowane za pomocą elektronicznej techniki obliczeniowej, należy między innymi scentralizowane planowanie i optymalizacja zamierzeń kontrolno-nadzorczych. Zrozumiałe, że dowódca związku taktycznego będzie zainteresowany jedynie tym, w jakim zakresie wyższe ogniwa dowodzenia uwzględniają podległą mu dywizję w swoich planach nadzoru, ażeby stosownie do tego zaplanować własną działalność nadzorczą - tradycyjnymi sposobami lub maszynowo.

Technika obliczeniowa może być użyta również do wykonywania różnych zestawień, kalkulacji, obliczeń itp., które pochłaniają wiele czasu, zwłaszcza przy kontrolowaniu gospodarki materiałowej, a w niektórych wypadkach również innych dziedzin, np. szkolenia. Przy sporządzaniu dokumentów opisowych, podsumowujących kontrole problemowe, a w szczególności kompleksowe,

technika obliczeniowa może być użyta do rozwiązywania zadań typu logiczno-optymalizacyjnego oraz numerycznego. W zależności od liczby i rodzajów programów mogą być wykonywane również inne czynności kontrolno-nadzorcze.

Systematyczne rozszerzanie zastosowań elektronicznej techniki obliczeniowej pozwala przypuszczać, że w niezbyt odległej przyszłości system nadzoru ulegnie poważnym przeobrażeniom. Doprowadzą one do wewnętrznych zmian w sposobach prowadzenia inspekcji, rewizji, kontroli itp. Zmiany te będą polegać na tym, że kontrolujący mniej czasu będą przeznaczali na czynności mechaniczne, gdyż będzie mogła wykonać to za nich technika obliczeniowa, natomiast więcej uwagi skupią na czynnościach o charakterze analityczno-oceniającym i postulatywnym.

B. STRUKTURY ORGANIZACYJNE I ZAKRESY DZIAŁANIA

Powszechnie wiadomo, że funkcje, a także systemy informacyjne i kierowania mogą działać tylko w ścisłym powiązaniu z instytucjami - oddziałami, pododdziałami, dowództwami itp. Bez tego sprzężenia zanika działalność funkcji i systemów, a odłączone od nich instytucje przestają działać.

Należycie ukierunkowane funkcje i precyzyjnie dostosowane do nich systemy informacyjne i kierowania przyczyniają się do podniesienia wartości instytucji. Wyraża się to przeważnie w wysokim poziomie organizacji działań, a zwłaszcza ich skuteczności i ekonomiczności.

Istnieje również oddziaływanie odwrotne. Instytucje o zoptymalizowanej strukturze organizacyjnej prężniej oddziaływają na doskonalenie funkcji i ulepszanie systemów oraz powodują, że obieg informacji i kierowanie stają się ważnym narzędziem w osiąganiu wyznaczonych celów.

Tak więc przedsięwzięciom, których celem jest modernizacja procesów i systemów informacyjno-kierowniczych, powinno zawsze towarzyszyć ulepszanie kształtów organizacyjnych instytucji. Przestrzeganie tej zasady ułatwia i przyspiesza realizację zadań, natomiast jej naruszenie doprowadza zwykle do spadku skuteczności działania.

CHARAKTERYSTYCZNE WŁAŚCIWOŚCI DOTYCHCZASOWEGO MODELU STRUKTURALNO-ORGANIZACYJNEGO DOWÓDZTWA DYWIZJI

Rozwój technicznego wyposażenia i wynikające stąd zmiany zasadach użycia wojsk na polu walki wywarły zasadniczy wpływ a rozwój dowództw i sztabów.

Analiza wykazuje, że struktury organizacyjne tych organów, ciągu ostatnich kilku dziesiątków lat były poddawane wielokrotnym zabiegom modernizacyjnym w celu jak najlepszego dostosowania ich do okresu pokojowego i wojennego.

Wspomniana modernizacja dokonywana przez różne armie miała podobny charakter i nie zawsze doprowadzała do pełnego osiągnięcia celu. Prowadziła często do "rozwoju wszerz", czyli do poziomej rozbudowy dowództw, w rezultacie czego powstały organy kierowania o mocno spłaszczonej strukturze, gdzie niektórym przełożonym podporządkowano bezpośrednio zbyt dużą liczbę podwładnych, przekraczającą niekiedy rzeczywiste możliwości kierowania nimi.

Dwie były przyczyny rozbudowy poziomej. Pierwsza z nich to powstawanie lub wyodrębnianie się nowych rodzajów wojsk, wskutek czego zachodziła potrzeba wprowadzania nowych stanowisk lub komórek o odpowiedniej specjalności na poszczególnych szczeblach kierowania; drugą natomiast było poszerzanie się zadań organów kierowania, zwłaszcza w zakresie zbioru, przekazywania, przechowywania, przetwarzania i wydawania informacji.

Nie wnikając głębiej w istotę tego problemu można by sądzić, że pozioma rozbudowa dowództw jest nieuchronnym następstwem ogólnego rozwoju wojsk i w konsekwencji musi doprowadzić do skutków wynikających z tego spłaszczenia. Tego rodzaju "fatalistyczny" pogląd nie jest słuszny. Teoria organizacji i zarządzania, będąca syntezą nauk ergologicznych, nie tylko sygnalizuje, ale również podaje sposoby przeciwdziałania tym skutkom. Spojrzenie na dowództwa, sztaby, szefostwa itd. różnych szczebli kierowania przez pryzmat nauk ergologicznych może dopomóc w rozwiązaniu niektórych nabrzmiałych problemów.

W poszukiwaniu optymalnych struktur organizacyjnych, pracownicy nauki zajmujący się organizacją i kierowaniem stwierdzają zgodnie, że w ogniach kierowania "zakład - kombinat", co

w przełożeniu na warunki wojska można rozumieć jako "pułk - dywizja", rozpiętość kierowania powinna być zbliżona do takich granic, żeby jednemu przełożonemu było podporządkowanych około 5-7 podwładnych. Przy zachowaniu tego warunku przełożony, np. dyrektor naczelny kombinatu, może należycie kierować swymi zastępcami i bezpośrednio podległymi dyrektorami /kierownikami.

Liczba osób bezpośrednio podporządkowanych dowódcy dywizji /pułku/ jest znacznie większa i wynosi:

- w dywizji 24-26, w tym zastępców dowódcy dywizji 5, szefów rodzajów wojsk 4 i dowódców oddziałów /równorzędnych/ 15-17;
- w pułku zmechanizowanym 17-20, w tym zastępców dowódcy pułku 5, szefów rodzajów wojsk 3, dowódców pododdziałów 9-12.

W warunkach polowych, zwłaszcza gdy dywizja /pułk/ przyjmuje ugrupowanie bojowe, liczba bezpośrednich podwładnych może być jeszcze większa.

Zgodnie z zasadami teorii organizacji i zarządzania, rozwój naukowo-techniczny i towarzysząca mu specjalizacja wzmacnia tendencje do rozszerzania istniejących organów kierowania o nową częstokroć samodzielne komórki. Wyjście im naprzeciw jest na ogół konieczne, ale tylko w takim zakresie, żeby nie wejść w konflikt z inną tezą zawartą w tej teorii, w myśl której powiększanie rozdrobnienia organów typu sztabowego obniża ich operatywność, utrudnia kompleksowe rozwiązywanie problemów i wydłuża czas reakcji systemów kierowania. W świetle tych tendencji dowództwo dywizji składające się z kilkunastu różnych komórek specjalistycznych jest raczej instytucją o znacznym rozdrobnieniu organizacyjnym, w którym jak wynika z badań przeprowadzonych przez Sztab Generalny w 1972 r., zarysowują się tendencje tzw. pracy "na siebie".

Istotnym elementem sprawności organizacyjnej jest należyte rozwiązanie problemu przełożenstwa, podwładności, zależności i kompetencyjności /obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność/ osób funkcyjnych wchodzących w skład danego organu kierowania. Analizując pod tym kątem widzenia dowództwo dywizji /pułku/ poczyniłem szereg spostrzeżeń.

Stanowisko zastępcy dowódcy d/s liniowych jest inaczej ustawione aniżeli stanowiska pozostałych zastępców, tj. szefa sztabu, zastępcy dowódcy d/s politycznych, do spraw technicznych i kwatermistrza. Osoba wyznaczona na to stanowisko mimo że ponosi odpowiedzialność za wyszkolenie bojowe, nie posiada żadnego aparatu zapewniającego realizację tego zadania. Nie posiada również żadnej komórki, która mogłaby być wykorzystana podczas prowadzenia działań bojowych w charakterze obsady wysuniętego /zapasowego, pomocniczego/ stanowiska dowodzenia organizowanego zwykle przez tego zastępcę. Stan ten wymaga zweryfikowania i dostosowania do potrzeb okresu pokojowego i wojennego.

Zastępca dowódcy d/s liniowych w okresie pokoju powinien zajmować się przede wszystkim organizacją i kontrolą szkolenia bojowego. Podczas prowadzenia działań bojowych przez dywizję powinien kierować pracą na ruchomym stanowisku dowodzenia /RSD/, którego organizacja i przeznaczenie będą naświetlone w dalszej części tego rozdziału. W celu zapewnienia warunków do realizacji zadań zarówno w okresie pokoju jak podczas działań bojowych, dla zastępcy dowódcy dywizji d/s liniowych należy zorganizować odpowiedniej wielkości organ wykonawczy, np. wydział szkolenia.

Zachodzi potrzeba nowego spojrzenia na szefostwa rodzajów wojsk i służb znajdujące się w składzie dowództwa dywizji. Analizując ich działalność trudno znaleźć uzasadnienie na to, że większość z nich jest bezpośrednio podporządkowana dowódcy, natomiast łączność jest podporządkowana szefowi sztabu.

Podobne wątpliwości wzbudza podporządkowanie szefostw służb, zwłaszcza w warunkach polowych. Rozmieszczone w tym samym rejonie tyłowym dwa z nich - szefostwo uzbrojenia i elektroniki oraz szefostwo służby czołgowo-samochodowej są podporządkowane zastępcy dowódcy d/s technicznych, natomiast pozostałe szefostwa - służby żywnościowej, mundurowej, materiałów pędnych i smarów oraz zdrowia - kwatermistrzowi. Istniejący podział przy działaniu na korzyść tych samych wojsk nie sprzyja sprawności zaopatrzenia.

Korzystniej byłoby wszystkie szefostwa rodzajów wojsk z wyjątkiem szefostwa wojsk rakietowych i artylerii oraz szefostwa obrony przeciwlotniczej podporządkować szefowi sztabu.

Natomiast służby techniczne i kwatermistrzowskie powinny być podporządkowane jednej osobie, np.: szefowi tyłów - zastępcy dowódcy, a nie jak dotychczas dwu osobom, tj. kwatermistrzowi i zastępcy dowódcy d/s technicznych.

Nasuwają się wątpliwości co do właściwości nazw niektórych komórek dowództwa dywizji. Należy się domyślać, że nazwę szefostwo nadaje się tym komórkom, którym są podporządkowane funkcjonalnie oddziały lub pododdziały o tej samej specjalności, np. szefostwu wojsk raketowych i artylerii - pułk artylerii, dywizjon rakiet itd.; szefostwu obrony plot - pułk artylerii plot itd. Stosując konsekwentnie tę zasadę należałoby przemianować dotychczasowy wydział rozpoznania sztabu dywizji na szefostwo rozpoznania, wydział łączności na szefostwo wojsk łączności. Wydziałom tym są odpowiednio podporządkowane batalion rozpoznania i batalion łączności. Wymaga również rozważenia, czy aktualne rozmieszczenie specjalistów rozpoznania poza tym wydziałem, tj. w niektórych szefostwach jest podyktowane względami operatywności kierowania, czy też jest pozostałością z okresu tzw. samowystarczalności.

W warunkach garnizonowych dowodzenie dywizją /pułkiem/ odbywa się z jednego stanowiska dowodzenia, natomiast w polu po zajęciu ugrupowania bojowego dowodzenie wojskami odbywa się ze stanowiska dowodzenia /SD/, tyłowego stanowiska dowodzenia /TSD/, a na szczeblu dywizji często z wysuniętego stanowiska dowodzenia /WSD/ i w niektórych wypadkach z pomocniczego lub zapasowego SD /ZSD, PSD/. Analiza wykazuje, że przy przejściu z garnizonowej na polową strukturę dowodzenia wystąpią poważne trudności natury organizacyjnej. Dowództwo dywizji nie posiada dostatecznych sił na zorganizowanie czterech sprawnie działających stanowisk dowodzenia, przystosowanych do całodobowej pracy. Nie posiada również żadnego wyodrębnionego zespołu przeznaczonych do pracy na WSD, ZSD i PSD. W rzeczywistości tworzenie tych dwóch stanowisk nie jest konieczne i może być zastąpione jednym stanowiskiem, przystosowanym do pracy na najważniejszych kierunkach, zwanym np. ruchome stanowisko dowodzenia /RSD/. Zapewnienie sprawnego przejścia na polowy system dowodzenia wymaga jednak, żeby w strukturze organizacyjnej okresu pokojowego istniała stała obsada nie tylko dla SD, TSD, ale również dla RSD.

W przeciwnym wypadku organizowane w warunkach polowych WSD, ZSD lub PSD jedynie osłabiają obsadę SD i najczęściej nie będą zdolne do przejęcia dowodzenia. Problem ten może być rozwiązany przez utworzenie wspomnianego wyżej wydziału szkolenia.

Kolejnym problemem jest podział dowództwa na SD, TSD i RSD /WSD, ZSD, PSD/. Z przeprowadzonej analizy wynika, że obowiązujące w tym zakresie zasady nie w pełni odpowiadają potrzebom, wynikającym z wymagań współczesnego pola walki. Istnieją odmienne poglądy co do włączania niektórych komórek do składu poszczególnych SD. Dotyczy to w szczególności komórki partyjno-politycznej, kadrowej, organizacyjno-ewidencyjnej i innych. Jedni uważają, że w/w komórki wygodnie rozmieszczać na SD, będącym głównym ogniwem dowodzenia, natomiast inni wychodząc z założenia, że powoduje to dalsze powiększanie tego elementu i tak już dużego pod względem liczebności, postulują umiejscowienie ich w rejonie TSD.

Analiza tego problemu wykazuje, że zawsze powinno się dążyć do tego, żeby na SD znajdowała się jak najmniejsza liczba osób. Nie wyklucza to jednak celowości rozmieszczania niektórych z tych komórek na tym stanowisku.

Znaczne zróżnicowanie poglądów uwidacznia się w kwestii kierowania poszczególnymi stanowiskami dowodzenia w dywizji. Mimo że obowiązujące ustalenia regulaminowe są uważane najczęściej za kierunkowo słuszne, sugeruje się przyjęcie rozwiązań, że: kierownikiem SD powinien być zawsze szef sztabu, TSD - kwatermistrz /w przyszłości po zintegrowaniu tyłu szef tyłów - zastępca dowódcy/, RSD /WSD, PSD/ - zastępca dowódcy d/s liniowych. Dowódca dywizji powinien mieć zapewnione warunki do dowodzenia wojskami z dowolnego stanowiska dowodzenia stosownie do potrzeb i sytuacji. Rzutuje to oczywiście na skład osobowy wyznaczany na poszczególne stanowiska dowodzenia oraz na sposoby jego pracy.

Wewnętrzna organizacja poszczególnych stanowisk dowodzenia jest nadal przedmiotem rozważań dowódców, oficerów sztabów oraz teoretyków i praktyków, reprezentujących różne nauki

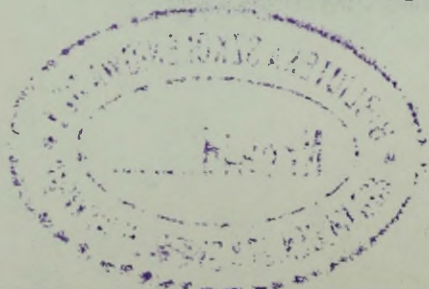
ergologiczne. Struktura organizacyjna tych stanowisk, wyrażona komórkami okresu pokojowego coraz częściej ulega takim przekształceniom, które sprzyjają operatywnemu kierowaniu, a zwłaszcza kompleksowemu przygotowywaniu decyzji. Przejawia się to między innymi w organizowaniu na SD dywizji tzw. centrum planowania i dowodzenia, na których rzecz pracują zespoły utworzone z komórek specjalistycznych dowództwa przeważnie bez naruszania ich organizacji, w próbach tworzenia na TSD centrum planowania i dowodzenia służbami kwatermistrzowskimi i technicznymi, rozmieszczaniu na SD grupy operacyjnej lub przedstawiciela TSD itd. Powyższe rozwiązania zasługują na uwagę i należy je wykorzystać w praktyce.

Ulegają dość istotnym zmianom zasady pracy stanowisk dowodzenia, zwłaszcza w zakresie organizacji i przygotowania wojsk do działań bojowych. Czas przeznaczony na składanie wyczerpujących meldunków - propozycji przez poszczególnych szefów, opracowanie planu walki, prowadzenie rekonesansu organizację współdziałania itp. został znacznie ograniczony. Próby wtłoczenia starej metodyki pracy w nowe, poważnie skrócone normy czasowe nie przyniosły pożądaných rezultatów. Wskazały na konieczność przyjęcia nowej organizacji, przy której zwłaszcza takie czynności jak analiza zadania i ocena położenia wraz z propozycjami użycia poszczególnych rodzajów wojsk i służb oraz ogłoszeniem zamiaru walki jako najbardziej czasochłonne czynności można wykonywać w znacznie krótszym czasie.

Wymaga również zweryfikowania organizacja tzw. równoległego planowania, a także takich czynności jak prowadzenie rekonesansu, stawianie zadań bojowych, organizacja współdziałania i inne. Wykonywanie tych czynności w warunkach znacznego ograniczenia czasu stawia nowe wymagania co do struktur organizacyjnych dowództw okresu pokojowego i wojennego.

Powyższe spostrzeżenia sygnalizują tylko niektóre słabości lub zniekształcenia, wymagające wprowadzenia stosownych usprawnień. Ich analiza pozwala sformułować następujące wnioski dotyczące perspektywicznych - udoskonalonych dowództw:

- struktury organizacyjne dowództw okresu pokojowego i wojennego w zasadzie powinny być jednakowe i zapewniać szybkie przecho-



dzenie z garnizonowego na polowy system dowodzenia bez konieczności dokonywania zmian organizacyjno-strukturalnych, kompetencyjnych i przesunięć etatowo-personalnych;

struktura organizacyjna etatowego dowództwa powinna być przystosowana do wykonywania zadań tradycyjnymi metodami oraz z szerokim wykorzystaniem środków mechanizacji i organizacyjno-technicznych, a w przyszłości także z użyciem zautomatyzowanego systemu dowodzenia, wyposażonego w elektroniczną technikę obliczeniową;

struktura organizacyjna dowództwa powinna uwzględniać przede wszystkim potrzeby polowe /pracę całodobową, najczęściej w ruchu oraz w znacznych odległościach od wojsk, a także między stanowiskami dowodzenia itp./ określające najdokładniej stan liczebny poszczególnych komórek i całego organu kierowania w dostosowaniu do zadań i wynikającego z nich obciążenia;

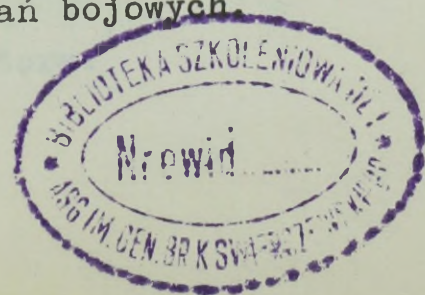
zadania i przeciętne warunki, w jakich mogą one być wykonywane, powinny być podstawą do określenia liczby i rodzajów polowych stanowisk dowodzenia, ich przeznaczenia i składu osobowego, a także do ustalenia zakresów działania poszczególnych ogniw dowodzenia i kompetencji /obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności/ osób na stanowiskach kierowniczych;

zmiany w strukturach organizacyjnych powinny być dokonywane równoległe z wprowadzaniem nowych i bardziej efektywnych metod pracy, przynoszących korzyści w okresie pokojowego szkolenia wojsk i podczas prowadzenia działań bojowych.

Skonfrontowanie dotychczasowych dowództw szczebla taktycznego, a zwłaszcza dowództwa dywizji z powyższymi wymaganiami wskazuje, że może, a nawet powinna być dokonana w tym dowództwie dość duża zmiana, co zostanie przedstawione w kolejnym podrozdziale.

2. PERSPEKTYWICZNY MODEL STRUKTURALNO-ORGANIZACYJNY DOWÓDZTWA DYWIZJI

Najważniejszym zadaniem dowództwa dywizji jest zapewnienie sprawnego kierowania podległymi wojskami w każdych warunkach, a w szczególności podczas prowadzenia działań bojowych.



Spełnienie tego wymogu wiąże się z koniecznością wprowadzenia takiego rozwiązania strukturalnego, które przede wszystkim będzie odpowiadało potrzebom okresu wojennego, a jednocześnie bez większych zmian warunkom okresu pokojowego. Zaproponowane w tym podrozdziale rozwiązanie przedstawione w zał. 23 i 24, mimo że nie można traktować go jako w pełni optymalne, stanowi jednak duży postęp i może przyczynić się do polepszenia metod pracy oraz dowodzenia i zarządzania na szczeblu dowództwa dywizji. Jest ono rezultatem badań przeprowadzanych przez Sztab Generalny w latach 1968-1969 oraz w pierwszej połowie 1972 r.

Uwzględniając wymagania współczesnego pola walki, potwierdzone bogatym doświadczeniem z przeprowadzonych ćwiczeń, w toku działań bojowych na szczeblu dywizji należy organizować:

- ruchome stanowisko dowodzenia /RSD/ w miejsce dotychczasowych wysuniętego pomocniczego i zapasowego stanowiska dowodzenia /WSD, PSD i ZSD/;
- stanowisko dowodzenia /SD/ traktowane jako główne ogniwo w dywizyjnym systemie dowodzenia;
- tyłowe stanowisko dowodzenia /TSD/, zwane dotychczas kwatermistrzowskim stanowiskiem dowodzenia.

Zgodnie z tym o czym wspominałem w poprzednim podrozdziale, kierownikami i organizatorami pracy na tych stanowiskach powinni być: SD - szef sztabu dywizji; TSD - szef tyłów, będący jednocześnie zastępcą dowódcy dywizji; RSD - zastępca dowódcy dywizji d/s liniowych.

Zastępca dowódcy dywizji d/s politycznych powinien rozmieszczać się z pierwszym rzutem zespołu partyjno-politycznego /o którym będzie mowa dalej/ na stanowisku dowodzenia, natomiast drugi rzut powinien znajdować się na tyłowym stanowisku dowodzenia. Ponieważ w przedstawionym rozwiązaniu przewiduje się utworzenie na szczeblu dywizji zintegrowanego tyłu w miejsce dotychczasowych stanowisk zastępcy dowódcy d/s technicznych i kwatermistrza dywizji, proponuje się nowe stanowisko - szefa tyłów zastępcę dowódcy dywizji.

W powyższym modelu założono, że dowódca dywizji przeważnie będzie dowodził ze stanowiska dowodzenia /SD/. Przewiduje się

również możliwość dowodzenia wojskami z ruchomego /RSD/, a w razie gdy będzie wymagała tego sytuacja, także z tyłowego stanowiska dowodzenia /TSD/.

Kilkuletnie doświadczenie oraz wyniki eksperymentów przeprowadzonych w związkach taktycznych Pomorskiego Okręgu Wojskowego wskazują, że centralnym organem dowodzenia poszczególnych stanowisk powinny być:

- dla ruchomego stanowiska dowodzenia - pomocnicze centrum dowodzenia wojskami /PCDW/;
- dla stanowiska dowodzenia - centrum planowania i dowodzenia wojskami /CPiDW/;
- dla tyłowego stanowiska dowodzenia - centrum planowania i dowodzenia tyłami /CPiDT/.

Zorganizowanie wymienionych centrów poprawi organizację pracy wewnętrznej na stanowiskach dowodzenia, a jednocześnie przyczyni się do podwyższenia sprawności dowodzenia i zarządzania. Trzeba jeszcze dodać, że z ich zorganizowania wypłyną właściwe przesłanki do organizacji i efektywnego wykorzystania zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami.

Stanowisko dowodzenia /SD/ jest głównym ogniwem dywizyjnego systemu kierowania. W jego składzie należy utworzyć następujące zasadnicze człony:

- pierwszy rzut zespołu partyjno-politycznego, składający się z 3-4 oficerów wydziału politycznego i komisji PZPR;
- zespół operacyjno-rozpoznawczy, składający się z wydziału operacyjnego, wydziału rozpoznawczego i grupy informacyjnej^{x/} oraz ośrodka przetwarzania informacji wraz z kancelarią;
- zespół zabezpieczenia działań bojowych, składający się z szefostwa wojsk łączności^{x/}, szefostwa wojsk inżynierskich i szefostwa wojsk chemicznych;
- zespół uzupełnień osobowych, składający się z wydziału kadr i wydziału organizacyjno-ewidencyjnego;
- zespół ogniowy, składający się z szefostwa wojsk rakietowych i artylerii oraz szefostwa obrony przeciwlotniczej.

^{x/} nowe nazwy komórek org. zaproponowane przez autora.

W niektórych wypadkach na stanowisku dowodzenia dywizji mogą być rozmieszczone również inne zespoły lub grupy, np. grup operacyjna lub przedstawiciel tyłowego stanowiska dowodzenia.

Zespół partyjno-polityczny oraz zespół ogniowy ze względu na specyfikę zadań powinny być bezpośrednio podporządkowane dowódcy dywizji. Na polowym stanowisku dowodzenia /SD/ szefowie wchodzący w skład tych zespołów są obowiązani pod nieobecność dowódcy dywizji na zasadzie delegacji uprawnień w pełni respektować decyzje, zarządzenia, polecenia i ustalenia szefa sztabu dywizji. Jest to charakterystyczny przypadek jednoosobowego dowodzenia, mający zastosowanie na SD w warunkach polowych.

Wymienione zespoły, np. operacyjno-rozpoznawczy, zabezpieczenia działań bojowych i inne, nie stanowią organu kierowanego przez jednego przełożonego, np. szefa zespołu /brak takich/. W danym rozwiązaniu użycie nazwy zespół ma na celu pokazanie zbliżenia przestrzennego tych komórek dowództwa dywizji, które się zajmują pokrewną problematyką lub najwięcej ze sobą współpracują. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że zintegrowanie komórek wchodzących w skład poszczególnych zespołów i postawienie na ich czele etatowych szefów dobrze znających całość problematyki danego zespołu miałoby bardzo duży wpływ na usprawnienie pracy sztabowej oraz dowodzenie i zarządzanie.

Problem ten może być w przyszłości rozwiązany. Wymaga to jednak przygotowania oficerów z całości problematyki będącej treścią pracy zespołu. Dużą pomoc może tu przynieść zastosowanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia przygotowanych do kompleksowego rozwiązywania zadań ogólnowojskowych i specjalistycznych wchodzących w zakres działalności tych zespołów.

Według szacunkowych danych, skróci się czas reakcji systemu dowodzenia zwłaszcza w procesach decyzyjnych, nastąpi znaczne skrócenie dokumentacji sztabowej, ulegną ograniczeniu tzw. uzgodnienia międzykomórkowe itp.

Za tym, żeby dotychczasowe wydziały, szefostwa itp. połączyć w w/w zespoły /lub podobne organizmy/, z jednoczesnym postawieniem na ich czele odpowiednich szefów, przemawiają również wynikające stąd korzyści dla organizacji pracy i kierowania. W przypadku szefa sztabu jako kierownika i organizatora

pracy na stanowisku dowodzenia liczba podwładnych i osób, z którymi powinien utrzymywać bezpośredni kontakt, zmniejszy się z około 11-12 do 5-6, tj. prawie o połowę. Sprowadza to wspomnianą wyżej rozpiętość kierowania do granic optymalnych.

Jak już była mowa, centralnym organem stanowiska dowodzenia /SD/ powinno być centrum planowania i dowodzenia wojskami /CPiDW/. W odróżnieniu od innych, etatowych komórek organizacyjnych dowództwa dywizji, np. wydziałów, szefostw itp., które powinny występować zarówno w strukturze organizacyjnej czasu pokojowego jak i wojennego, w/w centrum należy organizować tylko na okres przygotowania i prowadzenia działań bojowych jako organ nieetatowy. Kierownikiem tego centrum powinien być dowódca, a w czasie jego nieobecności, np. gdy dowodzi z ruchomego stanowiska dowodzenia, szef sztabu.

W skład centrum dowodzenia oprócz dowódcy, szefa sztabu i zastępcy do spraw politycznych powinni wchodzić - w szczególności ważnych okresach szefowie, a w pozostałych ich zastępcy następujących komórek: wydziału operacyjnego i rozpoznawczego oraz szefostw wojsk: rakietowych i artylerii, obrony przeciwlotniczej, łączności, inżynieryjnych i chemicznych. Jeśli na stanowisku dowodzenia rozmieszczona została grupa operacyjna /przedstawiciel/ tyłów, wówczas kierownik tej grupy może być włączony do centrum planowania i dowodzenia wojskami.

Strukturę organizacyjną przedstawionego stanowiska dowodzenia charakteryzuje to, że wszystkie jego elementy i komórki przewidziane na okres prowadzenia działań bojowych, z wyjątkiem centrum planowania i dowodzenia wojskami i w pewnym sensie grupy informowania zespołu operacyjno-rozpoznawczego, istnieją etatowo w okresie pokojowym i są przeznaczone do realizacji zadań tego samego charakteru. Fakt ten, jak mówi praktyka, znacznie ułatwia przechodzenie z garnizonowego na polowy system dowodzenia i odwrotnie.

W poprzednich rozdziałach kilkakrotnie wspomniałem, że głównymi funkcjami związku taktycznego i odpowiadającymi im systemami są: wychowanie, szkolenie /prowadzenie działań bojowych/, ukompletowanie i zabezpieczenie tyłowe.

Z analizy roli i przeznaczenia stanowiska dowodzenia nasuwa się wniosek, że ośrodkiem dyspozycyjnym dla trzech spośród czterech w/w funkcji /systemów/ jest stanowisko dowodzenia /SD/. Należą do nich wychowanie, szkolenie /prowadzenie działań bojowych/ i ukompletowanie. Jeżeli zaistnieje nawet taka sytuacja, że zespół partyjno-polityczny i uzupełnienia stanu osobowego będzie umieszczony poza rejonem SD, np. na tyłowym stanowisku dowodzenia /TSD/, to i w tym wypadku wypracowane przez te zespoły decyzje nabiorą mocy po zaopiniowaniu i zaakceptowaniu na stanowisku dowodzenia.

Drugim co do ważności jest tyłowe stanowisko dowodzenia. Zalicza się do tych stanowisk, których struktura organizacyjna nie została dotąd ostatecznie ustalona. Ukształtowanie się obok tradycyjnego kwatermistrzostwa silnego pionu technicznego, który w przyszłości powinien przejąć na siebie zaopatrzenie w środki i materiały łączności, inżynieryjno-saperskie i chemiczne, doprowadziło do takiej sytuacji, że sprawa wymaga ostatecznego rozwiązania.

Gruntowna analiza tego problemu wykazuje, że dopóki nie zostanie utworzony zintegrowany tył, nie można oczekiwać odczuwalnego postępu w podnoszeniu poziomu pracy tyłowego stanowiska dowodzenia /TSD/, a tym samym w usprawnianiu zaopatrywania wojsk.

Jak już wspomniałem wyżej, najważniejsze byłoby utworzenie tyłu dywizyjnego składającego się z dwóch członów:

- zespołu służb technicznych, składającego się z szefostwa służby czołgowo-samochodowej, szefostwa służby uzbrojenia i elektroniki oraz szefostwa zajmującego się zaopatrzeniem w środki i materiały łączności, inżynieryjno-saperskie i chemiczne. To ostatnie /nowe/ szefostwo powinno być utworzone tylko w tym wypadku, gdy jego zadania nie będą mogły być włączone w zakres działania innych, istniejących już służb tyłowych;
- zespołu służb kwatermistrzowskich, składającego się z szefostwa służby intendenckiej /połączonej w jedną całość służby żywnościowej i mundurowej/, szefostwa służby materiałów pędnych

i smarów i szefostwa służby zdrowia, wydziału finansowego i filii ośrodka przetwarzania informacji.

Przesłanki tworzenia tych zespołów są podobne jak omówionej struktury organizacyjnej stanowiska dowodzenia /SD/. Postawienie na ich czele kierowników, np. w randze zastępcy szefa tyłów dywizji, wpłynęłoby dodatnio na pracę zwłaszcza w warunkach polowych. Będzie to celowe wówczas, gdy dywizja zostanie wyposażona w zautomatyzowany system dowodzenia.

W rejonie TSD powinien być rozmieszczony również drugi rzut zespołu partyjno-politycznego w składzie wydziału WSW, sądu i prokuratury.

Centralnym ogniwem tyłowego stanowiska dowodzenia powinno być centrum planowania i dowodzenia tyłem /CPiDT/. Jest to organ nieetatowy, organizowany wyłącznie w warunkach polowych na czas przygotowywania i prowadzenia działań bojowych. Kierownikiem tego centrum powinien być szef tyłów dywizji.

Do centrum planowania i dowodzenia tyłem powinni być włączeni wszyscy szefowie służb technicznych i tyłowych /w przyszości kierownicy zespołów/. Powinni oni uczestniczyć w pracach centrum zwłaszcza wówczas, gdy są rozwiązywane najważniejsze zadania, wynikające z decyzji dowódcy dywizji lub szefa tyłów. W innych wypadkach, np. podczas wyjazdów do wojsk, mogą ich zastępować odpowiednio przygotowani oficerowie.

Wśród komórek proponowanych do włączenia w skład tyłowego stanowiska dowodzenia nie wszystkie występują w etacie okresu pokojowego i wojennego. Jedną z nich powstanie z połączenia szefostw służby żywnościowej i mundurowej w szefostwo służby intendenckiej, natomiast drugą - szefostwo zaopatrywania w środki i materiały łączności, inżynieryjno-saperskie i chemiczne trzeba organizować od nowa.

Zapewnienie optymalnych warunków do przejścia z garnizonowego na polowy system dowodzenia wymaga, żeby wspomniane szefostwa istniały już w okresie pokojowym. Pomoże to w zdobyciu niezbędnych doświadczeń i przyczyni się do podniesienia poziomu kierowania przy przejściu na polowy system zaopatrywania.

W składzie dowództwa dywizji okresu pokojowego występuje również służba finansowa, której szef jest bezpośrednio podporządkowany dowódcy. Wydaje się, że takie podporządkowanie nie należy do najlepszych. W zaproponowanej strukturze dowództwa dywizji /zał. 23/ służba ta jest podporządkowana szefowi tyłów dywizji, ponieważ ponosząc odpowiedzialność za wszechstronne zabezpieczenie tyłowe wojsk powinien on również kierować gospodarką finansową.

Dalszego udoskonalenia strukturalno-organizacyjnego wymaga też służba kwaterunkowo-budowlana, mimo że w zasadzie nie zachodzi potrzeba włączania jej w strukturę organizacyjną żadnego z polowych stanowisk dowodzenia.

Jak już wspominałem, w niektórych wypadkach celowe jest utworzenie grupy lub wyznaczenie przedstawiciela tyłów i skierowanie do pracy na stanowisko dowodzenia /SD/. W wypadku tworzenia grupy /2-3 osoby/ może ona być uważana za wysunięte tyłowe stanowisko dowodzenia /WTSD/. Przy odpowiednio dobranym składzie może ułatwić pracę centrum planowania i dowodzenia wojskami i poszczególnym komórkom /zespołom/ znajdującym się na SD, a także zapewnić szybkie przekazywanie wiarygodnej informacji /np. zamiarów, decyzji, rozkazów, zarządzeń itp./ na tyłowe stanowisko dowodzenia /TSD/.

W przyszłości, gdy tyłowe organy dowodzenia będą korzystały z dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia, wysyłanie grupy lub przedstawiciela tyłów na SD może być zbędne. Wszystkie dane dotyczące zaopatrzenia tyłowego potrzebne dla SD i podstawowe dane o użyciu wojsk niezbędne dla TSD będą zdeponowane w banku informacji, skąd można je będzie uzyskiwać stosownie do potrzeb i sytuacji.

Kolejnym punktem dowodzenia, który należałoby organizować w miejsce dotychczasowych WSD, ZSD i PSD, jest ruchome stanowisko dowodzenia /RSD/. W zaproponowanym rozwiązaniu jest ono jak gdyby filią stanowiska dowodzenia, zorganizowaną zawiązkowo i przystosowaną do przyjęcia dowodzenia wojskami po ewentualnym wzmocnieniu jego obsady niektórymi specjalistami ze stanowiska dowodzenia /SD/. Na ruchomym stanowisku dowodzenia rozwija się tylko jeden jego element - pomocnicze centrum dowodzenia wojskami /PCDW/. Należałoby je zorganizować z wykorzystaniem

obsady etatowej /zapropozowanego wcześniej/ wydziału szkolenia odlegającego zastępcy dowódcy dywizji do spraw liniowych.

Aktualnie obowiązujące etaty dowództwa dywizji okresu pokojowego nie przewidują takiego wydziału. Zastępca dowódcy do spraw liniowych ponosząc odpowiedzialność przed dowódcą za poziom wyszkolenia bojowego powinien mieć odpowiednią komórkę zapewniającą mu wpływ na kształtowanie szkolenia bojowego w okresie pokoju. Na okres działań bojowych komórka ta odpowiednio przygotowywana w okresie pokoju mogłaby stanowić pod kierownictwem zastępcy dowódcy do spraw liniowych trzon /zawiązek/ ruchomego stanowiska dowodzenia /RSD/, a ściślej: jego głównego elementu - pomocniczego centrum dowodzenia wojskami /PCDW/.

W wypadku gdy podczas prowadzenia działań bojowych dowódca dywizji postanowi dowodzić z ruchomego stanowiska dowodzenia, to wraz z nim powinni przybyć na to stanowisko niektórzy szefowie. Podobnie będzie, gdy zajdzie potrzeba dowodzenia wojskami z TSD.

Liczba osób przybywających wraz z dowódcą na RSD /TSD/ oraz ich specjalności będą uzależnione od sytuacji i od zadań. Ogólnie biorąc, powinni przybyć tacy, którzy wraz z etatową obsadą tych stanowisk mogliby wykonać postawione zadanie.

Zrozumiałe, że dowodzenie wojskami np. z RSD nie zwalnia RSD z wykonywania takich zadań, jakie wynikają z jego roli i przeznaczenia w systemie stanowisk dowodzenia dywizji.

W toku prowadzenia działań bojowych dowódca dywizji może też zlecić RSD wykonywanie oddzielnego zadania. Może to być np. kierowanie tą częścią sił dywizji, która została użyta do odpierania kontrataku lub likwidacji okrążonego nieprzyjaciela albo likwidacji wysadzonego desantu. Do realizacji tego rodzaju zadań RSD może nie otrzymać żadnego wzmocnienia.

Niezależnie od zadania, jakie może mieć do spełnienia RSD, jego obsada jest zobowiązana ściśle współdziałać z SD i w niezbędnym zakresie z TSD.

Przyjęcie powyższego modelu strukturalno-organizacyjnego dowództwa dywizji wiąże się z koniecznością wprowadzenia podobnych zmian w organizacji dowództwa okręgu wojskowego /armii/

oraz w innych ogniwach dowodzenia. Wprowadzenie tych zmian z równoczesnym skoordynowaniem ich w płaszczyźnie poziomej, tj. wewnątrz dowództw, i w pionowej, obejmującej poszczególne pionory funkcjonalne, jest nieodzowne dla zapewnienia należytego zbioru przesyłania, przekazywania, przetwarzania i wydawania informacji występujących w procesach i systemach kierowania.

W myśl teorii organizacji i zarządzania, pominięcie lub marginesowe potraktowanie wspomnianej koordynacji może doprowadzić do poważnych zakłóceń organizacyjno-kompetencyjnych, naruszyć równowagę między uprawnieniami i odpowiedzialnością, a w konsekwencji - jak to wykazuje praktyka - obniżyć poziom organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania.

3. CHARAKTERYSTYCZNE WŁAŚCIWOŚCI WYPOSAŻENIA DOWÓDZTWA DYWIZJI

Powszechnie wiadomo, że na sprawne funkcjonowanie dowolnego organu kierowania, traktowanego jako instytucja zorganizowanego działania, wpływa wiele czynników: struktura organizacyjna przedstawiona w poprzednim podrozdziale III.B.2, wyposażenie techniczne, czyli instrumentalizacja w szerokim tego słowa znaczeniu, a także szereg innych, takich jak ukompletowanie, poziom przygotowania i zgranie poszczególnych zespołów, charakter zadań, nawyki, doświadczenia, kompetencje ogólne i szczegółowe itd.

W tym podrozdziale zostaną naświetlone ważniejsze aspekty technicznego wyposażenia dowództwa dywizji jako polowego organu dowodzenia wojskami z uwzględnieniem potrzeb tego organu do działań w warunkach garnizonowych.

W skład wyposażenia technicznego dowództwa dywizji wchodzi: transport, środki i urządzenia łączności, organizacyjno-techniczne środki pracy sztabowo-biurowej, elektroniczna technika obliczeniowa wraz z odpowiednim oprogramowaniem standardowym i użytkowym oraz inne.

Dowództwo dywizji powinno być wyposażone w dwa rodzaje transportu: naziemny /kołowy i gąsienicowy/ i powietrzny /śmigłowce, samoloty łącznikowe lub rozpoznawcze/. Kiedy dowództwo dywizji wraz z podległymi mu oddziałami /równorzędnymi/ znajduje się w rejonach stałej dyslokacji /w garnizonach/, środki transportowe nie odgrywają poważniejszej roli. Większość ich,

zwłaszcza tych które są przeznaczone do pracy sztabowej w polu, oże być co najwyżej doraźnie używana.

Rzecz się ma inaczej w warunkach polowych, tj. podczas ćwiczeń lub prowadzenia działań bojowych. Transport naziemny samochodów sztabowych i dowódczych/ staje się miejscem pracy i mieszkaniem kadry znajdującej się na poszczególnych stanowiskach dowodzenia, służy do przewozu urządzeń i materiałów, jest używany jako ruchome środki łączności itd. Liczba środków transportowych i ich wyposażenie poważnie wpływa na organizację pracy sztabowej i jej wydajność. Ma to wyjątkowo duże znaczenie zwłaszcza podczas długotrwałych działań bojowych, kiedy utrzymanie w wysokiej sprawności umysłowej i fizycznej kadry dowódczo-sztabowej zależy między innymi od zapewnienia jej należytych warunków do pracy i wypoczynku /regeneracji sił/.

Nieco mniejsze, ale również poważne zadania ma do spełnienia transport powietrzny - śmigłowce i samoloty łącznikowe. Nie unikając w przyczynie trzeba powiedzieć, że liczba tych środków nie jest wystarczająca w porównaniu z zadaniami, jakie w toku działań bojowych mogą być postawione dowództwu związku taktycznego lub podległym mu oddziałom. Oprócz zadań bojowych mogą być użyte do zadań związanych z dowodzeniem i zarządzaniem. Szczególnie przydatnymi mogą się okazać wówczas, gdy zawiodą klasyczne środki łączności - przewodowe, radioliniowe lub radiowe.

Kolejnym elementem wyposażenia technicznego są środki urządzenia łączności. Można tu wyróżnić: system łączności zewnętrznej, obejmujący problematykę dowodzenia i współdziałania w relacjach z przełożonym, podwładnymi i sąsiadami, oraz system łączności wewnętrznej organizowany w zasadzie dla danego stanowiska dowodzenia.

Doświadczenia z ćwiczeń wskazują, że obecny system łączności zewnętrznej odpowiada na ogół potrzebom związku taktycznego. W świetle zaproponowanych wyżej zmian wymaga on jednak dostosowania do zmodernizowanego systemu stanowisk dowodzenia - RSD, SD i TSD; szerszego zastosowania łączności utajnionej oraz - co jest nieodzowne dla uruchomienia zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami, a także przyspieszenia obiegu infor-

macji pisemnej - uruchomienia sieci transmisji informacji, wyposażonej w urządzenia końcowe, zapewniające automatyczne szyfrowanie i rozszyfrowywanie informacji przesłanej sieciami przewodowymi, radiowymi i radioliniowymi.

System łączności wewnętrznej, organizowany między poszczególnymi elementami stanowiska dowodzenia /na SD i TSD/, nie jest jeszcze dostosowany do potrzeb i jak dotąd niezbyt pomaga w doskonaleniu organizacji pracy.

Zaproponowany model strukturalno-organizacyjny stanowiska dowodzenia stwarza warunki polepszenia tego stanu. Tutaj łączność wewnętrzna powinna być zorganizowana w następujący sposób:

- kierownik danego stanowiska dowodzenia /dowódca, szef sztabu lub szef tyłów/ powinien mieć zainstalowane w centrum dowodzenia urządzenie dyspozytorskie do prowadzenia dwustronnych rozmów z jednym lub jednocześnie z kilkoma abonentami znajdującymi się na tym samym stanowisku. Mogą to być szefowie komórek lub ich zastępcy, znajdujący się w danej chwili w podległych im komórkach specjalistycznych;
- każdy szef /lub zastępujący go funkcyjny/ znajdując się w centrum planowania i dowodzenia wojskami na SD lub w centrum planowania i dowodzenia tyłem na TSD powinien mieć dwustronną bezpośrednią łączność z podległą mu komórką /wydziałem lub szefostwem/ zapewniającą mu bezpośrednią wymianę informacji, a zwłaszcza przekazywanie rozkazów, zarządzeń, decyzji lub poleceń i przyjmowanie meldunków, sprawozdań, powiadomień itp.;
- grupa informowania organizowana na SD przez zespół operacyjno-rozpoznawczy powinna być wyposażona w urządzenia typu dyspozytorsko-konferencyjnego, którego głośniki powinny być doprowadzone do centrum planowania i dowodzenia wojskami oraz do wszystkich komórek rozmieszczonych na SD. Urządzenie to powinno zapewnić przekazywanie nowych, różnych informacji o wojskach własnych, a zwłaszcza o nieprzyjacielu, do wszystkich lub tylko do wybranych komórek.

Według przeprowadzonych doświadczeń, łączność wewnętrzną można organizować za pomocą łączności telefonicznej lub radio-

telefonów. Dotychczasowa praktyka wykazuje, że pod względem ochrony tajemnicy państwowej i służbowej lepsza jest łączność przewodowa /telefoniczna/.

Końcowe urządzenia łączności wewnętrznej /aparaty telefoniczne, a niekiedy radiotelefony/ powinny być sprzężone z magnetofonami lub dyktafonami. Jest to w wielu wypadkach bardzo korzystne, szczególnie wówczas gdy przekazywana informacja zawiera wiele nowych i ważnych danych, wymagających np. naniesienia na mapę, przeanalizowania, przekazania do wykonawców itp.

Do wyposażenia dowództw zaliczają się również organizacyjno-techniczne środki pracy sztabowo-biurowej i środki mechanizacji, wspomniane w poprzednich rozdziałach. Należałoby tu dodać, że mogą się one znacznie przyczynić do usprawnienia pracy sztabowej zarówno w garnizonie jak i w polu, pod warunkiem że zostaną dobrane i skompletowane oraz właściwie wykorzystywane przez użytkowników.

Komplety organizacyjno-technicznych środków do prac sztabowo-biurowych dla każdego stanowiska dowodzenia powinny obejmować:

- środki i urządzenia wyposażenia indywidualnego w postaci tzw. teczek sztabowych przeznaczonych dla oficerów, skompletowane stosownie do ich specjalności i zajmowanego stanowiska służbowego;
- środki i urządzenia wyposażenia zespołowego /wydziałów sztabu, szefostw rodzajów wojsk i służb itp./ dostosowane do zadań specjalistycznych tych komórek;
- środki i urządzenia ogólnego przeznaczenia, tj. na użytek wszystkich komórek organizacyjnych rozmieszczonych na danym stanowisku dowodzenia /SD, TSD, RSD/.

W kompletach powinny się znajdować przede wszystkim takie środki i urządzenia, które są przystosowane do pracy w warunkach polowych, a więc odporne na znaczne wahania temperatury, dużą wilgotność, mechaniczne uszkodzenia i wstrząsy, a także na spadki napięcia itd. Wypada zaznaczyć, że z dotychczas używanych środków organizacyjno-technicznych zaledwie 15-20% spełnia wymagania polowe. Pozostałe używane z konieczności podczas tego rodzaju ćwiczeń mimo zapewnienia im możliwie dobrych

warunków ulegają zbyt częstym uszkodzeniom. Dotyczy to zwłaszcza kalkulatorów elektronicznych Soemtron i Elka, magnetofonów, dyktafonów itp.

Jak już wspomniałem w rozdziale II, perspektywnym wyposażeniem dywizyjnego ogniwa dowodzenia będą zautomatyzowane systemy dowodzenia, wyposażone w komputery, przystosowane do pracy w warunkach garnizonowych i polowych. Według dotychczasowych badań, jeden z tych komputerów powinien być przygotowany do obsługi informacyjno-obliczeniowej stanowiska dowodzenia /SD/, natomiast drugi do realizacji podobnych zadań na rzecz tyłowego stanowiska dowodzenia /TSD/. Ponieważ każdy z tych komputerów powinien pracować na danych jednolitego dywizyjnego banku informacji, istnieje w razie potrzeby realna możliwość wykorzystania komputera z SD do rozwiązywania zadań tyłowych i odwrotnie. Tego rodzaju potrzeby mogą wystąpić w różnych okolicznościach, np. w razie awarii jednego z komputerów, konieczności rozwiązania znacznej liczby zadań w bardzo krótkim czasie, podczas przesunięć jednego ze stanowisk dowodzenia itp.

Mimo wielu badań, prób i dociekań brak nadal ostatecznie ujednoczonego poglądu na sposób rozmieszczenia dywizyjnego ośrodka przetwarzania informacji w systemie stanowisk dowodzenia. Spośród wielu możliwych mogą znaleźć zastosowanie następujące warianty /zał. 25/:

- pierwszy - ośrodek przetwarzania informacji z jednym komputerem i bankiem informacji jest rozmieszczony w rejonie SD, natomiast druga jego część /zwana filią/ z drugim komputerem na TSD. Możliwa tutaj i taka odmiana, że bank informacji, który zawsze powinien podlegać szczególnej ochronie, będzie rozmieszczany przy drugiej części ośrodka przetwarzania informacji, tj. na TSD;
- drugi - rozmieszczenie ośrodka przetwarzania informacji i jego drugiej części /filii/ odpowiednio na SD i TSD, natomiast banku informacji w rejonie dywizyjnego węzła łączności /WL/;

trzeci - cały ośrodek przetwarzania informacji, tzn. zarówno część przeznaczona do obsługi SD jak i filia dla TSD oraz bank informacji są rozmieszczone w rejonie dywizyjnego węzła łączności.

Każdy z tych wariantów ma ujemne i dodatnie strony. W wariantach pierwszym i drugim zbliżenie komputerów do użytkowników ułatwia bezpośredni kontakt i szersze wykorzystanie możliwości techniki obliczeniowej. Można również łatwiej i szybciej rozwijać sieć połączeń zapewniającą przez odpowiednie terminale urządzenia końcowe/ bezpośrednią współpracę w relacji użytkownik - ośrodek przetwarzania informacji i - co odgrywa bardzo ważną rolę w efektywnym korzystaniu z techniki obliczeniowej: użytkownik - komputer. Ujemną stroną tego rozwiązania jest większe zwiększanie zagęszczenia ludzi, sprzętu i pojazdów na SD i TSD.

W wariantach trzecim, gdy cały ośrodek przetwarzania informacji wraz z bankiem informacji byłby rozmieszczony w rejonie węzła łączności, łatwiejsze będzie scentralizowane wykorzystanie mocy przerobowej komputerów, urządzeń peryferyjnych i pomocniczych, prostsze doprowadzenie sieci transmisji informacji, będzie można zgrywać przemieszczanie dywizyjnego węzła łączności z przemieszczaniem poszczególnych części ośrodka przetwarzania informacji itd. Rozwiązanie to wiąże się jednak z koniecznością rozwijania na dość duże odległości sieci transmisji informacji, zakończonej odpowiednimi terminalami rozmieszczonymi w miejscach pracy poszczególnych użytkowników służącymi do współpracy z ośrodkiem przetwarzania informacji lub bezpośrednio z komputerem.

Trzeci jest kosztowniejszy od dwóch pierwszych, ale pod względem taktyczno-operacyjnym najbardziej perspektywiczny. Niezależnie od aktualnie lansowanych poglądów nasuwa się logiczny wniosek, że technika informatyczna w szerokim tego słowa znaczeniu jest w gruncie rzeczy odmianą wysoce sprawnych środków łączności, zapewniających nie tylko przekazywanie, ale również magazynowanie i opracowywanie zebranej informacji oraz wydawanie jej w odpowiednich układach i przekrojach dla dowództw i sztabów. A zatem podporządkowanie jej szefostwu wojsk

łączności ograniczy istniejący dualizm, umożliwi bardziej skuteczne jej wykorzystanie w połączeniu z innymi środkami łączności, wpłynie na wypracowanie jednolitych zasad użycia i wreszcie - czego nie można potraktować obojętnie - zabezpieczy bez wydzielenia dodatkowych sił i środków konserwację i przeprowadzanie remontów.

Przyjęcie tego wariantu byłoby oczywiście pierwszym krokiem w budowie systemu informacyjnego /kierowania/. Opracowanie projektu, dobór i oprogramowanie techniki obliczeniowej, wypróbowanie systemu zarówno w warunkach garnizonowych jak i polowych, to wszystko należy do obowiązków specjalistów informatyki. W przyszłości, tj. po wprowadzeniu do eksploatacji użytkowej terytorialnego i polowego zautomatyzowanych systemów dowodzenia siłami zbrojnymi i po uzyskaniu niezbędnego doświadczenia, specjaliści - informatycy powinni na wzór innych służb tworzyć wojskową służbę informatyczną.

Do najbardziej nowoczesnego wyposażenia dowództwa dywizji należą biblioteki programów użytkowych przeznaczonych do rozwiązywania zadań informacyjnych i kierowania zarówno w warunkach garnizonowych jak i podczas prowadzenia działań bojowych.

W rozdziale II.4 naświetliłem organizację oraz rolę i przeznaczenie banku informacji. Wiadomo jednak, że ten bank nawet najlepiej zorganizowany przyniesie odczuwalną pomoc tylko wtedy, gdy zdeponowane w nim informacje będą dostarczane oficerom dowództw /użytkownikom/ nie w formie surowej, lecz w postaci odpowiednich tabel, zestawień, wykazów itp., zawierających zoptymalizowane propozycje, a tam gdzie to będzie możliwe - elementy decyzji. Wynika stąd oczywisty wniosek, że stopień wykorzystania dowolnego komputera do przetwarzania informacji jest wprost proporcjonalny do liczby i rodzajów posiadanych programów oraz ich dostosowania do zadań realizowanych przez dane dowództwo w garnizonie i podczas prowadzenia działań bojowych. W przypadku związku taktycznego należy tu również mieć na uwadze te zadania, które powinny być rozwiązywane przez dywizyjny ośrodek przetwarzania informacji na rzecz podległych dowództw i sztabów.

Kilkuletnie doświadczenia własne i wyniki badań prowadzonych pod kierownictwem Sztabu Generalnego wskazują, że w pracach projektowo-programowych należy się kierować następującymi zadaniami:

- opracować przede wszystkim takie programy użytkowe, według których można rozwiązywać najważniejsze zadania informacyjno-kierownicze, wymagające najczęściej dużo czasu i pracy przy rozwiązywaniu tradycyjnymi sposobami, oraz takie, które będą na ogół często użytkowane do rozwiązywania zadań powtarzalnych;
- ograniczyć, a nawet całkowicie zaniechać opracowywania programów wycinkowych, nie przynoszących najczęściej poważniejszych efektów użytkowych. Trzonem biblioteki programów użytkowych powinny być programy kompleksowe o strukturze modułowej, umożliwiające jednoczesne rozwiązywanie zadań składających się z kilku lub kilkunastu problemów, a także - jeśli zajdzie taka potrzeba - rozwiązywanie pojedynczych problemów, a nawet ich fragmentów, stosownie do potrzeb występujących w dowodzeniu i zarządzaniu;
- każda komórka sztabowa, szefostwo lub służba powinna być wyposażona w taką ilość i rodzaje programów, ażeby mogła rozwiązywać sposobem maszynowym możliwie jak największą liczbę zadań dla siebie, a także dla podległych ogniw dowodzenia, tak w okresie pokoju jak podczas zagrożenia i wojny;
- w początkowym okresie wprowadzania elektronicznej techniki obliczeniowej większość, a w dalszych etapach informatyzacji procesów i systemów kierowania w zasadzie wszystkie programy użytkowe powinny się opierać na informacjach zawartych w dywizyjnym banku informacji. Czuwanie nad aktualizacją informacji zawartych w banku oraz nad modernizacją programów użytkowych należy do ważniejszych zadań każdej komórki sztabowej i całego dowództwa.

Wymienione wyżej właściwości wyposażenia dowództwa dywizji nie wyczerpują tego problemu. Akcentując głównie zabezpieczenie techniczne organizacji pracy i kierowania, ze zrozumiałych

względów pominąłem między innymi wyposażenie w dziedzinie ochrony i obrony, uzbrojenia, warunków bytowych, maskowania i inne zagadnienia.

Dla przedstawienia w miarę klarownego obrazu dowolnej instytucji wojskowej, a przede wszystkim organów kierowania nie można jednak pominąć ogólnego i szczegółowych zakresów działania oraz zakresów obowiązków, jako wzorców normujących tok życia i działalności służbowej.

4. ZAKRESY DZIAŁANIA /OBOWIĄZKI, UPRAWNIENIA, ODPOWIEDZIALNOŚĆ/ INSTYTUCJI I OSÓB FUNKCYJNYCH

Doskonalenie metod kierowania wiąże się bardzo ściśle z koniecznością ustalenia zakresów działania, a zwłaszcza jego głównych elementów, tj. obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności.

W związku taktycznym można wyróżnić zakresy działania /obowiązków/ na okres pokojowy i na okres zagrożenia i wojny, mogą one dotyczyć całej instytucji, np. dowództwa pułku lub dywizji, lub wchodzących w ich skład komórek organizacyjnych, np. wydziałów, szefostw itp., albo wreszcie pojedynczych osób funkcyjnych.

Ogólne zakresy działania dowództw lub ich komórek organizacyjnych na okres pokoju, zagrożenia i wojny powinny określać

- zadania oraz sposoby ich wykonywania,
- siły, środki i warunki wykonania tych zadań.

Ogólne zakresy działania okresu pokojowego i wojennego powinny być maksymalnie do siebie zbliżone. Różnice między nimi będą wynikały ze specyficznych właściwości tych okresów. Należy jednak dążyć do tego, ażeby te różnice zarówno w odniesieniu do instytucji jak i poszczególnych osób funkcyjnych nie były zbyt duże, gdyż utrudnia to przejście z pokojowego na wojenny okres kierowania. Wskazuje to na konieczność równoległego opracowywania i zgrywania ogólnych zakresów działania na oba okresy.

Ogólny zakres działania instytucji wojskowej powinien być w ten sposób opracowany, żeby zapewniał utrzymanie i systematyczne doskonalenie gotowości bojowej, wyrażonej zadaniami wynikającymi z treści systemów głównych. Powinien być również dostosowany do rzeczywistych możliwości, wynikających ze struktury organizacyjnej, ukompletowania, wyposażenia i zabezpieczenia tej instytucji, dla której został opracowany. W uproszczeniu można przyjąć, że najrealniejszy jest taki zakres działania, który powstał jako "wypadkowa" wyżej wymienionych elementów.

Ogólny zakres działania instytucji, np. dowództwa dywizji, dowództwa ^{brzozy} pułku, szefostwa itp., powinien się składać z następujących zasadniczych części:

- cel i przeznaczenie instytucji, główne kierunki działania oraz najważniejsze zadania;
- miejsce, i rola instytucji oraz uprawnienia jej szefa /dowódcy/ w stosunku do innych ogniw kierowania;
- zakres odpowiedzialności służbowej szefa /dowódcy/ wynikająca z zadań instytucji.

W ogólnych zakresach działania w zależności od potrzeb mogą być umieszczone również inne zagadnienia, wynikające ze specyfiki danej instytucji.

W zakresach tych należy szczegółowo określić obowiązki i dostosować do nich uprawnienia i odpowiedzialność.

Chodzi o to, żeby: po pierwsze - nadane uprawnienia zapewniały pomyślną realizację nałożonych obowiązków; po drugie - odpowiedzialność była zrównoważona z uprawnieniami i po trzecie - obowiązki były skoordynowane z odpowiedzialnością.

Ogólne zakresy działania zarówno okresu pokojowego jak i wojennego powinny być opracowane w formie modelowej. Na tej podstawie mogą być opracowane szczegółowe zakresy działania.

Modelowy zakres działania instytucji jest to taki zakres, który ustala rolę, miejsce i przeznaczenie oraz obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność organów kierowania tego samego szczebla w całych siłach zbrojnych. Tego rodzaju organami mogą być dowództwa dywizji, dowództwa pułków, dowództwa batalionów, dowództwa kompanii, szefostwa poszczególnych rodzajów wojsk i służb oraz inne.

Szczegółowy zakres działania instytucji jest to taki zakres, który powstał w rezultacie rozwinięcia, uzupełnienia i udokładnienia modelowego zakresu działania w celu dostosowania go do funkcji organów kierowania tego samego szczebla w ramach danego rodzaju sił zbrojnych, szefostw rodzajów wojsk lub służb. Przykładem tego mogą być dowództwa dywizji lotniczych, dowództwa pułków lotniczych albo dowództwa brygad raketowych, dowództwa brygad okrętów podwodnych itp.

Modelowe zakresy działania do szczebla pułku /samodzielnego oddziału/ włącznie powinny być wprowadzane w życie przez Ministra Obrony Narodowej. Opracowanie na tej podstawie szczegółowych zakresów działania i wprowadzenie ich w życie należy do obowiązków dowódców rodzajów sił zbrojnych i dowódców okręgów wojskowych w porozumieniu z szefami rodzajów wojsk i służb szczebla centralnego.

Modelowe zakresy działania dowództw batalionów, dowództw kompanii i równorzędnych powinny być opracowane i wprowadzone w życie przez dowódców rodzajów sił zbrojnych i dowódców okręgów wojskowych. Przygotowane na tej podstawie szczegółowe zakresy działania - przez dowódców dywizji /równorzędnych/ w porozumieniu z szefami rodzajów wojsk i służb szczebla okręgowego.

Modelowe i szczegółowe zakresy działania związku taktycznego powinny być ściśle skoordynowane w płaszczyźnie pionowej i poziomej oraz tworzyć pierwsze - o najwyższym stopniu uogólnienia - ogniwo systemu obejmującego zakres działania i obowiązków /zał. 26/. Na tej podstawie powinno być opracowane kolejne ogniwo, obejmujące zakresy działania głównych komórek organizacyjnych, wchodzących w skład danego organu kierowania. W przypadku dowództwa dywizji tego rodzaju komórkami są wydziały, szefostwa itd.

Dla tych komórek nie potrzeba opracowywać modelowych zakresów działania. Działalność ich powinna być uregulowana szczegółowymi zakresami działania sporządzonymi na podstawie /szczegółowego/ zakresu nadanego przez wyższego przełożonego całemu dowództwu.

W podobny sposób należy opracować szczegółowe zakresy działania głównych komórek organizacyjnych wchodzących w skład dowództw oddziałów.

Dowództwa batalionów, kompanii i równorzędnych, nie mające w swoim składzie oddzielnych komórek organizacyjnych korzystają ze szczegółowego zakresu działania obejmującego całe dowództwo.

Szczegółowe zakresy działania komórek organizacyjnych dowództw dywizji i oddziałów dostosowane do okresu pokojowego, zagrożenia i wojny powinny być opracowane przez szefów tych komórek, skoordynowane przez szefa sztabu i zatwierdzone przez dowódcę. Są one podstawą do opracowania trzeciego ogniwa tego systemu, obejmującego zakresy obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych.

W ścisłym powiązaniu z ogólnymi zakresami działania /modelowymi i szczegółowymi/ opracowuje się modelowe i szczegółowe zakresy działania dowódców i innych osób funkcyjnych poszczególnych ogniw kierowania.

Według dotychczasowych doświadczeń, a zwłaszcza wniosków wynikających z praktycznego stosowania modelowego zakresu obowiązków dowódcy pułku, zakresy obowiązków dowódców i innych oficerów szczebla taktycznego powinny obejmować:

- miejsce, rolę i przeznaczenie danego stanowiska oraz uprawnień i odpowiedzialność w systemie kierowania wojskami;
- obowiązki o charakterze ogólnym, wynikające z danego stanowiska;
- zadania szczegółowe, a zwłaszcza w zakresie kształtowania gotowości bojowej - wychowania, szkolenia /działań bojowych/, ukończenia i zabezpieczenia tyłowego.

Podobnie jak w ogólnych zakresach działania, bardzo dokładnie należy tu skoordynować obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność zarówno pod kątem widzenia okresu pokojowego jak i wojny.

Sporządzając zakresy obowiązków dla poszczególnych osób funkcyjnych należy je ująć w ten sposób, żeby wzajemnie się zazębiały oraz zawierały wszystkie zagadnienia wynikające z ogólnego zakresu działania danej instytucji lub jej komórki organizacyjnej.

Jak już wspomniałem wyżej, zakresy obowiązków mogą być opracowane w formie modelowej lub szczegółowej.

Modelowy zakres obowiązków to jest zakres dostosowany do tych stanowisk, które najpowszechniej występują w siłach zbrojnych, np. dowódcy dywizji, dowódcy pułków, dowódcy batalionów, ich zastępcy, szefowie sztabów itd.

Powinny one być sporządzane w ten sposób, żeby odpowiadał przede wszystkim funkcjom stanowisk w wojskach lądowych. Ułatwi to przekształcenie ich w szczegółowe zakresy obowiązków. W pozostałych rodzajach sił zbrojnych do modelowego zakresu obowiązków mogą być wprowadzane dość duże uzupełnienia, a niekiedy nawet zmiany wynikające z ich przeznaczenia.

Modelowe zakresy obowiązków dowódców, szefów sztabów i zastępców dowódców do szczebla pułku /równorzędnego/ włącznie powinny być wprowadzone w życie przez Ministra Obrony Narodowej. Przekształcenie ich - tam gdzie zachodzi potrzeba - w zakresy szczegółowe powinno obowiązywać dowódców rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych w porozumieniu z szefami rodzajów wojsk i służb szczebla centralnego.

Modelowe zakresy obowiązków dowódców batalionów, kompanii oraz ich szefów sztabów i zastępców /równorzędnych/ powinny być opracowane i wprowadzone w życie przez szczebel okręgowy. W tym wypadku obowiązki szczegółowe powinni opracować dowódcy dywizji /równorzędni/ w porozumieniu z szefami rodzajów wojsk szczebla okręgowego.

Zakresy obowiązków powinny być opracowane również dla innych osób funkcyjnych, nie wymienionych tutaj. Decyzje w tym zakresie powinny być podjęte przez dowódców odpowiednich szczebli lub przez ich zastępców.

Podobnie jak zakresy działania tak i zakresy obowiązków powinny tworzyć system, a przede wszystkim być powiązane w płaszczyźnie poziomej, tj. wewnątrz danego organu kierowania i z innymi równorzędnymi, oraz w płaszczyźnie pionowej, tj.

między organami różnych szczebli z uwzględnieniem właściwości i funkcji funkcjonalnych.

Zakresy działania i zakresy obowiązków wymagają okresowego sprawdzania i nowelizacji. Wnioski w tej sprawie powinny być przedstawiane temu przełożonemu, który te zakresy zatwierdził. Przestrzeganie tej zasady wywiera poważny wpływ na doskonalenie organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania.

x
x
x
V. J. J. J.

Przedstawione w tym rozdziale organizacja i sposoby doskonalenia systemów kierowania oraz struktury organizacyjnej dowództwa dywizji wraz z zakresami działania i obowiązków stanowią dwa końcowe ogniwa ciągu organizacyjno-kierowniczego.

Systemy kierowania /prognostyczno-planistyczny, organizowanie, pobudzanie i nadzorowanie/ zostały przedstawione w ścisłym powiązaniu z funkcjami kierowania omówionymi w rozdziale pierwszym oraz w dostosowaniu do systemów informacyjnych ujętych w drugim rozdziale. Umożliwiło to szczegółowe naświetlenie przeznaczenia i treści tych systemów, a także pokazanie ich sprzężeń: po pierwsze - z systemami głównymi /wychowanie, szkolenie /działań bojowych/, ukompletowanie i zabezpieczenia tyłowego/, będącymi dla systemów kierowania źródłem wskaźników gotowości bojowej, które powinny być osiągnięte przez oddziały i pododdziały; po drugie - z systemami informacyjnymi, które dostarczają dla systemów kierowania informacji /danych/ o odchyleniach gotowości bojowej od tych wskaźników, jakie zostały nakazane do osiągnięcia przez oddziały i pododdziały. Odchylenia, czyli różnice między osiągniętym a nakazanym /obowiązującym/ poziomem gotowości bojowej są "obiektem", na który skierowana jest działalność systemów kierowania.

Przeznaczenie i treść systemów kierowania jak również ich sprzężenie z systemami głównymi i informacyjnymi nie znalazły dotąd żadnego naświetlenia w literaturze wojskowej. Bardzo mało mówi się na ten temat w literaturze ergologicznej i nie podejmowano dotąd prób rozwiązania tego problemu.

Analiza struktury organizacyjnej dowództwa dywizji, a zwłaszcza jego przystosowanie do szybkiego przechodzenia z kierowania wojskami w warunkach garnizonowych do kierowania w polu wykazała, że strukturę tę należy udoskonalić, biorąc pod uwagę przede wszystkim potrzeby występujące podczas prowadzenia działań bojowych. Przedstawione rozwiązania zapewniają sprawność tego przejścia, a także należyte funkcjonowanie systemów informacyjnych i kierowania w warunkach stosowania tradycyjnych metod pracy jak i przy działaniu dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami.

Zasady opracowywania modelowych i szczegółowych zakresów działania i obowiązków dowództw szczebla taktycznego są dalszym rozwinięciem prac badawczych w tym przedmiocie zapoczątkowanych przez Sztab Generalny w 1971 r. Zaproponowane rozwiązania wypełniają lukę, jaka istniała dotąd w dziedzinie opracowywania i nadawania zarówno zakresów działania jak i zakresów obowiązków. Pokazują również ich zależności i sprzężenia ze strukturami organizacyjnymi.

Reasumując, rozdział ten oprócz teoretycznych sformułowań wyników przeprowadzanych badań zawiera rozwiązania praktyczne nadające się do wprowadzenia w związek taktycznym.

Z A K O Ń C Z E N I E

W niniejszej rozprawie, łączącej w jedną całość wybrane problemy nauk ergologicznych, a zwłaszcza teorii organizacji i zarządzania, oraz ważniejsze zagadnienia z taktyki, sztuki operacyjnej i służby sztabów ze szczególnym uwzględnieniem średnich i niższych ogniw kierowania, a także wieloletnie doświadczenie i wyniki szeregu badań przeprowadzanych w latach 1968-1972, przedstawiono organizację i sposoby doskonalenia funkcji, systemów i struktur głównie na szczeblu związków taktycznych i oddziałów wojsk lądowych. Jest to pierwsza próba zbudowania wojskowego modelu tzw. ciągu organizacyjno-kierowniczego mającego służyć doskonaleniu wiedzy i praktycznemu usprawnianiu organizacji pracy, dowodzenia i zarządzania w taktycznych ogniwach dowodzenia.

a. W n i o s k i

Przygotowanie rozprawy na powyższy temat jest jednym z wielu poczynąń zainicjowanych w ciągu ostatnich lat przez Sztab Generalny. Mają one na celu wzbogacenie teorii i praktyki wojskowej dorobkiem nauk ergologicznych.

W rozprawie tej - na tle ogólnych założeń teorii organizacji i zarządzania - zostały uściślane pojęcia i usystematyzowane podstawowe terminy z zakresu kierowania wojskami. Szczególną uwagę zwrócono na dowodzenie jako podstawowy sposób kierowania, zarządzanie wojskowe jako część składową kierowania oraz rozkazywanie, komenderowanie i sterowanie jako formy /sposoby/ ich realizacji.

Zgodnie z ustaleniami teorii organizacji i zarządzania i wynikami przeprowadzonych badań naświetlono zasady decydowania wojskowego, opierającego się na fundamentalnej zasadzie jednoosobowego dowodzenia. Scharakteryzowano specyfikę działania wojskowych organów kolegialnych i kolektywnych.

W toku dalszych rozważań poddano badaniom funkcje związku taktycznego i oddziału. Problem ten nie został dotąd należycie naświetlony w literaturze ergologicznej i w ogóle nie był podejmowany w literaturze wojskowej. Przeprowadzone badania dały wiele ciekawych wyników i pozwoliły udowodnić, że wychodząc

z roli i przeznaczenia sił zbrojnych na szczeblu związku taktycznego istnieją: funkcje główne, będące wykładnikami gotowości bojowej; funkcje informacyjne /pomocnicze/, przeznaczone do obsługi innych funkcji; funkcje kierowania, oddziaływające w sposób regulacyjny na kształtowanie gotowości bojowej.

Wykazały, że w/w funkcje oraz ich elementy składowe stanowią teoretyczny fundament do zorganizowania odpowiadających im systemów - głównych, informacyjnych i kierowania - przeznaczonych do rozwiązywania występujących w nich procesów i zadań metodami tradycyjnymi, z pomocą dotychczasowych środków i urządzeń do prac sztabowo-biurowych i mechanizacji, a w niezbyt odległej przyszłości za pomocą elektronicznej techniki obliczeniowej.

Przedstawione zostały tutaj wnioski praktyczne dotyczące usprawnienia działalności służbowej dowództwa związku taktycznego w płaszczyźnie organizacyjnej, technicznej i technologicznej.

Dokonano analizy struktur organizacyjnych taktycznych organów kierowania oraz ich wpływu na funkcjonowanie systemów informacyjnych i kierowania. Czerpiąc z dorobku naukowego teorii organizacji i zarządzania oraz na podstawie wniosków z przeprowadzonych ćwiczeń, zaproponowano zmiany w strukturze organizacyjnej dowództwa dywizji, dostosowujące ją do polowego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami.

W sumie, ukształtowany został wspomniany już wyżej ciąg organizacyjno-kierowniczy, kojarzący przy zachowaniu właściwych proporcji wybrane zagadnienia nauk ergologicznych z teorią i praktyką pracy sztabowej i kierowania. Odnosi się on przede wszystkim do taktycznych ogniw dowodzenia i zarządzania, a zwłaszcza oza dowództwa dywizji. W dużej mierze może być również wykorzystany przez wyższe szczeble kierowania.

b. P r o p o z y c j e

Dalsze podnoszenie i umacnianie gotowości bojowej w jeszcze większym stopniu niż dotąd będzie uzależnione od sprawności organizacji pracy oraz dowodzenia i zarządzania. Wymaga to od wszystkich żołnierzy poszukiwania i wprowadzania nowych i lepszych

rozwiązań. Ich celem powinno być przede wszystkim szybkie zlikwidowanie różnic, jakie występują jeszcze między potencjalnymi możliwościami współczesnych środków walki i stopniem ich wykorzystania przy dotychczasowych środkach i metodach pracy sztabowej i dowodzenia.

Do najbliższych zadań, wynikających z treści niniejszej rozprawy, należy przede wszystkim podjęcie prac w zakresie wprowadzenia zaproponowanych usprawnień na szczeblach taktycznych. W pierwszym etapie, w zasadzie bez pomocy z zewnątrz, dowództwa związków taktycznych powinny samodzielnie uporządkować obieg informacji i organizację pracy sztabowej w celu odciążenia kadry od najbardziej pracochłonnej czynności. W tym samym czasie pod kierownictwem Sztabu Generalnego powinny być dokonane zmiany w strukturze organizacyjnej oraz w zakresach działania i obowiązków dowództwa związku taktycznego.

W drugim etapie, realizowanym pod kierownictwem Sztabu Generalnego, powinno nastąpić wprowadzenie najpierw eksperymentalnie a następnie użytkowo dywizyjnego zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami.

Niemniej ważnym i pilnym zadaniem jest rozwijanie dalszych prac naukowo-badawczych w tej dziedzinie. Są one niezbędne ze względu na konieczność podejmowania dalszych usprawnień w organizacji pracy oraz w kierowaniu. Przede wszystkim należałoby zbadać i opracować organizację i sposoby doskonalenia funkcji, systemów i struktur na szczeblu okręgowym i centralnym. Niezależnie od tego powinny być podjęte prace badawcze i koncepcyjne nad perspektywicznym modelem pracy sztabowej dostosowanym do okresu pokojowego, zagrożenia i wojny.

Wobec powyższych okoliczności, w sprawie...

Wobec powyższych okoliczności, w sprawie...

Wobec powyższych okoliczności, w sprawie...

Wobec powyższych okoliczności, w sprawie...

Wobec powyższych okoliczności, w sprawie...

Wobec powyższych okoliczności, w sprawie...

Wobec powyższych okoliczności, w sprawie...

WYKAZ LITERATURY

1. A. Aponowicz Współdziałanie, MON Warszawa 1970 r.
2. K. Adamiecki O naukowej organizacji pracy,
Wybór pism PWE - W-wa 1970
3. K. Adamiecki Instytut Naukowej Organizacji,
W-wa 1948
4. S. Beer Cybernetyka a zarządzanie, PWN
W-wa 1966
5. W.A. Bokariew Kibernetika i wojennoje dzieło,
Woj.Izd. - Moskwa 1969
6. I.D. Bross Jak podejmować decyzje, PWN - W-wa
1965
7. W. Cichomski Kalkulatory elektroniczne, WPT 8/1970
W-wa
8. A. Czerwiński Elementy teorii organizacji i zarzą-
 J. Trzcieniecki dzania, WSE - Kraków /Skrypt/
9. J. Dzida Rozpiętość i zasięg kierowania
w teorii i praktyce, PWN - W-wa 1969
10. M. Dobrzyński O psychologicznych problemach TOiZ
- Problemy organizacji 10/1968 r.
11. E. Dąbrowski Automatyzacja i mechanizacja systemów
 J. Greń kierowania w wojsku,
 Z. Szwedziński Sztab Gen. 587/71
12. H. Emerson Dwanaście zasad wydajności,
INO - W-wa 1926
13. H. Tayol Automatyzacja przemysłowa i ogólna,
Poznań 1947
14. S. Filipkowski Ergonomia przemysłowa, WNT - W-wa
1970
15. S. Filipkowski Kształtowanie warunków pracy,
PWN - W-wa 1965

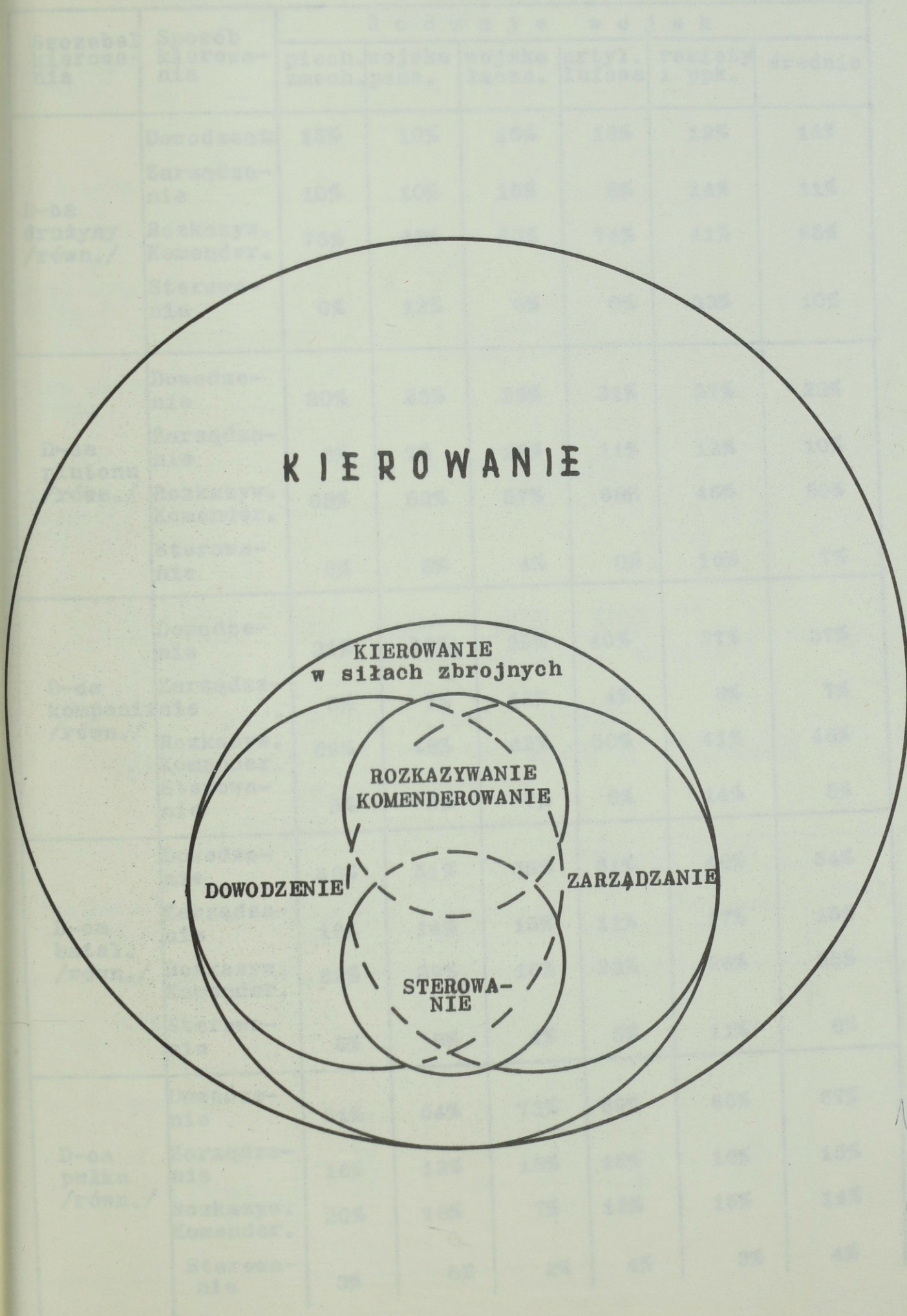
16. G. Friedman Maszyna i człowiek. Problem człowieka w cywilizacji przemysłowej. KiW - W-wa 1960
17. W. Gabara Elementy teorii organizacji i zarządzania, MON, Sztab Gen. 1972
18. B. Gliński Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, PWN - W-wa 1964
19. J. Gościński Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWN - W-wa 1968
20. J. Gościński Matematyczne urządzenia w zarządzaniu, PWE - W-wa 1967
21. W. Głuszkow Wstęp do cybernetyki, KiW - W-wa 1967
22. H. Greniewski Cybernetyka z lotu ptaka, KiW - W-wa 1963
M. Kempisty
23. Z. Heidrich Zasady organizacji i kierownictwa, PWNT - W-wa 1966
24. A. Iwaszkiewicz Struktury organizacyjne i ich tendencje rozwojowe, Myśl Wojskowa 7/1967
25. Jaohan Chur Maszyny cyfrowe, PWN - W-wa 1967
26. W. Kieżun Style kierownictwa na tle zadań organizacyjnych. Socjologia kierownictwa pod red. A. Małejki, PWE - W-wa 1969
27. J. Konieczny Cybernetyka walki, PWN - W-wa 1970
28. H. Koentz Zasady zarządzania. Analiza funkcji kierowniczych, PWN - W-wa 1969
C.O'Dannel
29. T. Kotarbiński Traktat o dobrej robocie, wyd. I. Ossolineum W-wa-Wrocław-Kraków 1969
30. S. Kowalewski Wstęp do teorii struktur administracji, PWN - W-wa 1969

1. S. Kowalewski Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji, PWE - W-wa 1970
2. J. Kurnal Zarys teorii organizacji i zarządzania, PWE - W-wa 1970
3. J. Kurnal Czynniki odniesienia integracji pracowniczej, "Przegląd Organizacji" 9 i 10/1964
4. J. Kurnal Refleksje nad teorią organizacji zespołów ludzkich, "Problemy Organizacji" 4/1965
5. A.K. Koźmiński Zarządzanie systemowe, PWE - W-wa 1971
6. S. Kwiatkowski Organizacyjna rola kierownika. Studium stylów zarządzania, SGPiS 1970 r.
7. O. Lange Ekonomia polityczna T.I, PWE - W-wa 1959
8. O. Lange Optymalne decyzje. Zasady programowania, PWE - W-wa 1967
9. O. Lange Wstęp do ekonometrii, PWE - W-wa 1967
10. W.I. Lenin "Naukowy" system wyciskania potu, Dzieła T.18 KiW - W-wa 1957
11. W.I. Lenin System Taylora - ujarzmienie człowieka przez maszynę, Dzieła T.20, KiW - W-wa 1954
12. W.I. Lenin Najbliższe zadania władzy radzieckiej, Dzieła T.27 KiW - W-wa 1954
13. A. Matejko Socjologia zakładu pracy, WP - W-wa 1960
14. D.W. Miller
 M.K. Starr Praktyka i teoria decyzji, PWN - W-wa 1971
15. J. Mastalerz Użyteczność cybernetyki dla TOiZ, "Problemy Organizacji" 10/1968
16. H. Mreła Technika organizowania pracy, WP - W-wa 1965

47. K. Obuchowski Psychologia dążeń ludzkich wyd.II
W-wa 1967
48. T. Pszczołowski Analiza ogólnych zasad organizacji
i kierowania, "Problemy Organizacji"
5/1966
49. T. Pszczołowski Zasady sprawnego działania, WP - W-wa
1967
50. T. Pszczołowski Psychologiczne sposoby usprawniania
pracy, PWN - W-wa 1970
51. S. Paszkowski Dwupoziomowe sterowanie wielkiego
systemu - Biuletyn WAT 8/1967
52. J.A. Poletajew Zagadnienia cybernetyki, PWT - W-wa
1961
53. W. Sadowski O problemie optymalnych decyzji,
SGPiS XV/1959
54. W. Sadowski Teoria podejmowania decyzji. Wstęp
do badań operacyjnych, PWN - W-wa 1964
55. J. Starościak Elementy nauki administracji,
PWN - W-wa 1964
56. J. Starościak Zarys nauki administracji,
PWN - W-wa 1966
57. J. Szczepański Elementarne pojęcie socjologii,
PWN - W-wa 1963
58. Z. Szopliński Elektroniczna technika analogowa,
WNT - W-wa 1968
59. E. Telejko Ruch naukowej organizacji pracy
w ZSRR, "Przegląd Organizacji"
11/1967
60. L. Tiepłow O cybernetyce, WNT - W-wa 1967
61. Z. Wasiutyński Technika, jej działy i metoda,
PWN - W-wa 1962
62. B. Wawrzyniak Formalizacja jako szczególny przypa-
dek instytucjonalizacji działań,
"Problemy Organizacji" 11/1968

3. B. Wawrzyniak Proces formalizacji instytucji
- rozpr.dokt. SGPiS
4. B. Wawrzyniak Zasady reorganizacji, TNOiK, W-wa 1970
S. Kwiatkowski
5. J. Zieleniewski Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp
do teorii organizacji i kierowania.
wyd. III PWN - W-wa 1967
6. J. Zieleniewski Organizacja i zarządzanie wyd.II
PWN - W-wa 1971
7. T. Zoll Funkcje kierownicze, "Przegląd
Organizacji" 2/1962
8. Zeszyty Automatyzacja i mechanizacja systemów
kierowania w wojsku, MON Sztab Gen.
nry 1-53 lata 1968-1972
9. Zagadnienia doskonalenia metod zarządzania gospodarką na
XXIV Zj. KPZR, Ekon. i Org. pracy 6/1971
10. H. Żeglicka Perspektywy rozwoju informacji do
2000 r. - Wybr.Inf. temat 1970 nr 93
11. Z. Zimny Podstawy psychologii i socjologii
pracy /CODKK sygn. 10057/.

PODSTAWOWE FORMY KIEROWANIA

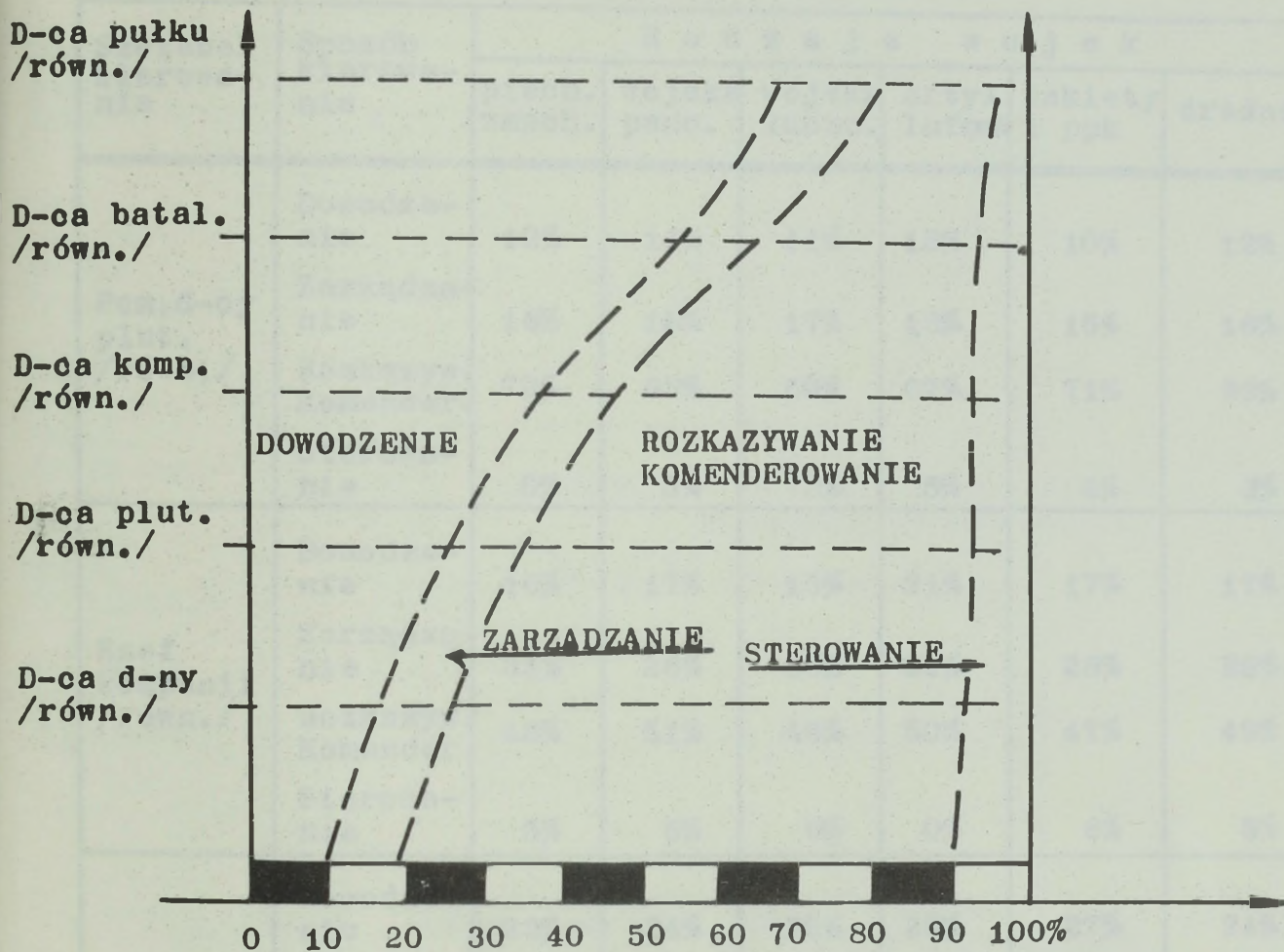


147
26
203

WYNIKI BADAŃ
SPOSOBÓW KIEROWANIA STOSOWANYCH W ODDZIAŁACH
WOJSK LĄDOWYCH
/ PRZEZ DOWÓDCÓW /

Szczelbel kierowa- nia	Sposób kierowa- nia	R o d z a j e w o j s k					średnio
		piech. zmech.	wojska panc.	wojska łączn.	artył. lufowa	rakiety i ppk.	
D-ca drużyny /równ./	Dowodzenie	15%	10%	16%	18%	12%	14%
	Zarządza- nie	10%	10%	15%	8%	14%	11%
	Rozkazyw. Komender.	75%	68%	63%	74%	41%	65%
	Sterowa- nie	0%	12%	6%	0%	33%	10%
D-ca plutonu /równ./	Dowodze- nie	20%	23%	26%	21%	27%	23%
	Zarządza- nie	6%	7%	13%	11%	12%	10%
	Rozkazyw. Komender.	68%	62%	57%	68%	45%	60%
	Sterowa- nie	6%	8%	4%	0%	16%	7%
D-ca kompanii /równ./	Dowodze- nie	31%	36%	39%	40%	37%	37%
	Zarządza- nie	5%	7%	12%	4%	8%	7%
	Rozkazyw. Komender.	59%	48%	42%	50%	41%	48%
	Sterowa- nie	5%	9%	7%	6%	14%	8%
D-ca batal. /równ./	Dowodze- nie	46%	51%	55%	61%	46%	54%
	Zarządza- nie	16%	14%	15%	11%	17%	15%
	Rozkazyw. Komender.	32%	29%	16%	23%	26%	25%
	Sterowa- nie	6%	6%	4%	5%	11%	6%
D-ca pułku /równ./	Dowodze- nie	61%	64%	73%	69%	66%	67%
	Zarządza- nie	16%	12%	18%	15%	16%	15%
	Rozkazyw. Komender.	20%	18%	7%	12%	15%	14%
	Sterowa- nie	3%	6%	2%	4%	3%	4%

WYKRES
SPOSOBÓW KIEROWANIA STOSOWANYCH
W ODDZIAŁACH WOJSK LĄDOWYCH
/ PRZEZ DOWÓDCÓW /



UŚREDNIONE WYNIKI BADAŃ
SPOSOBÓW KIEROWANIA STOSOWANYCH W ODDZIAŁACH
WOJSK LĄDOWYCH
/ PRZEZ DOWÓDCÓW /

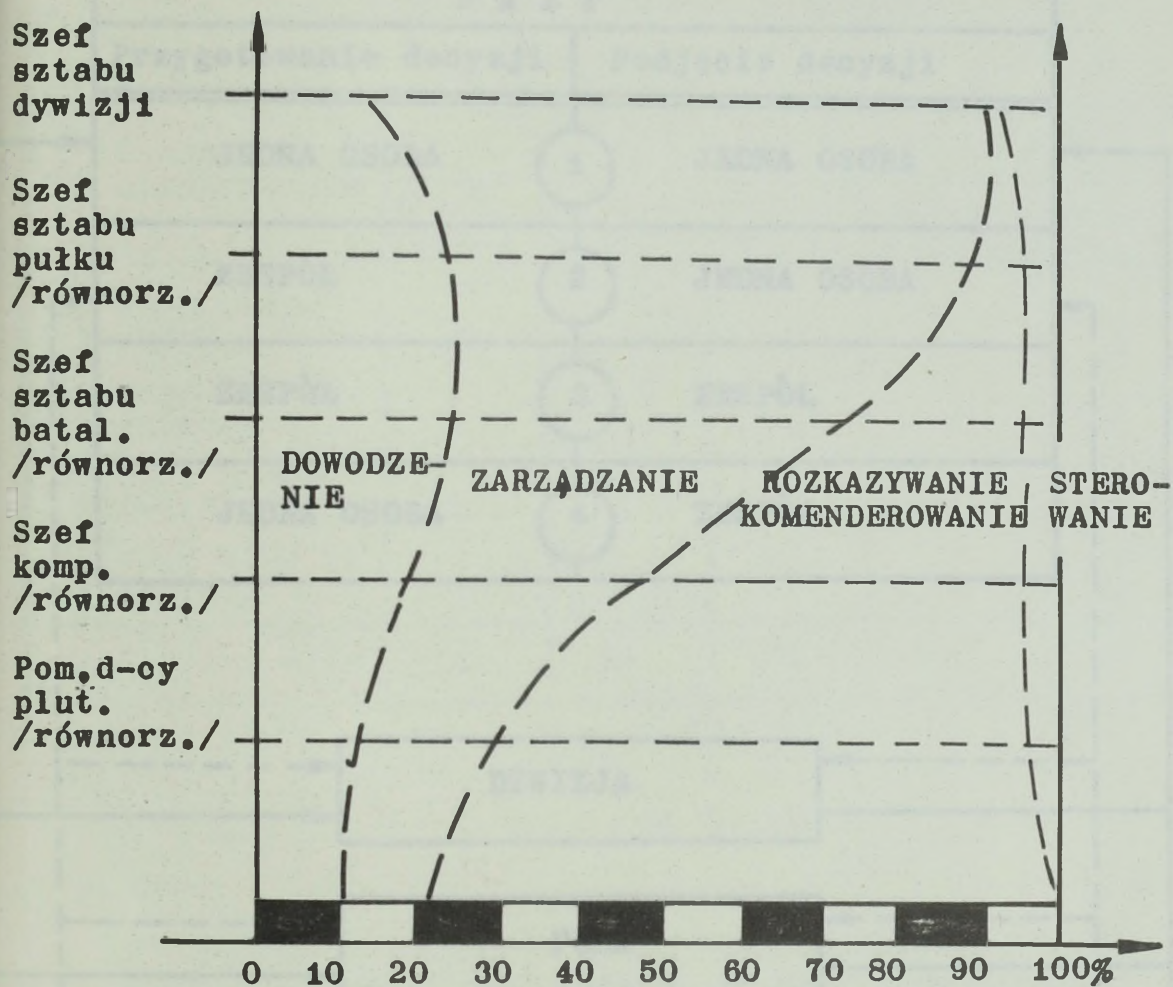
Szczeble kierowania	Sposoby kierowania w % %				Uwagi
	Dowodzenie	Zarządzanie	Rozkazowanie Komenderowanie	Sterowanie	
D-ca drużyny /równ./	14	11	65	10	
D-ca plut./równ./	23	10	60	7	
D-ca kompanii /równ./	37	7	48	8	
D-ca bat. /równ./	54	15	25	6	
D-ca pułku /równ./	67	15	14	4	

WYNIKI BADAŃ
SPOSOBÓW KIEROWANIA STOSOWANYCH W ODDZIAŁACH
WOJSK LĄDOWYCH
PRZEZ POMOCNIKÓW / Z-CÓW / DOWÓDCÓW

Zał. 4

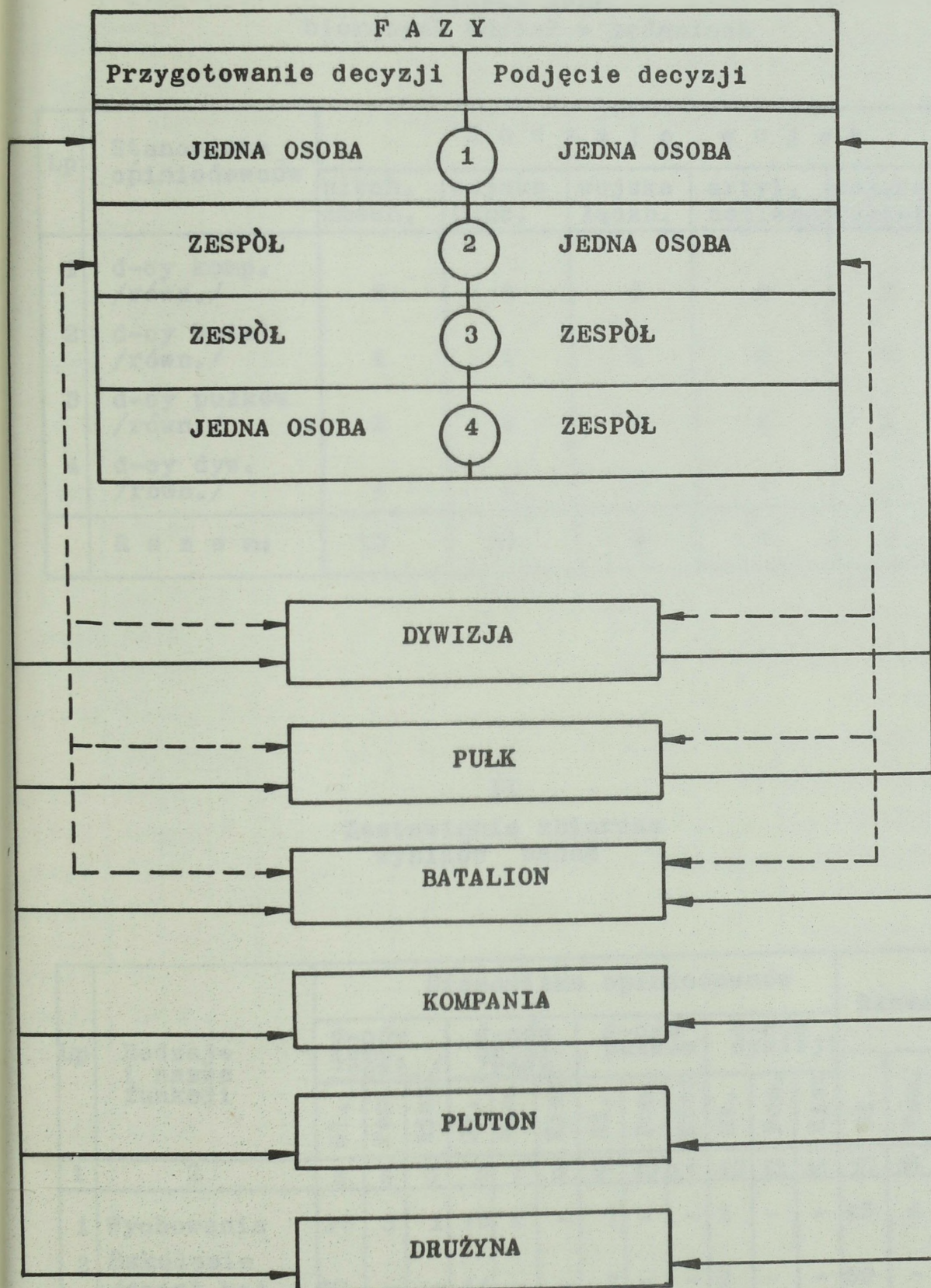
Szczegół kierowania	Sposób kierowania	R o d z a j e w o j s k					średnio
		piech. z mech.	wojska panc.	wojska łączn.	artyl. lufowa	rakiety i ppk	
Pom. d-cy plut. /równ./	Dowodzenie	12%	14%	11%	15%	10%	12%
	Zarządzanie	16%	18%	17%	13%	15%	16%
	Rozkazyw. Komender.	72%	63%	69%	67%	71%	69%
	Sterowanie	0%	5%	3%	5%	4%	3%
Szef kompanii /równ./	Dowodzenie	16%	17%	15%	21%	17%	17%
	Zarządzanie	31%	26%	33%	29%	28%	29%
	Rozkazyw. Komender.	48%	51%	46%	50%	47%	49%
	Sterowanie	5%	6%	6%	0%	8%	5%
Szef sztabu batal. /równ./	Dowodzenie	23%	24%	25%	20%	27%	24%
	Zarządzanie	49%	46%	53%	45%	48%	48%
	Rozkazyw. Komender.	23%	26%	19%	28%	21%	23%
	Sterowanie	5%	4%	3%	7%	4%	5%
Szef sztabu pułku /równ./	Dowodzenie	20%	28%	18%	20%	29%	23%
	Zarządzanie	67%	61%	68%	71%	64%	67%
	Rozkazyw. Komender.	7%	11%	6%	3%	5%	6%
	Sterowanie	6%	0%	8%	6%	2%	4%
Szef sztabu dywizji	Dowodzenie	15%					15%
	Zarządzanie	76%					76%
	Rozkazyw. Komender.	3%					3%
	Sterowanie	6%					6%

WYKRES
SPOSOBÓW KIEROWANIA STOSOWANYCH
W ODDZIAŁACH WOJSK LĄDOWYCH
PRZEZ POMOCNIKÓW /Z-CÓW/ DOWÓDCÓW



Szczegół kierowania	Sposoby kierowania w % %				Uwagi
	Dowodzenie	Zarządzanie	Rozkazowanie. Komenderowanie	Sterowanie	
Pom. d-cy plut. /równ./	12	16	69	3	
Szeft komp. /równ./	17	29	49	5	
Szeft sztabu bat. /równ./	24	48	23	5	
Szeft szt. pułku /równ./	23	67	6	4	
Szeft szt. dyw. /równ./	15	76	3	6	

SPOSOBY PODEJMOWANIA DECYZJI STOSOWANE W ZW. TAKTYCZNYCH



Sposób podjęcia decyzji:

- Jednoosobowo bez udziału organu kolegialno-kolektywn.
- - - - Jednoosobowo przy wykorzystaniu organu koleg.-kolekt.

WYNIKI BADAŃ

W ZAKRESIE TYPOWANIA FUNKCJI GŁÓWNYCH, INFORMACYJNYCH / POMOCNICZYCH / I KIEROWANIA WOJSK LĄDOWYCH

I

Liczba osób
biorących udział w badaniach

Lp	Stanowiska opiniodawców	R o d z a j e w o j s k					Ogółem osób
		piech. zmech.	wojska panc.	wojska łączn.	artył. naziemna	wojska raket.	
1	d-cy komp. /równ./	6	6	6	6	6	30
2	d-cy batal. /równ./	4	1	2	2	2	11
3	d-cy pułków /równ./	2	2	1	1	1	7
4	d-cy dyw. /równ./	1	1	-	-	-	2
	R a z e m:	13	10	9	9	9	50

II

Zestawienie zbiorcze
wyników badań

Lp	Rodzaje i nazwa funkcji	Stanowisko opiniodawców												Razem			Uwagi
		d-ców komp. /równ./			d-ców batal. /równ./			d-ców pułków			d-ców dywizji			Gł.	Pom.	Kier.	
		Gł.	Pom.	Kier.	Gł.	Pom.	Kier.	Gł.	Pom.	Kier.	Gł.	Pom.	Kier.				
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
1	Wychowania	26	3	1	10	1	-	7	-	-	2	-	-	45	4	1	Głów.
2	Szkolenia /dział.boj./	30	-	-	11	-	-	7	-	-	2	-	-	50	-	-	Głów.
3	Ukompletowa- nia	25	4	1	9	2	-	5	2	-	2	-	-	41	8	1	Głów.
4	Pers.-kadrowa	11	19	-	4	6	1	1	5	1	-	2	-	16	32	2	
5	Techniczna	8	20	2	5	6	-	2	5	-	-	-	-	15	32	3	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
6	Uzbrojenia	12	16	2	3	8	-	3	4	-	-	2	-	18	30	2	
7	Zaopatrzenia	14	16	-	-	10	1	-	7	-	-	1	1	14	34	2	
8	Wyposażenia	6	22	2	3	8	-	1	6	-	-	2	-	10	38	2	
9	Finansowania	8	21	1	1	10	-	1	6	-	-	2	-	10	39	1	
10	Tył.zabezp.	26	4	-	9	2	-	5	2	-	2	-	-	42	8	-	Głów.
11	Ewid.-stat.	2	27	1	3	8	-	1	6	-	-	2	-	6	43	-	Inf.
12	Analiz i ocen	2	22	6	3	5	3	2	4	1	-	1	1	7	32	11	
13	Inform.cykl.	3	26	1	1	10	-	-	6	1	-	2	-	4	44	-	Inf.
14	Inform.bież.	4	25	1	1	10	-	-	7	-	-	2	-	5	44	1	
15	Inform.wewn.	6	21	3	4	5	2	1	3	3	1	1	-	12	30	8	
16	Inform.zewn.	7	22	1	3	6	2	2	3	2	-	2	-	12	33	5	
17	Inform.kier.	10	19	1	4	5	2	3	3	1	2	-	-	19	27	4	
18	Biur.-admin.	4	25	1	-	11	-	-	6	1	-	1	1	4	43	3	Inf.
19	Dokumentowa- nia	6	22	2	2	8	1	-	5	2	-	2	-	8	37	5	
20	Normat.- prawna	5	24	1	2	8	1	-	6	1	-	2	-	7	40	3	Inf.
21	Obiegu infor.	8	18	4	4	5	2	2	4	1	-	2	-	14	29	7	
22	Ochrony tajem- nicy służb.	-	22	8	-	8	3	1	5	1	-	1	1	1	36	13	
23	Przewidywania	2	4	24	1	2	8	-	1	6	-	-	2	3	7	40	Kier.
24	Prognozowania	2	5	23	1	2	8	-	1	6	-	-	2	3	8	39	
25	Planowania	-	2	28	-	2	9	1	-	6	1	-	1	2	4	44	Kier.
26	Programowania	1	4	25	1	2	8	-	2	5	1	-	1	3	8	39	
27	Organizowania	2	1	27	1	-	10	1	1	5	-	-	2	4	2	44	Kier.
28	Dowodzenia	1	-	29	2	-	9	-	-	7	-	-	2	3	-	45	Kier.
29	Zarządzania	-	4	26	-	1	10	-	1	6	-	1	1	-	7	43	Kier.
30	Rozkazywania	2	-	28	1	-	10	1	-	6	-	-	2	4	-	46	Kier.
31	Komenderowa- nia	-	2	28	-	-	11	-	-	7	-	-	2	-	2	48	Kier.
32	Sterowania	-	5	25	-	2	9	-	1	6	-	1	1	-	9	41	Kier.
33	Koordynowania	-	4	26	-	1	10	-	2	5	-	-	2	-	7	43	Kier.
34	Pobudzania	-	7	23	-	4	7	-	2	5	-	1	1	-	14	36	
35	Motywowania	1	3	26	-	2	9	-	-	7	-	1	1	1	6	43	Kier.
36	Inspekcjono- wania	3	7	20	1	3	7	-	3	4	-	-	2	4	13	33	
37	Prowadzenia rewizji	-	8	22	-	5	6	-	4	3	-	2	-	-	19	31	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
38	Kontrolowa- nia	-	2	28	-	-	11	-	1	6	-	-	2	-	3	47	Kier.
39	Rozliczania	-	3	27	-	1	10	-	2	5	-	-	2	-	6	44	Kier.
40	Nadzoru społecznego	-	16	14	-	5	6	-	4	3	-	2	-	-	27	23	
41	Współdziała- nia	5	13	12	1	6	4	1	3	3	-	1	1	7	23	20	
42	Decydowania	10	8	12	6	3	2	3	2	2	1	-	1	20	13	17	
43	Kolegial- ności	-	7	23	-	3	8	-	2	5	-	-	2	-	12	38	
44	Kolektyw- ności	-	8	22	-	4	7	-	4	3	-	1	1	-	17	33	

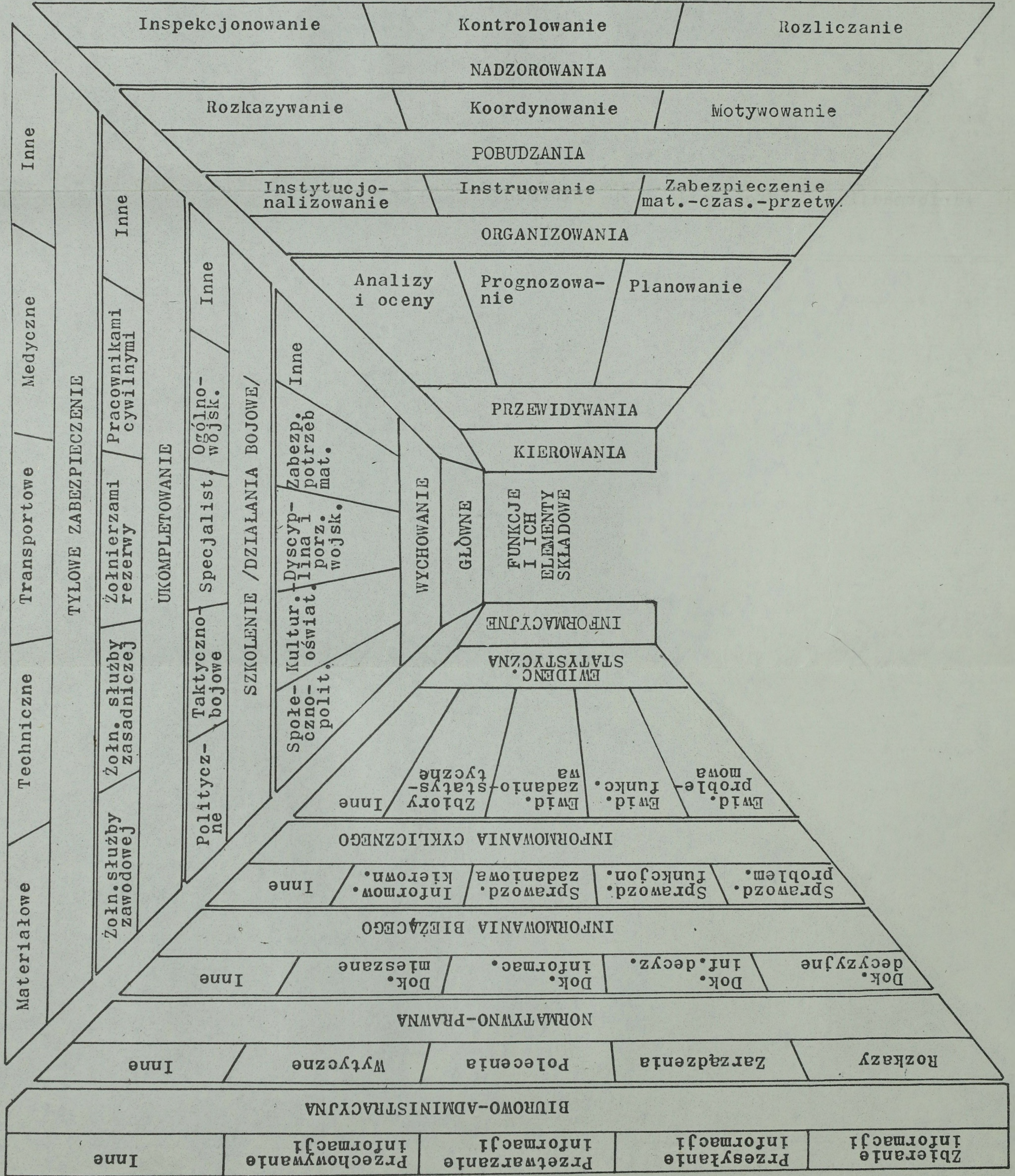
Uwaga: W danym badaniu przyjęto, że te funkcje główne, informacyjne lub kierowania, które zostały przyjęte nie mniej niż przez 80% opiniujących należy uznać jako typowe dla związku taktycznego wojsk lądowych.

ZESTAWIENIE NAZW FUNKCJI

Funkcje "GŁÓWNE"		Funkcje "INFORMACYJNE/POMOCNICZE"		Funkcje "KIEROWANIA"	
N a z w y					
Proponowana	Przyjęta	Proponowana	Przyjęta	Proponowana	Przyjęta
Funkcja wychowania /90%/	FUNKCJA WYCHOWANIA	Funkcja ewidencyjno-statystyczna /86%	FUNKCJA EWIDENCYJNO-STATYSTYCZNA	F. przewidywania /80%/	FUNKCJA PRZEWIDYWANIA /PROGN.-PLANIST./
Funkcja szkolenia /działań boj. /100%/	FUNKCJA SZKOLENIA /DZIAŁAŃ BOJOWYCH/	Funkcja informowania cyklicznego /88%/	FUNKCJA INFORMOWANIA CYKLICZNEGO	F. organizowania /88%/	F. ORGANIZOWANIE
Funkcja ukończeniowa /82%/	FUNKCJA UKOŃCZENIOWA	Funkcja informowania bieżącego /88%/	FUNKCJA INFORMOWANIA BIEŻĄCEGO	F. dowodzenia /90%/	
Funkcja tyłowego zabezpieczenia /84%/	FUNKCJA TYŁOWEGO ZABEZPIECZENIA	Funkcja normatywno-prawna /80%/	FUNKCJA NORMATYWNO-PRAWNA	F. zarządzania /86%/	
		Funkcja biurowo-administracyjna /86%/	FUNKCJA BIUROWO-ADMINISTRACYJNA	F. rozkazowania /92%/	FUNKCJA POBUDZANIA
				F. komenderowania /96%/	
				F. sterowania /82%/	
				F. koordynowania /86%/	
				F. motywowania /86%/	
				F. kontrolowania /94%/	FUNKCJA NADZOROWANIA
				F. rozliczania /88%/	

SYSTEM FUNKCJI ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO

Sektor A



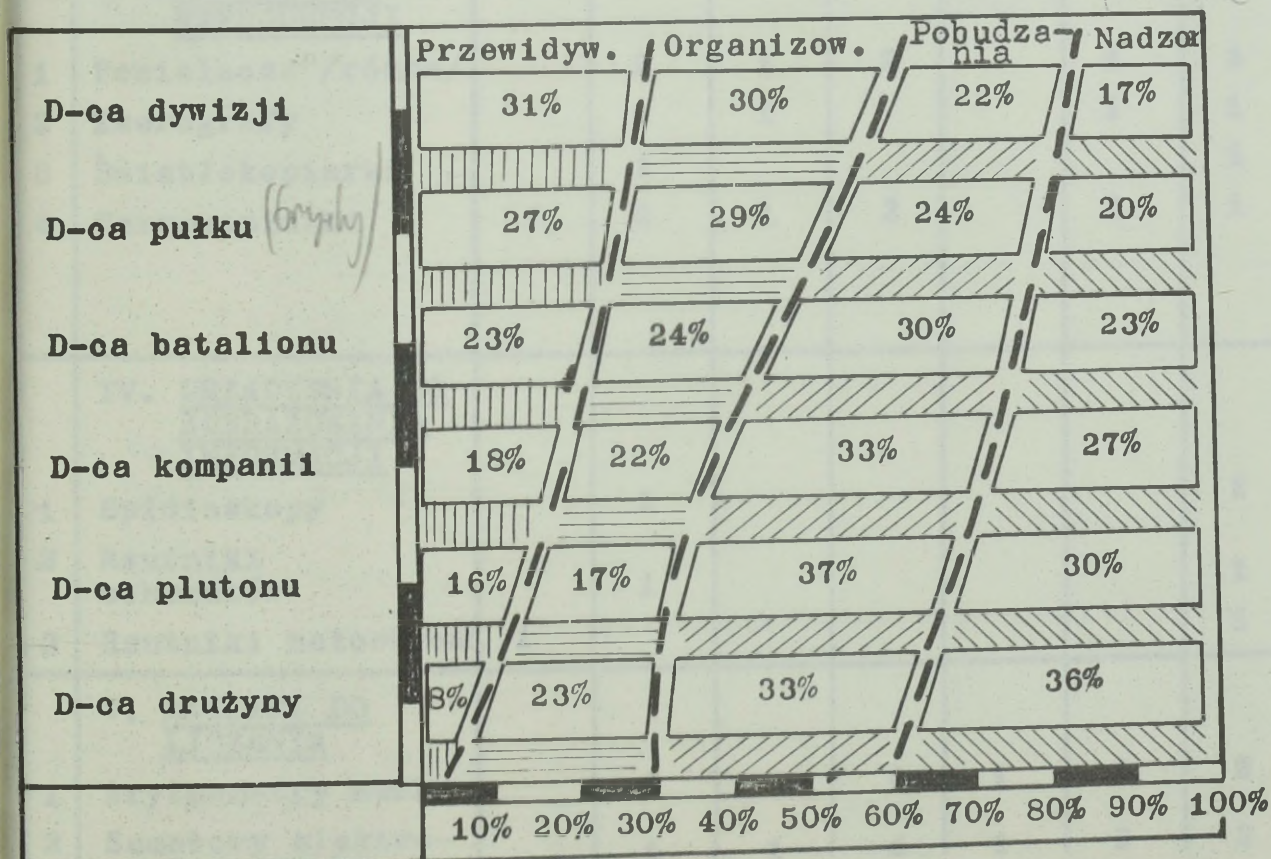
Sektor B

Funkcja biuro-tyłowego zabezpieczenia /84%	Funkcja biuro-administracyjna /86%	Funkcja biuro-administracyjna	F. kontrolowania /94%	F. rozliczania /88%
FUNKCJA ZABEZPIECZENIA	FUNKCJA BIURO-ADMINISTRACYJNA	FUNKCJA BIURO-ADMINISTRACYJNA	FUNKCJA NADZOROWANIA	FUNKCJA NADZOROWANIA

TABELA
UŚREDNIONEGO OBCIĄŻENIA KADRY DOWÓDCZEJ
FUNKCJAMI KIEROWANIA
W OKRESIE JEDNEGO MIESIĄCA

Nazwa stanowiska	Funkcje kierowania								Razem	
	Przewidyw.		Organiz.		Pobudzania		Nadzorow.			
	Liczba godz.	%	Liczba godz.	%	Liczba godz.	%	Liczba godz.	%	Liczba godz.	%
D-ca drużyny	7	8	21	23	30	33	34	36	92	100
D-ca plutonu	10	16	10	17	23	37	19	30	62	100
D-ca kompanii	9	18	11	22	16	33	13	27	49	100
D-ca batalionu	11	23	11	24	13	30	11	23	46	100
D-ca pułku (brz.)	15	27	16	29	14	24	11	20	56	100
D-ca dywizji	18	31	17	30	13	22	10	17	58	100

WYKRES
UŚREDNIONEGO OBCIĄŻENIA KADRY DOWÓDCZEJ
FUNKCJAMI KIEROWANIA



I ZESTAW TECHNIKI SZTABOWO - BIUROWEJ DLA DOWÓDZTWA DYWIZJI

Zał. 10

Lp	Środki i urządzenia	Główne komórki organizacyjne							
		Dow.	Sztab	Wydz. polit.	Szef. rodz. wojsk	Wydz. kadr	Służby techn.	Kwaterm	Razem
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. URZĄDZENIA ŁĄCZNOŚCI									
1	Urządzenia konferencyjne	1						1	2
2	Mikrotelefony nasobne	2	7	1	8		1	3	22
3	Radiotelefony	2	5	1	5		1	2	16
4	Aparaty telef-głośnomówiące	1	3	1	3		1	2	11
II. URZĄDZ. DO MAGNETYCZNEGO ZAPISU INFORMACJI									
1	Magnetofony sieciowe	1	2	1	1		1	1	7
2	Magnetofony bateryjne	1	4	1	4		1	1	12
3	Dyktafony	1	1	1	4		2	2	11
III. URZĄDZENIA I MASZYNY DO REPRODUKCJI									
1	Powielacze /różne/		2	1	2		1	1	7
2	Kserografy		1	1			1	1	4
3	Światłokopiarki		1					1	2
4	Termokopiarki		2	1	2		1	1	7
IV. URZĄDZENIA DO ZOBRAZOWANIA INFORMACJI									
1	Epidiaskopy		1					1	2
2	Rzutniki schematów		1					1	2
3	Rzutniki małoobrazk.	1						1	2
V. MASZYNY DO LICZENIA									
1	Arytmometry mech.		3		4	1	2	2	12
2	Sumatory elektro-mech.		1	1	4	1	2	2	11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Kalkulatory elektroniczne		2	1	4	1	2	2	12
4	Kalkulat.z urzadz.peryf.		1					1	2
	<u>VI. MASZINY DO PISANIA</u>								
1	Maszyny do pisania mech.	1	2	1	4	1	1	2	12
2	Maszyny do pisania elektr.		1					1	2
3	Maszyny do pis. z alf.cyrylicą		1					1	2
4	Masz. z przyst.na taśmie dzies.		1				1		2
	<u>VII. ŚRODKI ORGANIZACYJNE</u>								
1	Kalkulatory /różne/	Według potrzeb poszczeg.komórek org. dla każdego oficera							
2	Teczki oficera								
	<u>VIII. MASZINY POMOCNICZE</u>								
1	Masz.do niszczenia akt		1					1	2
2	Adresarki		1					1	2

Uwaga: Opracowano na podstawie badań przeprowadzonych w 1970 i 1972 r. przez Zarz.XI Sztabu Generalnego

II ZESTAW TECHNIKI SZTABOWO - BIUROWEJ DLA DOWÓDZTWA PUŁKU ZMECHANIZOWANEGO

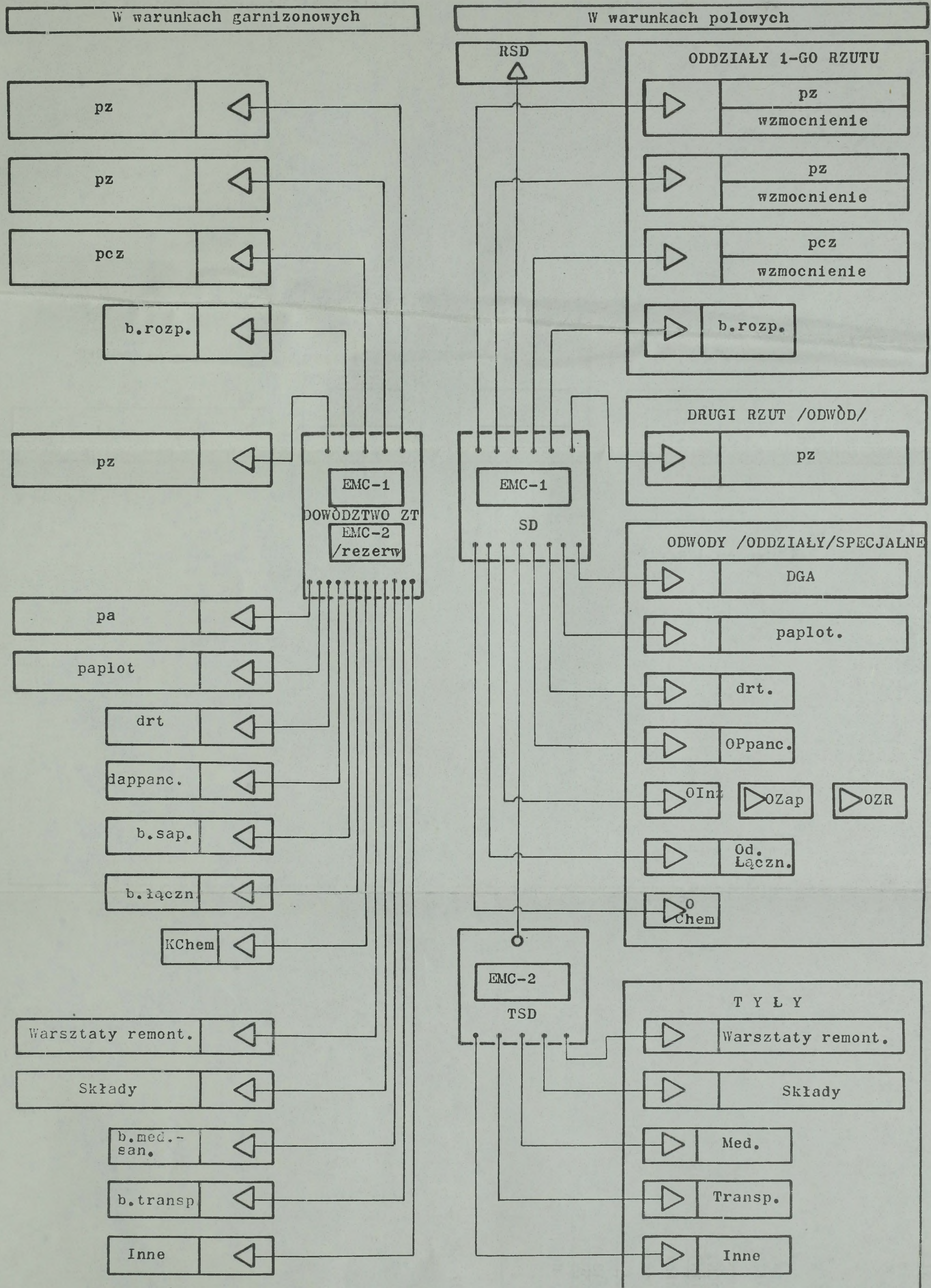
(BRYGADY)

Lp	Środki i urządzenia	Główne komórki organizacyjne							Razem
		D-wo i sztab	Sekcja polit.	Szef. rodzi. wojsk	Szef. służb techn.	Kwaterm.	Pododdziały		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. URZĄDZENIA ŁACZNOŚCI									
1	Urządzenia konferencyjne	1				1			2
2	Mikrotelefony nasobne	2							2
3	Radiotelefony	4	1	2	2	3			12
4	Aparaty tel. głośnomów.	2							2
II. URZĄDZENIA DO MAGNETYCZNEGO ZAPISU INFORM.									
1	Magnetofony sieciowe	2	1				1		4
2	Magnetofony bater.	3	1				2		6
3	Dyktafony	2	1						3
III. URZĄDZENIA I MASZYNY DO REPRODUKCJI									
1	Powielacze	1	1						2
2	Termokopiarki	2		2	1	1			6
IV. URZĄDZENIA DO ZOBRAZOWANIA INFORM.									
1	Epidiaskopy	1							1
2	Rzutniki schemat.	1							1
3	Rzutniki małoobrazkowe	1	1						2
V. MASZYNY DO LICZENIA									
1	Arytmometry mech.	1		3	1	1	4		10
2	Sumatory	1			1	1			3
3	Kalkulat. elektron.	2				1			3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	VI. <u>MASZYNY DO PISANIA</u>								
1	Maszyny do pisania mech.	2	1	3	2	2	22		32
2	Maszyny do pisania elektr.	1							1
3	Masz. do pis. z alf. cyryl.	1				1			2
4	Masz. z przyst. na taśmę dziurk.	1							1
	VII. <u>ŚRODKI ORGANIZACYJNE</u>								
1	Kalkulatory różne	Według potrzeb poszczeg. komórek dla każdego ofic. sztabu							
2	Teczki oficera								
	VIII. <u>MASZYNY POMOCNICZE</u>								
1	Maszyny do niszc. akt	1							1

Uwaga: Opracowano na podstawie badań przeprowadzonych w 1970 r. i 1971 r. przez Zarz. XI Sztabu Generalnego.

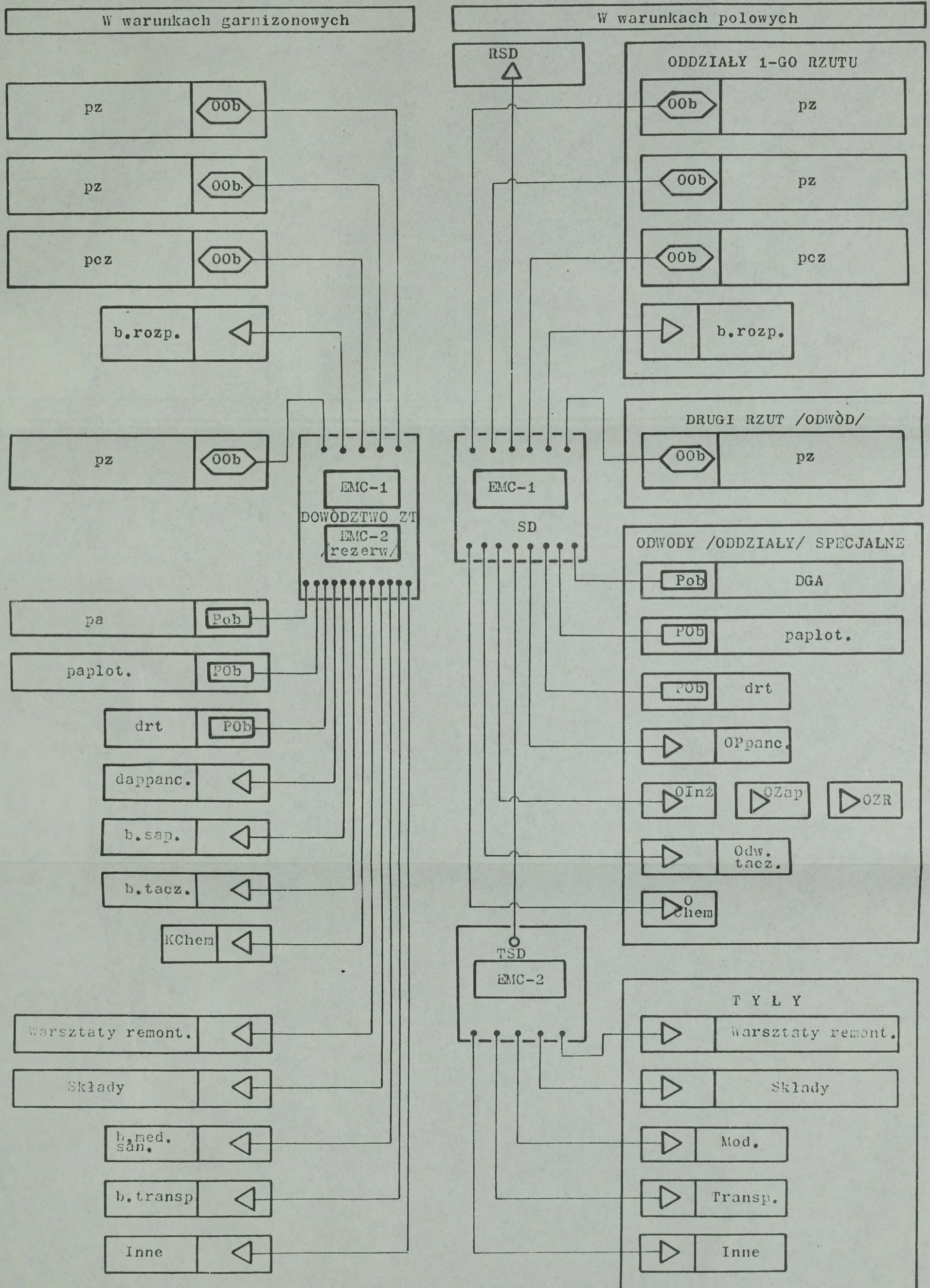
SCHEMAT MODUŁU INFORMATYCZNEGO ZW. TAKTYCZNEGO / WARIANT 1 /



Legenda:

△ - punkt zbierania informacji /PZI/

SCHEMAT MODUŁU INFORMATYCZNEGO ZW. TAKTYCZNEGO / WARIANT 2 /



00b - Ośrodek obliczeniowy

Pob - Punkt obliczeniowy

△ - Punkt zbierania informacji /PZI/

O G Ò L N A C H A R A K T E R Y S T Y K A

"M E R A T R O N I C"

Jednostka centralna.

Jednostką centralną systemu MERATRONIC jest mikrokomputer MOMIK 8b o parametrach:

- pamięć operacyjna: - czas cyklu 1,7 μ sek
 - pojemność max. 8K słów 8 bitowych
 - długość słowa 8 bitów
- średnia szybkość - 200 tys. oper./sek.
- długość słowa danych - 8 bitów
- długość rozkazów - 8 i 16 bitów
- pamięć podprogramów o pojemności maks. 8 tys. rozkazów
- zbiór rozkazów - 34 rozkazy arytmetyczne, logiczne i sterujące
- kanały - arytmometru, multiplexor, bezpośredniego dostępu
- dołączenie urządzeń zewnętrznych - maksymalnie 32 urządzenia
 - zewnętrzne
- wymiary J.C - 446 x 465 x 220 mm
- ciężar - 30 kG
- temperatura pracy - 0 + +50°C
- zasilanie - 220V, 50Hz, 300VA.

Urządzenia wejścia-wyjścia.

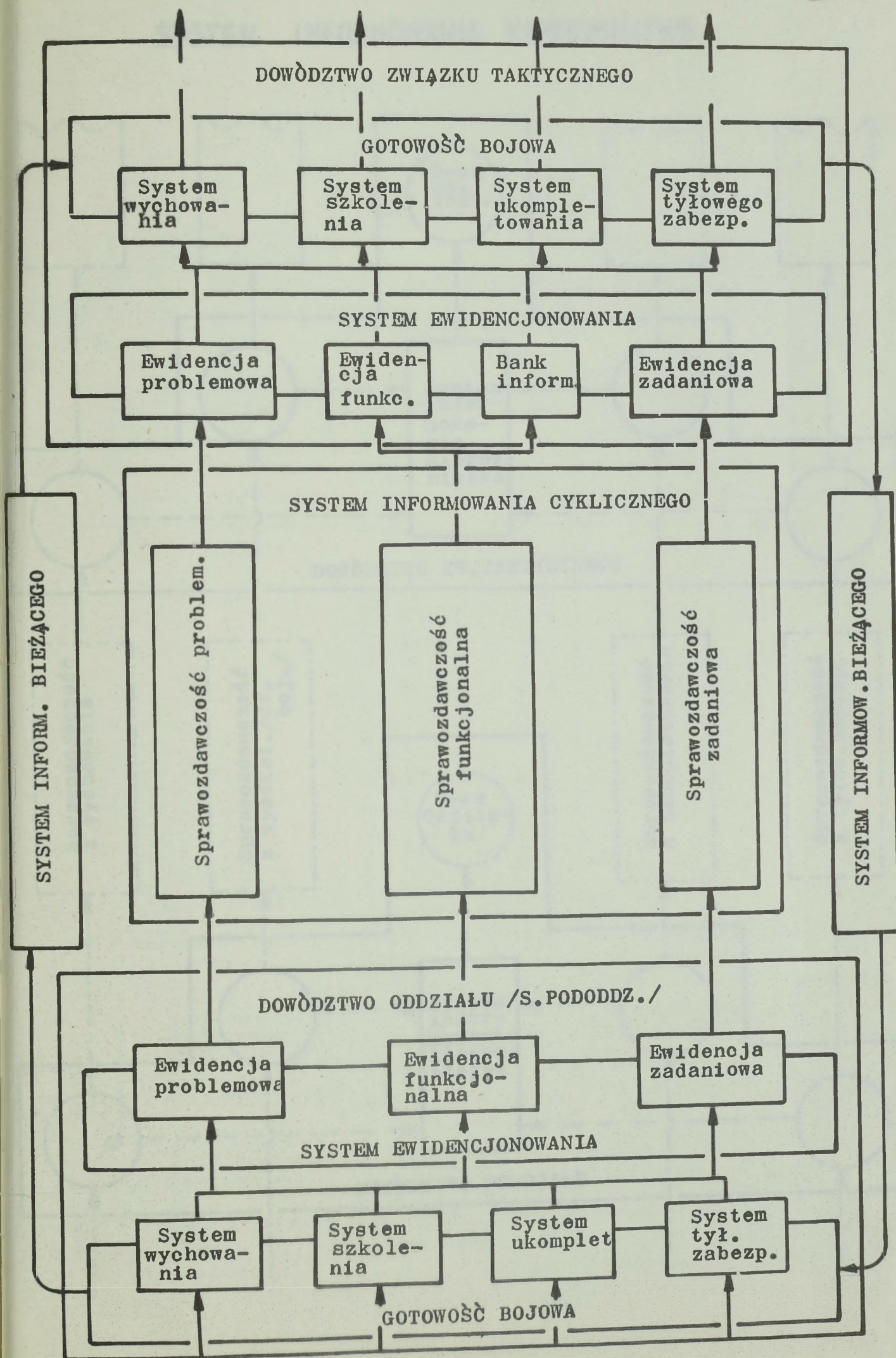
System MERATRONIC może być wyposażony w następujące urządzenia zewnętrzne:

- elektryczna maszyna do pisania typu FACIT 3851 o szybkości pisania 10 znaków/sek.
- czytnik taśmy perforowanej typu CTK50 - szybkość 50 znaków/sek.
- dziurkarka taśmy papierowej typu DTK 50 - szybkości 50 znak/sek.
- klawiatura numeryczna i funkcyjna - wprowadzanie danych numerycznych i ręczne dyspozycje sterujące
- monitor ekranowy typu ME10 o pojemności ekranu 960 znaków alfa-numerycznych,
- pamięć dyskowa typu PD 9425 dołączana przez jednostkę sterującą MOM-PD.

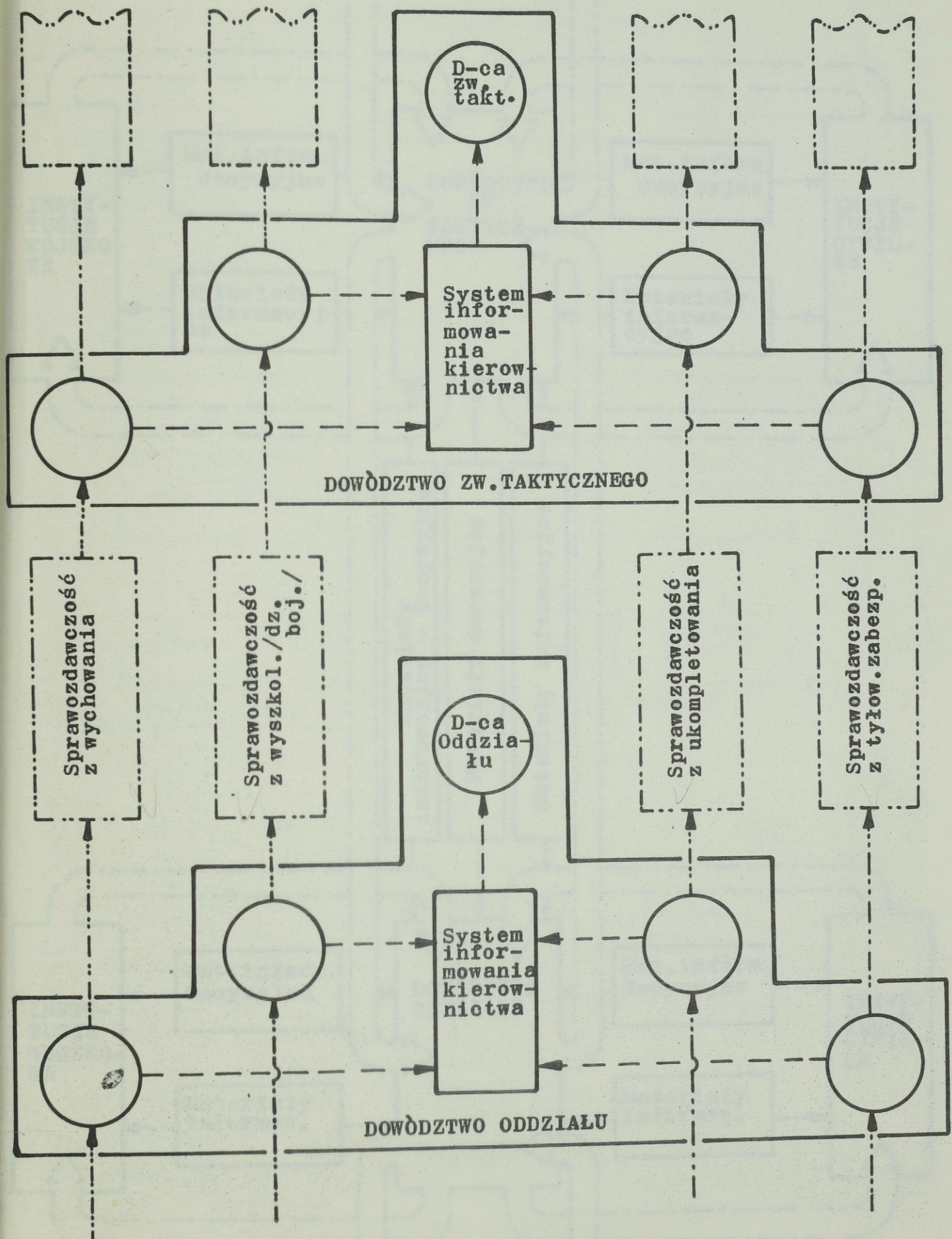
Do jednostki centralnej może być również podłączone urządzenie transmisji danych o szybkości transmisji 600/1200 bit/sek. Podstawowym językiem pozwalającym na pisanie programów użytkowych jest język symboliczny ASSEMBLER /MOTIS/.

SPRZĘŻENIE INFORMACYJNE ZW. TAKTYCZNEGO

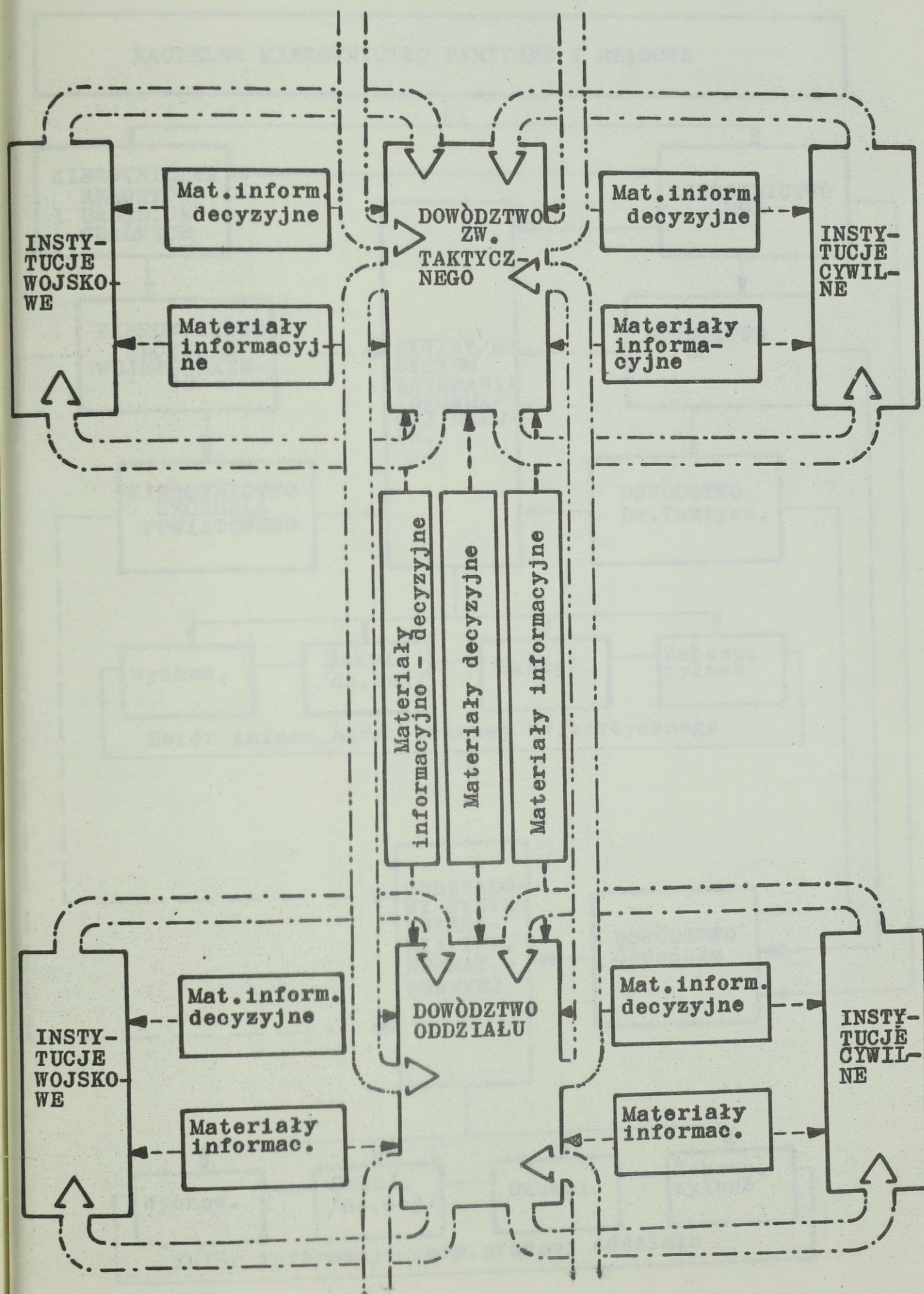
Zał. 15



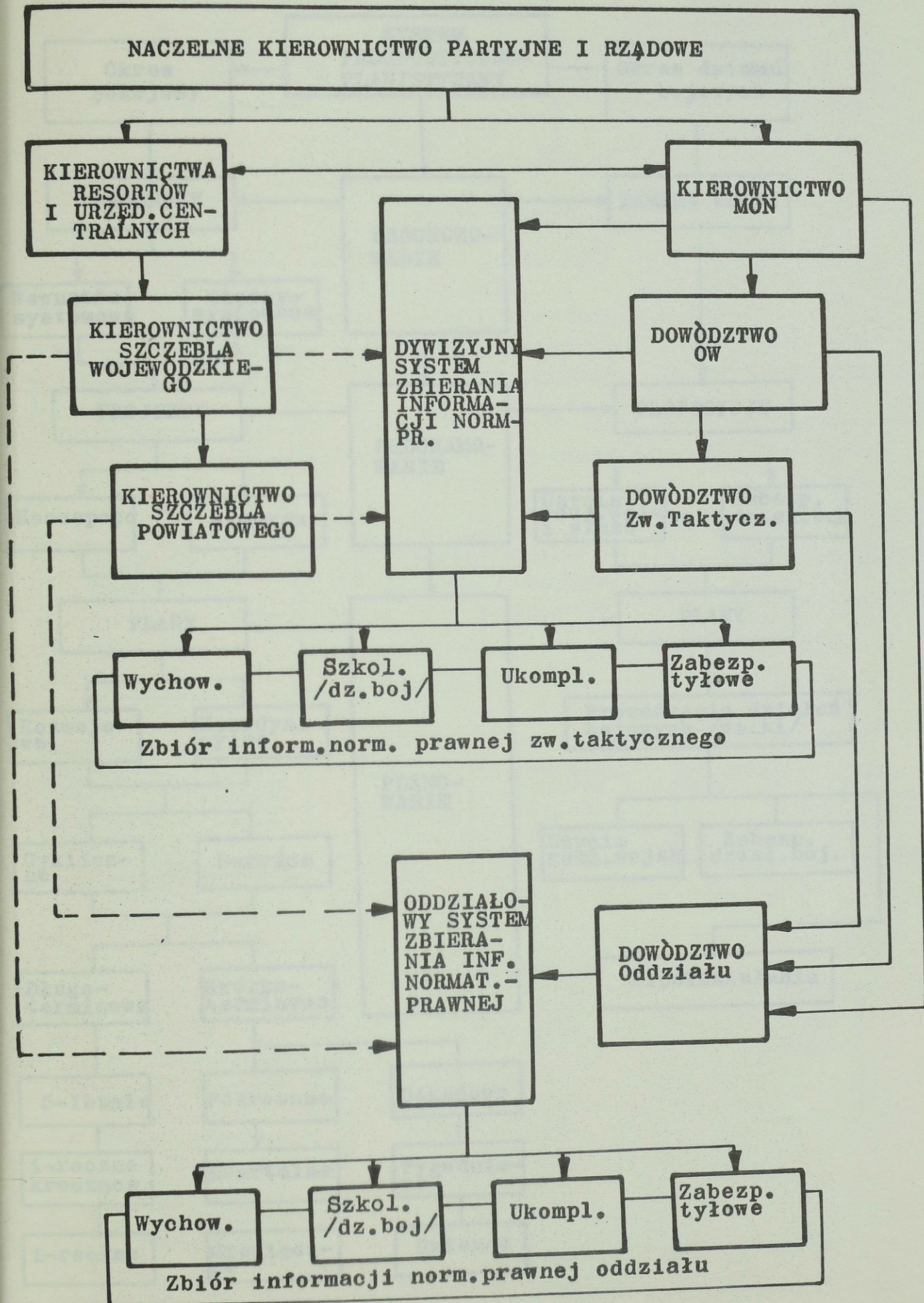
SYSTEM INFORMOWANIA KIEROWNICTWA



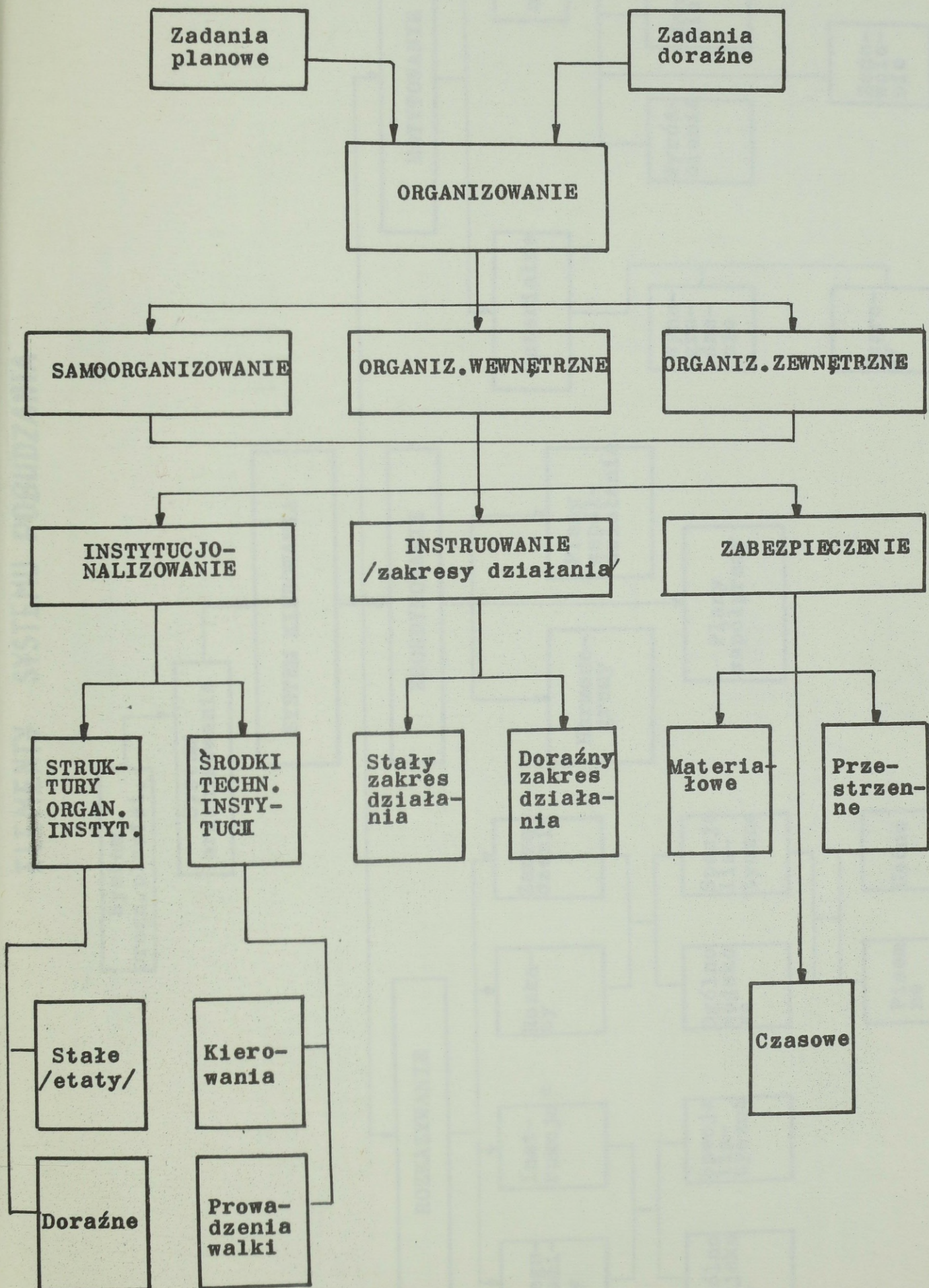
SYSTEM INFORMACJI BIEŻĄCEJ



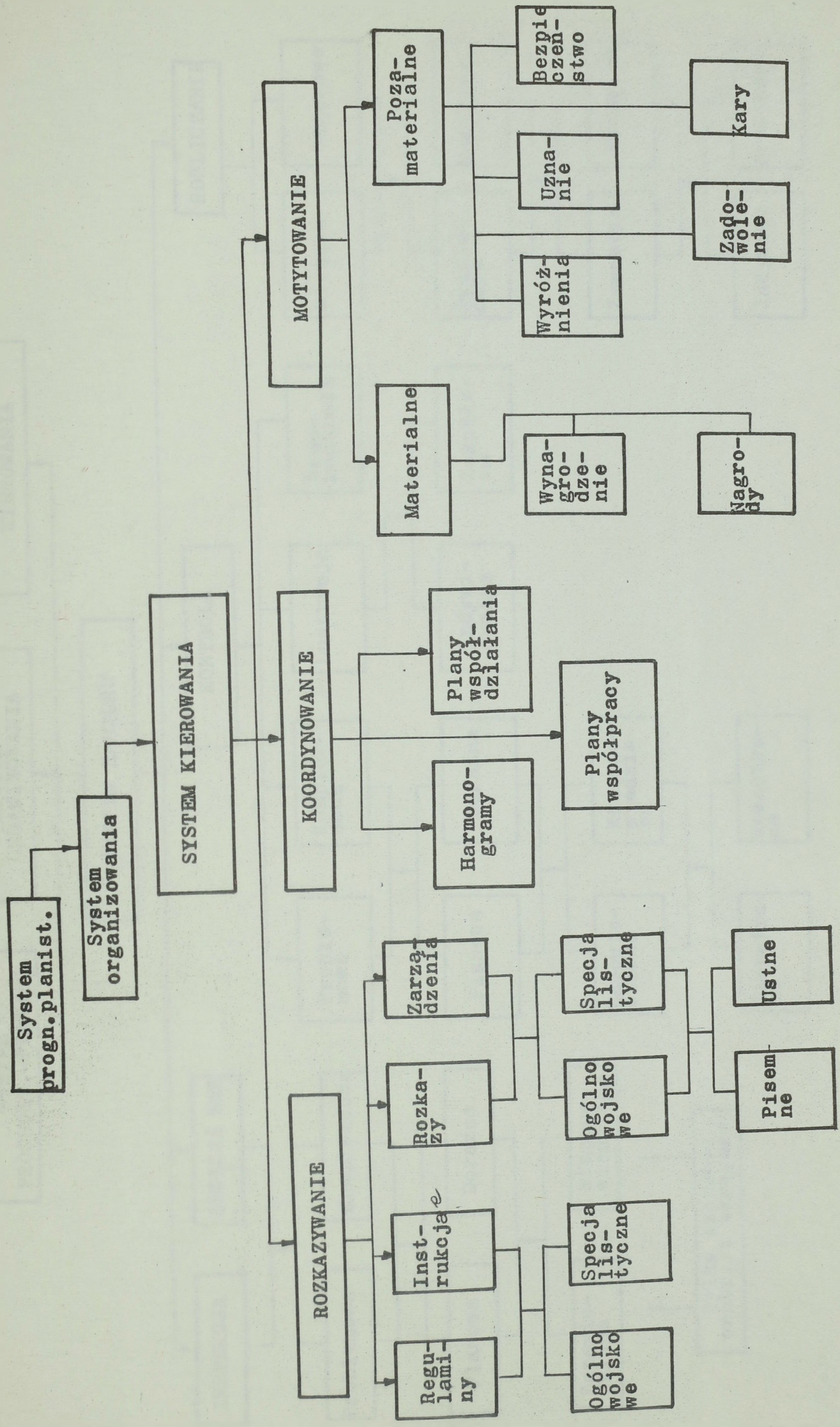
SYSTEM ZBIERANIA INFORMACJI NORMAT.-PRAWNEJ



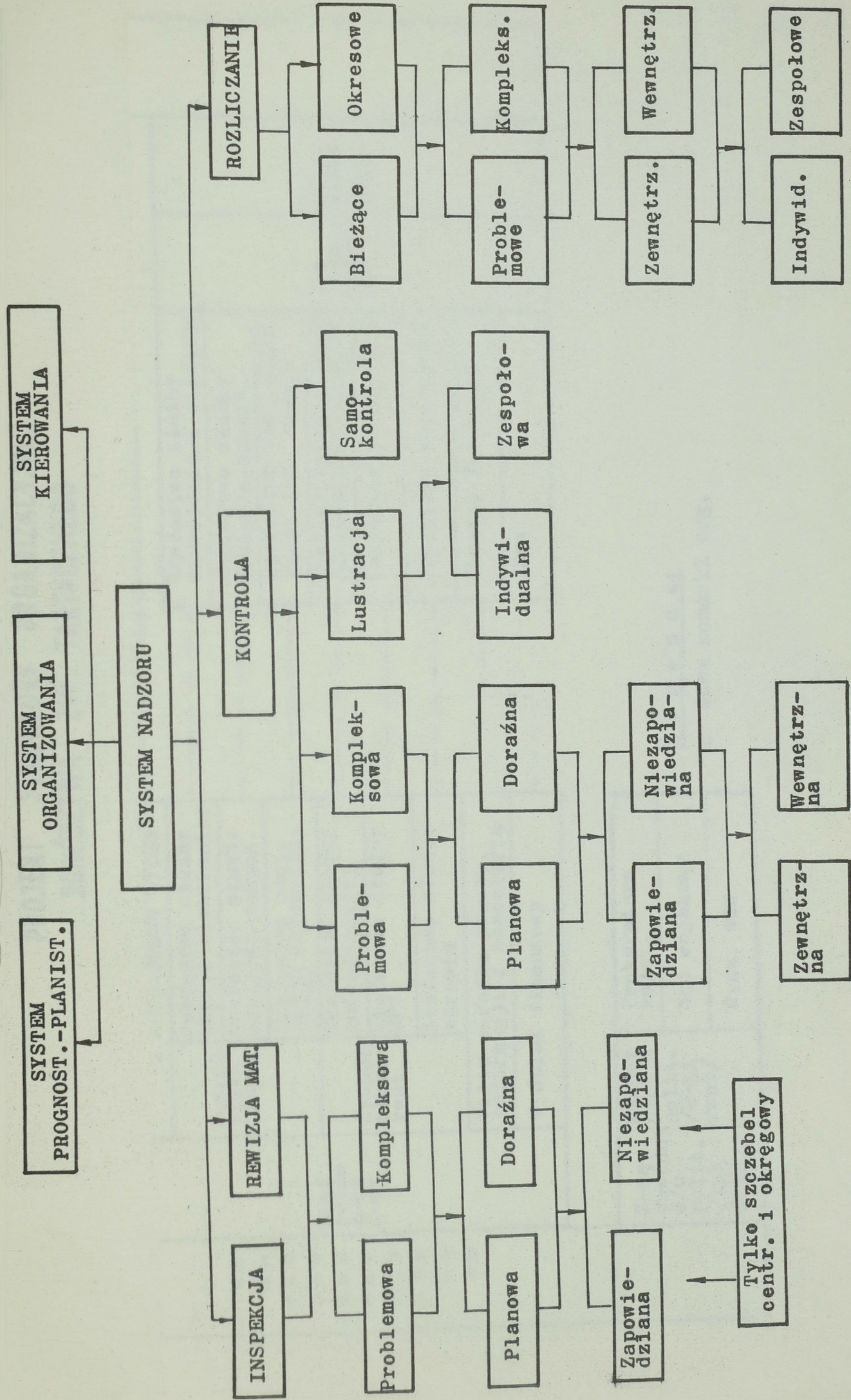
ELEMENTY SYSTEMU ORGANIZOWANIA



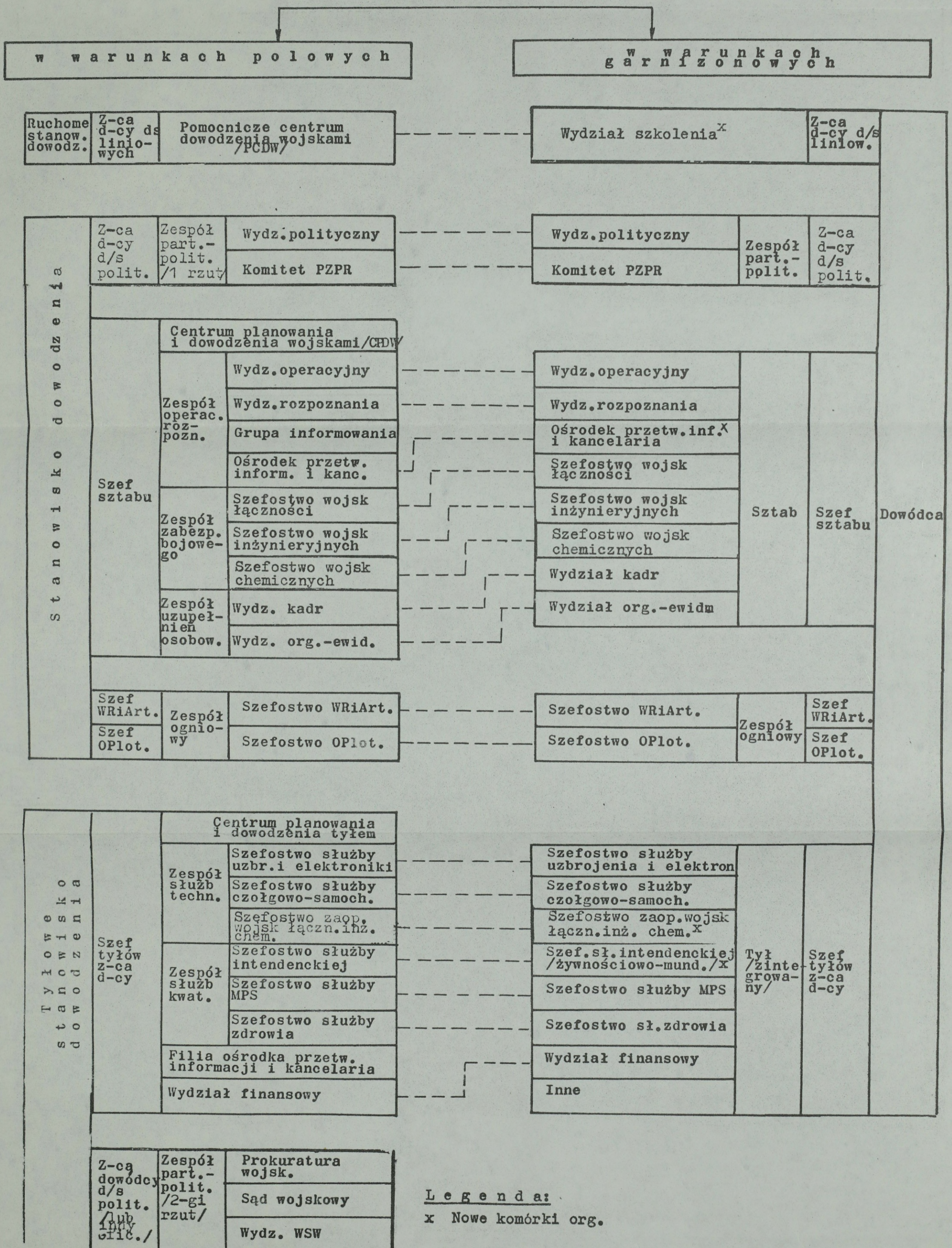
ELEMENTY SYSTEMU POBUDZANIA



ELEMENTY SYSTEMU NADZOROWANIA

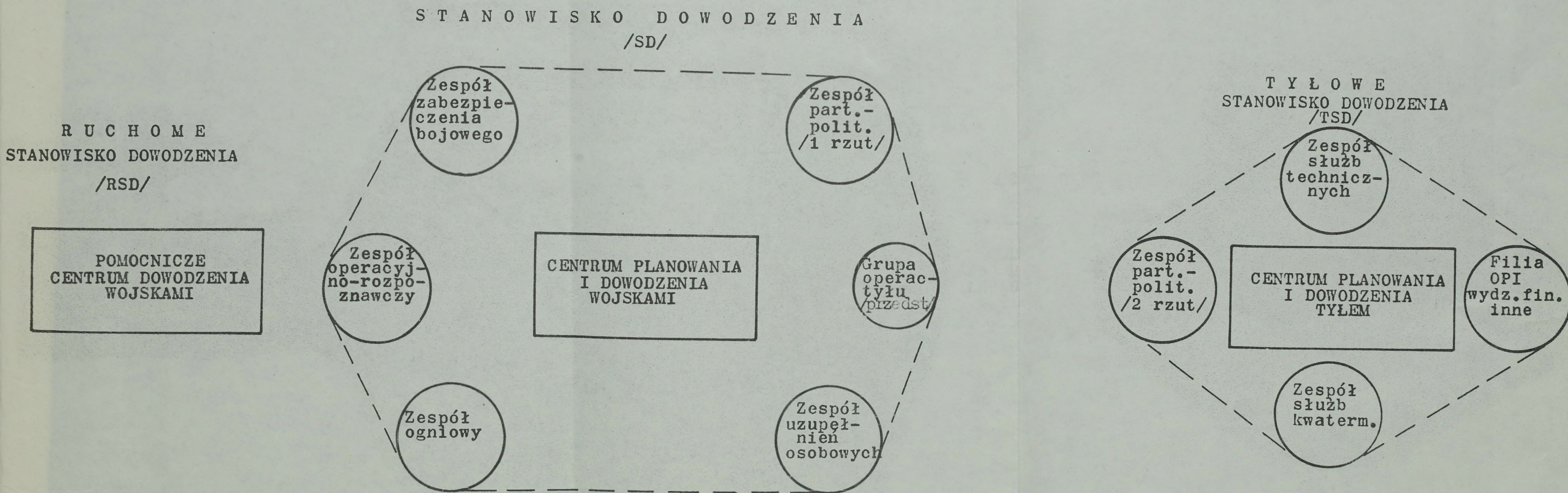


PROJEKT STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ DOWÓDZTWA ZW. TAKTYCZNEGO



Legenda:
x Nowe komórki org.

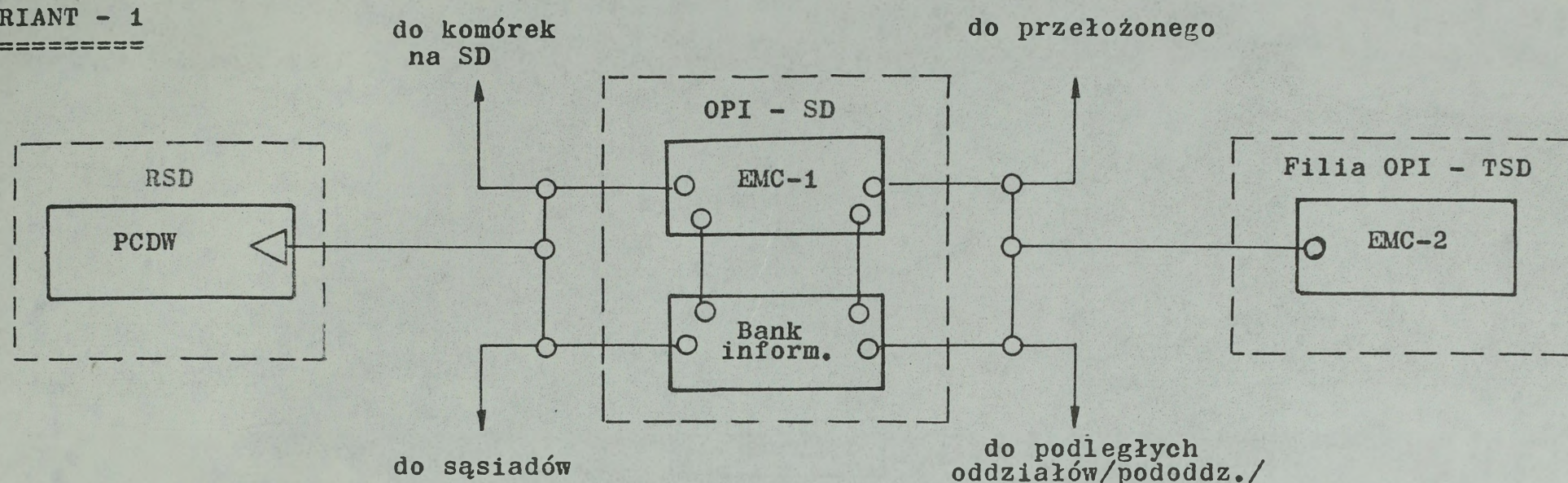
PROJEKT ROZMIESZCZENIA DOWÓDZTWA ZW. TAKTYCZNEGO / ZMODERNIZOWANEGO /
NA STANOWISKACH DOWODZENIA
/ WARIANT /



SPOSOBY ROZMIESZCZENIA DWYWIZYJNEGO OŚRODKA PRZETWARZANIA INFORMACJI / DOPI / W SYSTEMIE STANOWISK DOWODZENIA

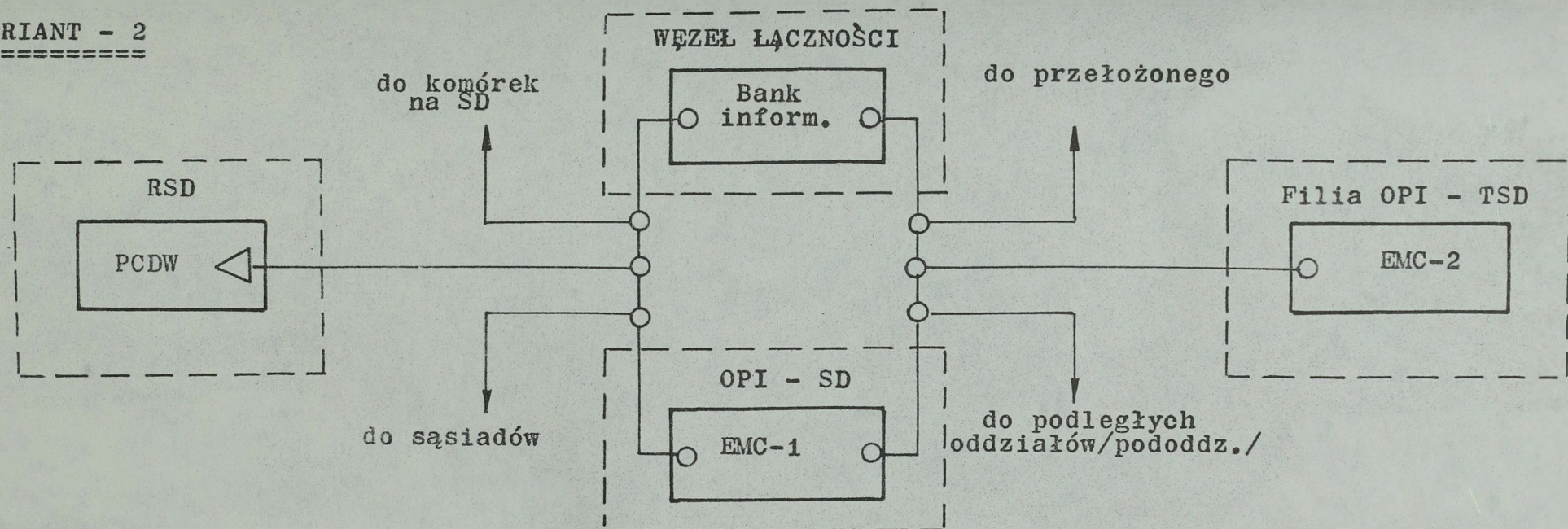
WARIANT - 1

=====



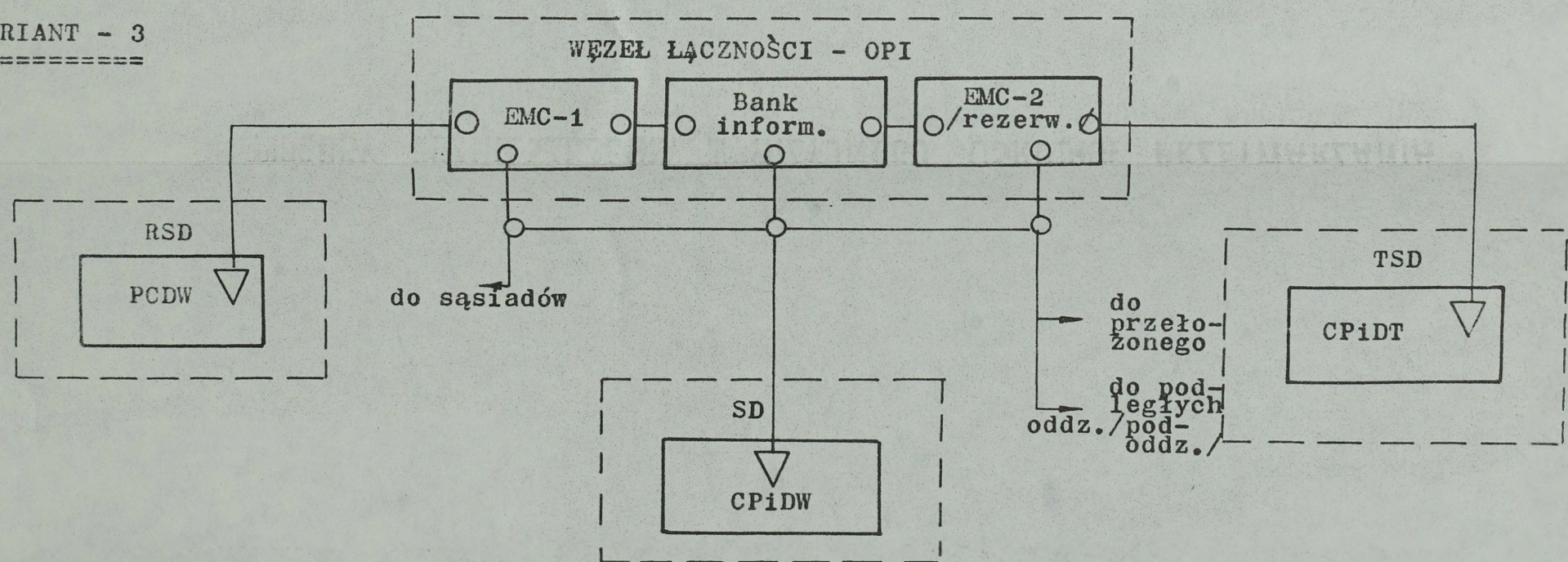
WARIANT - 2

=====



WARIANT - 3

=====



- Legenda :
- PCDW - Pomocnicze centrum dowodzenia wojskami
 - CPiDW - Centrum planowania i dowodzenia wojskami
 - CPiDT - Centrum planowania i dowodzenia tyłem
 - △ - Urządzenie do współpracy z EMC

SCHEMAT

OPRACOWYWANIA I NADAWANIA ZAKRESÓW DZIAŁANIA I ZAKRESÓW OBOWIĄZKÓW

Szczegółowość	Osoba upoważniona do nadania			Osoba upoważniona do nadania			Osoba upoważniona do nadania	
Dywizja	Minister Obrony Narodowej	Dowódca OW	Nie należy opracowywać	Dowódca dywizji		Minister Obrony Narodowej	Dowódca OW	
<i>BRIGADA</i> Pułk				Dowódca pułku				
Batalion	Dowódca OW	Dowódca dywizji		Nie należy opracowywać	Dowódca OW	Dowódca dywizji		
Kompania								
Pluton	Dowódca dywizji	Dowódca pułku			Dowódca dywizji	Dowódca pułku		
Drużyna								
	Modelowy	Szczegółowy	Modelowy	Szczegółowy	Modelowy	Szczegółowy		
	Zakres działania dowództwa		Zakres działania komórki org. dowództwa		Zakres obowiązków d-ców i ich z-ców			

