



**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO**  
im. generała broni Karola Świerczewskiego

**JAWNE**

Egz. Nr ..... 2

**METODYKA OPRACOWANIA, ORGANIZOWANIA  
I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH**  
Podręcznik

~~018~~

BIBLIOTEKA GŁÓWNA - ARCHIWUM  
Nr ewid. \_\_\_\_\_  
Akademii Obrony Narodowej

49548

WARSZAWA

1974



**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO**  
im. generała broni Karola Świerczewskiego

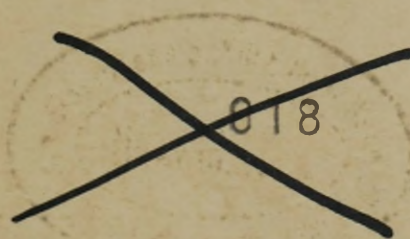
---

**JAWNE**

Egz. Nr ..... 2

**METODYKA OPRACOWANIA, ORGANIZOWANIA  
I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH**

**Podręcznik**



49548

A K A D E M I A   S Z T A B U   G E N E R A L N E G O  
im. gen. broni K. Świerczewskiego

---

Przeklas. - prot. 1  
z dn. 2.01.97 Qny -

**JAWNE**

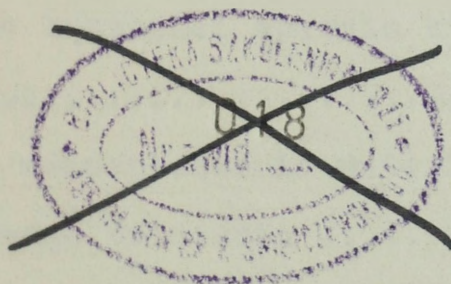
Egz.nr... 2



METODYKA

OPRACOWYWANIA, ORGANIZOWANIA I PROWADZENIA  
ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH

Podręcznik



813 - 219

11226

---

WARSZAWA

1974 rok

Podręcznik opracowali:

- Wstęp - płk dypl. Władysław Wydra  
Rozdział I - płk dypl. Ryszard Gajda  
Rozdział II - płk dypl. Edmund Kamiński  
Rozdział III - płk dypl. Edward Dzieciatkowski  
Rozdział IV - płk dypl. Ryszard Kukliński  
Rozdział V - płk dypl. Kazimierz Pątek  
Rozdział VI - płk dypl. Edward Braszkiewicz  
Rozdział VII - płk dypl. Władysław Wydra

SPIS TREŚCI

	<u>Str.</u>
Wstęp .....	4
Rozdział I: OGÓLNE CELE I ZADANIA SZKOLENIA OPERACYJNEGO W SIŁACH ZBROJNYCH ORAZ WARUNKI WYJŚCIOWE, JAKIE NA- LEŻY UWZGLĘDNIĄĆ PODCZAS OPACOWYWANIA, ORGANIZOWA- NIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH .....	6
Rozdział II: KLASYFIKACJA I CHARAKTERYSTYKA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH ORAZ OGÓLNE ZASADY ICH OPACOWYWANIA, ORGANIZOWANIA I PROWADZENIA .....	28
Rozdział III: TEMATYKA I CELE ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH .....	46
Rozdział IV: OGÓLNE ZASADY OPACOWYWANIA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH .....	55
Rozdział V: ZASADY ORGANIZOWANIA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH ...	70
1. Ustalenie składu osobowego aparatu kierownicz- -rozjemczego .....	71
2. Organizowanie łączności aparatu kierownicz-roz- jemczego .....	78
3. Organizowanie zabezpieczenia materiałowo-technicz- nego i medycznego ćwiczenia .....	81
4. Przygotowanie rejonu ćwiczenia .....	84
5. Przygotowanie pozoracji pola walki .....	85
6. Organizacyjno-metodyczne przygotowanie aparatu kierownicz-rozjemczego .....	90
7. Opracowanie zarządzenia /rozkazu/ organizacyjnego..	92
Rozdział VI: PROWADZENIE ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH .....	95
Rozdział VII: ZASADY POMIARU SKUTECZNOŚCI SZKOLENIOWYCH ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH .....	107

## WSTĘP

W okresie pokojowym jednym z głównych zadań Sił Zbrojnych Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej jest prowadzenie wszechstronnej działalności szkoleniowo-wychowawczej. W wyniku tej działalności przygotowuje się wojska i ich organy dowodzenia do prowadzenia działań bojowych na współczesnym polu walki oraz zapewnia osiągnięcie wysokiego poziomu gotowości bojowej. Dlatego też wszystkie kolejne dyrektywy Ministra Obrony Narodowej do działalności Sił Zbrojnych PRL zalecają ciągle dynamizowanie szkolenia i wskazują na konieczność uzyskiwania w szkoleniu w ogóle, a w szkoleniu operacyjnym w szczególności, maksymalnych wyników.

W szkoleniu instytucji centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej oraz dowództw okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych niezmiernie doniosłą rolę odgrywają wszelkiego rodzaju ćwiczenia operacyjne. Stąd ogromną wagę przypisuje się metodyce ich opracowywania, organizowania i prowadzenia. Istnieje wyraźne zapotrzebowanie na opracowanie teoretyczne, które uogólniłoby bogate doświadczenia w tej dziedzinie sztabów i wojsk oraz ujednotoczyło odnośne zasady metodyczne, pojęcia, terminologię itd.

Zespół autorski, dążąc do zaspokojenia tego zapo-<sup>trzebowania,</sup>pre-  
zentuje w podręczniku pewny wachlarz sposobów i "chwytów" metodycznych stosowanych przez dowódców i oficerów sztabu szczebla operacyjnego w toku opracowywania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjnych. Jednakże ze względu na wysokie kwalifikacje Czytelnika tego szczebla w przedstawionej pracy, mającej charakter podręcznika, unika się instruktażowego podawania informacji i rezygnuje z zamieszczania drugorzędnych lub typowych szczegółów. Jest ona zatem opracowaniem syntetyczno-porównawczym, traktowanym przez autorów jedynie jako zbiór kierunkowych wyty-

cznych, tym bardziej, że żadna publikacja nie jest w stanie przedstawić wyczerpująco całego bogactwa występujących w praktyce ćwiczebnej form i metod dydaktycznych.

Równocześnie z niniejszym ukazuje się drukiem podręcznik poświęcony metodyce opracowywania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych, naświetlający także pewne ogólniejsze tezy i stwierdzenia teoretyczne z zakresu dydaktyki wojskowej oraz zachowujący aktualność i na szczeblu operacyjnym. W związku z tym w podręczniku ograniczono się do rozważenia tylko niektórych tez i stwierdzeń natury ogólnej.

Wobec równoczesnego wydania dwóch podręczników traktujących o metodyce opracowywania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń - co prawda różnych szczebli - nie ustrzeżono się w tych opracowaniach pewnych powtórzeń. Autorzy starali się oczywiście, ograniczyć je do minimum, ale na przeszkodzie całkowitemu ich wyeliminowaniu stanął fakt wyraźnego zróżnicowania w obu wypadkach kręgu odbiorców.

Publikacja przeznaczona jest na użytek oficerskiej kadry ogólnowojskowej instytucji centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej i dowództw okręgów wojskowych, kadry kierowniczej dowództw rodzajów sił zbrojnych oraz szefostw rodzajów wojsk i służb, a także oficerów akademii wojskowych. Wydaje się ponadto, iż zawarte w publikacji ogólne twierdzenia teoretyczne oraz ustalenia terminologiczne mogą być przydatne dla innych oficerów.

Zespół autorski żywi nadzieję, że prezentowane opracowanie okaże się rzeczywiście pożyteczne. Autorzy będą uważali swoje zadanie za spełnione, jeżeli przekazany Użytkownikowi podręcznik uznany zostanie chociażby za skromny wkład w dzieło usprawnienia metodyki opracowywania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjnych oraz w jakimś stopniu przyczyni się do rozwoju myśli wojskowej i praktyki szkoleniowej.

## ROZDZIAŁ I

### OGÓLNE CELE I ZADANIA SZKOLENIA OPERACYJNEGO W SIŁACH ZBROJNYCH PRL ORAZ WARUNKI WYJŚCIOWE, JAKIE NALEŻY UWZGLĘDNIĄĆ PODCZAS OPRACOWYWANIA, ORGANIZOWANIA I PROWADZENIA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH

Szkolenie prowadzone na szczeblach operacyjnych ze sztabami frontu, armii ogólnowojskowych, armii lotniczej oraz sztabami marynarki wojennej, wojsk obrony powietrznej kraju i okręgów wojskowych, stanowi bardzo ważne ogniwo w całokształcie procesu szkolenia naszych sił zbrojnych.

Zasadniczym celem szkolenia operacyjnego jest utrzymywanie dowództw i sztabów szczebla operacyjnego w stałej gotowości i sprawności do skutecznego dowodzenia wojskami, a także systematyczne podnoszenie indywidualnych kwalifikacji fachowych dowódców i oficerów oraz kwalifikacji poszczególnych zespołów sztabowych w zakresie planowania i prowadzenia działań bojowych z uwzględnieniem wymagań współczesnego pola walki. Sztaby związków operacyjnych powinny być w każdym warunkach zdolne do kierowania podległymi im wojskami podczas odpierania przez nie w ramach koalicyjnego systemu obronnego wszelkiej agresji na lądzie, morzu i z powietrza oraz uczestniczenia w operacjach Zjednoczonych Sił Zbrojnych, mających na celu pełne rozbitcie sił napastników zarówno przy pomocy środków konwencjonalnych, jak i broni masowego rażenia.

Głównymi zadaniami realizowanymi w procesie szkolenia operacyjnego są:

- wypracowanie nowoczesnego, wysoce wydajnego modelu pracy sztabów i usprawnienie funkcjonowania stanowisk dowodzenia w warunkach stacjonarnych i polowych;

- doskonalenie organizacji i techniki pracy wewnątrz komórek i zespołów oraz w całych ogniwach sztabów i stanowisk dowodzenia;

- opanowanie umiejętności logicznego, regulaminowego formułowania ocen, wniosków i propozycji oraz wypracowywania i meldowania decyzji;

- stałe utrzymywanie wysokiej kultury sztabowej, opanowanie umiejętności szybkiego i przejrzystego przygotowania map oraz innych dokumentów, a także wykorzystania w coraz szerszym zakresie sformalizowanych dokumentów dowodzenia;

- usprawnienie zbierania, obiegu i opracowywania informacji w celu maksymalnego skrócenia procesów podejmowania decyzji;

- systematyczne polepszanie stanu wyposażenia poszczególnych ogniw dowodzenia w środki automatyzacji i mechanizacji oraz w techniczne środki pracy sztabowo-biurowej;

- doskonalenie sztuki operacyjnej poprzez stosowanie obowiązujących zasad oraz wprowadzanie nowych rozwiązań i szukania coraz lepszych sposobów zwalczania sił i środków przeciwnika.

W szkoleniu prowadzonym na szczeblach operacyjnych poczynne miejsce zajmują ćwiczenia. Przybierają one wiele różnorodnych form - od najprostszych, to jest ćwiczeń grupowych, po bardzo skomplikowane, jak np. dwustronne, wieloszczeblowe, wieloukładowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe i z wojskami, prowadzone na froncie zewnętrznym i wewnętrznym.

W każdym ćwiczeniu, jeśli ma ono doprowadzić do osiągnięcia zakładanych celów, należy przede wszystkim uwzględnić określone warunki wyjściowe. W ćwiczeniach prowadzonych na szczeblach operacyjnych powinny być przede wszystkim uwzględnia-

ne: wnioski wynikające z położenia geopolitycznego państwa; możliwy charakter i sposób wybuchu współczesnej wojny; założenia doktrynalne i wynikające z nich sposoby użycia sił zbrojnych; aktualny stan i przewidywany rozwój środków walki, z uwzględnieniem zasad prowadzenia działań przyjętych przez potencjalnego przeciwnika.

Położenie geopolityczne Polski wyznaczają z południa Karpaty Zachodnie i Sudety, z północy - Morze Bałtyckie, natomiast ze wschodu Nizina Polska, a z zachodu - nizina rzek Nysy Łużyckiej i Odry. Polska będąc integralną częścią obozu socjalistycznego zajmuje zatem obszar między zachodnią częścią ZSRR, w której znajdują się zasadnicze siły wojsk radzieckich przeznaczone do działań na Zachodnim Teatrze Działań Wojennych, a Niemiecką Republiką Demokratyczną i Czechosłowacką Republiką Socjalistyczną, gdzie rozmieszczony jest pierwszy rzut strategiczny państw Układu Warszawskiego. Sąsiadami naszymi z trzech stron są państwa zaprzyjaźnione /ZSRR, CSRS/, od północy zaś posiadamy granicę morską, którą stanowi południowy brzeg Morza Bałtyckiego.

Bałtyk, jako naturalna granica morska i duża przeszkoda wodna utrudnia przeciwnikowi w poważnym stopniu skuteczne zaatakowanie terytorium PRL. Z drugiej jednak strony akwen morski stwarza większe możliwości zaskoczenia, zwłaszcza atakiem z powietrza na małych wysokościach.

Od sił zbrojnych NATO oddziela Polskę Niemiecka Republika Demokratyczna pasem o szerokości 250-300 km, co zabezpiecza PRL głównie przed nie spodziewanym uderzeniem sił lądowych i lotnictwa. Należy jednak nadmienić, że odległości takie mogą być pokonane przez współczesne samoloty w ciągu kilkunastu minut.

Usytuowanie geopolityczne rzutuje więc na warunki bezpieczeństwa kraju, określając możliwości uderzeń na Polskę przez potencjalnego przeciwnika.

Określając możliwość uderzeń na terytorium PRL jako część akcji zbrojnej NATO w Europie, należy liczyć się w pierwszej kolejności z uderzeniami rakiet operacyjnych, lotnictwa taktycznego oraz strategicznych środków przenoszenia broni jądrowej. Należy zatem brać pod uwagę zagrożenie nuklearne.

Stopień zagrożenia nuklearnego uzależniony jest od liczby posiadanych przez nieprzyjaciela środków przenoszenia ładunków jądrowych, które mogą być skierowane na nasze terytorium, oraz od liczby opłacalnych celów uderzeń na terenie Polski.

Z ogólnej liczby około 2000 środków strategicznych przenoszenia broni jądrowej /wyrzutnie raketowe, atomowe okręty podwodne, samoloty bombowe/, jakimi dysponuje NATO, 30-50 środków jest przewidywanych do użycia na terytorium Polski. Na terytorium to może oddziaływać również 200-250 środków z ogólnej liczby około 1400 środków jądrowych szczebla operacyjnego, uczestniczących w natarciu jądrowym na Zachodnim Teatrze Działań Wojennych. Należy zatem przypuszczać, że z ogromnego arsenału środków przeciwnika weźmie udział w pierwszym uderzeniu jądrowym na Polskę około 250-300 środków, w tym około 50 % naziemnych.

Powierzchnia skażeń promieniotwórczych o różnym stopniu powstała w wyniku uderzeń wspomnianych środków obejmuje ponad 50% powierzchni kraju. Poszczególne obszary, a szczególnie rejony wzdłuż rzek Wisła, Odra, Bug, Warta oraz porty morskie, a także Śląsk, Warszawa i Wrocław zostaną całkowicie skażone.

Następnym niezmiernie groźnym następstwem wybuchów

jądrowych będą masowe pożary lasów oraz rejonów zurbanizowanych. Operując uogólnionymi wielkościami można przyjąć, że przy 50 uderzeniach jądrowych średniej mocy powierzchnia terenów objętych pożarami wyniesie do 20 000 km<sup>2</sup>, to jest obejmie ona około jednej piętnastej części terytorium PRL.

W konflikcie bez wykorzystania broni jądrowej istnieje prawdopodobieństwo udziału w bombardowaniu Polski 500-600 samolotów. Mogą one użyć do 2500 ton bomb w ciągu doby.

Drugi element zagrożenia terytorium PRL stanowią desanty powietrzne, morskie oraz dywersyjne. Będą one jednakże w zasadzie wykonywane tylko w przypadku uchwycenia inicjatywy strategicznej przez nieprzyjaciela w Europie.

Jeśli chodzi o desanty powietrzne, to armie NATO na Środkowoeuropejskim Teatrze Działań Wojennych posiadają: 1 DPD i 313 bpd 11 DZ /RFN/, 19 SBGPD /WB/, 1 pdes /B/, BPD 8 DZ /USA/ oraz około 250 samolotów transportowych. Należy się także liczyć z możliwością wykorzystania 82 DPD /przerzuconej z USA/.

Desanty morskie mogą być wysadzone na całym polskim wybrzeżu Morza Bałtyckiego, a zwłaszcza w rejonach Kołobrzegu i Ustki. Możliwości nieprzyjaciela w zakresie desantu morskiego wynoszą: batalion piechoty morskiej i brygada zmechanizowana /RFN/ oraz pułk czołgów /Dania/. Daje to w sumie około pięciu batalionów, które mogą działać w oparciu o 60-70 środków desantowych znajdujących się na Bałtyku. Bazują one w niektórych okresach w portach Morza Północnego, lecz mogą być przebazowane w ciągu doby na Bałtyk przy wykorzystaniu Kanału Kilońskiego. Należy się również liczyć z oddziaływaniem floty wojennej przeznaczonej do działań w akwenie Morza Bałtyckiego /Comnavbaltar/ - około 200 okrętów bojowych różnych typów RFN i Danii.

Wreszcie istnieje możliwość przerzutu dodatkowych sił i środków desantowych Danii i Wielkiej Brytanii. Wszystko to upoważnia do przypuszczenia, że wielkość desantu morskiego zagrażającego Polsce będzie dochodzić do wzmocnionej dywizji.

Jeśli chodzi o desanty powietrzne, to na obszarze położonym na południe od Szczecina mogą desantować siły do jednej brygady. Ponadto do dwóch brygad może się znaleźć w rejonie Zagań-Żary.

Okolo 50 specjalnych grup dywersyjnych wyposażonych nawet w miny jądrowe /grupy z 10 GSP/ są przygotowane do zrzucenia w dowolnym rejonie Polski.

Wreszcie trzeci element zagrożenia PRL - to możliwość uderzenia na jej terytorium poprzez teren NRD i CSRS /z uwzględnieniem działań obronnych ze strony rozmieszczonych na nim sił i środków sojusznicznych/wojsk lądowych NATO, z kierunków położonych na północ i południe od Berlina. Należy liczyć się również z ewentualnością wykorzystania przez nieprzyjaciela terytorium Austrii i jego uderzenie poprzez Bramę Morawską w kierunku Śląska.

Na Środkowoeuropejskim Teatrze Działań Wojennych stacjonują: dwadzieścia trzy związki taktyczne, brygadowa grupa piechoty i okolo <sup>jednej</sup> dywizji w Berlinie Zachodnim. Należy przyjmować, że w 7 dni po wybuchu wojny znajdzie się tam dodatkowo 18 dywizji, a następnie jeszcze 12. Razem daje to 53 dywizje i siły ekwiwalentne okolo dwom dywizjom, czyli łącznie 55 dywizji. Wojska lądowe NATO rozmieszczone na Środkowoeuropejskim Teatrze Działań Wojennych posiadają ponadto okolo 200 wyrzutni pocisków rakietowych /"P", "S" i "HJ"/, 650 dział atomowych i okolo 6500 czołgów. Jeśli wziąć pod uwagę omówione dalej możliwe warianty

konfrontacji Sił Zbrojnych PRL z siłami potencjalnego nieprzyjaciela, to można przyjąć następującą liczbę jego sił i środków: około 10-15 dywizji, 500-600 samolotów bojowych, 2500-3000 czołgów, 1000 dział i moździerzy oraz 200 okrętów wojennych.

Na użycie naszych sił zbrojnych rzutuje w sposób specyficzny nieposiadanie bezpośredniej styczności z potencjalnym przeciwnikiem na lądzie. W razie konfliktu zbrojnego wyniknie potrzeba przegrupowania polskich związków operacyjnych na terytorium sąsiedniego państwa sojuszniczego, skąd dopiero będą mogły one przystąpić do bezpośrednich działań bojowych.

Obok wyżej wymienionych problemów należy mieć na uwadze tranzytowy charakter terytorium PRL. Wiąże się to z koniecznością zabezpieczenia przegrupowania wojsk sojusznicznych. Kraj nasz stanowi jednocześnie zaplecze frontu zewnętrznego, które powinno zapewnić dopływ świeżych sił i środków na pole walki.

Przy opracowywaniu, organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń operacyjnych należy obowiązkowo uwzględniać zasadnicze cechy strategiczne ewentualnej przyszłej wojny w Europie. Do cech tych zaliczamy:

- użycie broni masowego rażenia przez obie walczące strony od samego początku lub w toku trwania konfliktu, z ewentualnym występowaniem w tym okresie etapu stosowania tylko taktycznych środków tej broni;

- ewentualne prowadzenie wojny jedynie środkami klasycznymi;

- koalicyjny charakter wojny;

- potrzebę skutecznej obrony zaplecza;

- wzrost znaczenia początkowego okresu wojny;

- ogromny rozmach przestrzenny współczesnych operacji;

- możliwość występowania dwóch przeciwstawnych okresów trwania działań wojennych - krótkotrwałego oraz długotrwałego o skali globalnej;

- udział masowych sił zbrojnych;

- ważną rolę mas ludowych w wojnie.

Barażo istotne znaczenie ma także sposób wybuchu światowego konfliktu zbrojnego. Może on zostać zainicjowany:

- zmasowanym zaskakującym /w pewnym stopniu/ uderzeniem jądrowym, wykonanym wszystkimi posiadanymi środkami w celu uchwycenia inicjatywy strategicznej w skali globalnej lub na określonym teatrze działań wojennych;

- stopniowym narastaniem napięcia w sytuacji międzynarodowej połączonego z rozwijaniem sił zbrojnych i jednoczesnym przygotowywaniem państwa do wojny oraz w dalszej kolejności - wybuchem konfliktu zbrojnego /o różnej skali/;

- wybuchami wojen lokalnych w punktach styku interesów dwóch obozów, które mogą przerodzić się w wojnę światową.

Z punktu widzenia użycia broni masowego rażenia przyszły konflikt zbrojny należy widzieć w następujących wariantach:

- od początku konfliktu zostanie użyta broń jądrowa wszystkich rodzajów w sposób zmasowany na obiekty wojskowe i zaplecze;

- w początkowym okresie konfliktu wojna będzie prowadzona środkami klasycznymi, a w miarę rozwoju wydarzeń jedna ze stron zdecyduje się na użycie broni jądrowej metodą stopniowania /w zakresie ilości i skali zasięgu tej broni/ lub na wykorzystanie jednocześnie całego jej arsenału;

- wojna może być wreszcie prowadzona między blokami, bez użycia broni jądrowej, dla osiągnięcia ograniczonych celów strategicznych.

Nawiasem należy nadmienić, że lansowana przez państwa NATO, a szczególnie USA, teoria wykorzystania tylko taktycznej broni jądrowej /ze względu na różnice w klasyfikacji, a stąd i w możliwościach tych środków/ powinna być rozpatrywana w naszych założeniach strategicznych z odpowiednimi zastrzeżeniami.

Ćwiczenia operacyjne prowadzone w siłach zbrojnych należy ściśle podporządkować założeniom obowiązującej doktryny wojennej państwa.

Naczelnym założeniem polskiej doktryny wojennej jest zespolenie własnego wysiłku obronnego z wysiłkiem państw socjalistycznych, a głównie ZSRR, NRD i CSRS. Stąd doktryna ta uwzględnia specyfikę polskich granic lądowych, otwartej granicy morskiej, przestrzeni powietrznej oraz traktuje rozwijanie naszej obronności jako integralną część systemu koalicyjnego, zgodnie z rolą i miejscem Polski w układzie sojuszniczym państw Układu Warszawskiego.

W jednolitym systemie obrony PRL przewidziane jest wykonywanie dwojakiego charakteru zadań:

Po pierwsze, są to zadania frontu zewnętrznego realizowane przez wojska operacyjne. Zadania te mają charakter koalicyjny. Każde państwo sojusznicze wydzieliło bowiem w skład Zjednoczonych Sił Zbrojnych określone kontyngenty wojsk lądowych, powietrznych i marynarki wojennej, które zostały podporządkowane dowództwom odnośnych państw a działać będą pod kierownictwem sztabu Zjednoczonych Sił Zbrojnych, wykonując wspólne zadania strategiczne i operacyjne.

Po drugie, są to zadania w zakresie obrony terytorium kraju czyli zadania frontu wewnętrznego, obejmującego całość działań zaplecza. Front wewnętrzny ma głównie charakter naro-

dowy, ale w naszym przypadku - również i koalicyjny, przy uwzględnieniu strategicznego położenia Polski i znaczenia jej obszaru dla przegrupowywania i zaopatrywania frontu zewnętrznego. Elementem o charakterze koalicyjnym polskiego frontu wewnętrznego jest przede wszystkim obrona powietrzna kraju, ponieważ jej wojska działają w ramach jednolitego systemu sojuszniczego.

Wszystkie armie państw - uczestników Układu Warszawskiego posiadają na ogół jednolitą strukturę organizacyjną, sprzęt bojowy, uzbrojenie i wyposażenie. Każdą armię, w tym i naszą wyróżnia jednak szereg istotnych cech specyficznych, dotyczących powszechnego obowiązku służby wojskowej, szkolenia rezerw i mobilizacji itp. Wojsko Polskie różni się także od armii sojusznicznych umundurowaniem, tokiem służby wojskowej i regulaminami.

Poglądy i założenia doktrynalne zawarte w aktach prawnych i dokumentach planistycznych naszego państwa obejmują swym zasięgiem całokształt problematyki przygotowania do wojny całego organizmu państwowego, gospodarczego i społecznego PRL. Jest to niezbędne ze względu na istnienie środków przenoszenia i rączenia, których zasięg pozwala na wykonanie uderzenia na każdy rejon kuli ziemskiej.

Wcielenia w życie doktryny wojennej dokonuje Sztab Generalny WP poprzez opracowanie założeń obronnych, planu mobilizacyjnego, dyrektyw, zarządzeń, instrukcji i regulaminów, a ponadto odpowiednie upowszechnianie ich przede wszystkim w czasie ćwiczeń organizowanych dla kierowniczej kadry MON oraz sztabów operacyjnych. Ćwiczenia te powinny uwzględniać w odpowiednim zakresie główne zadania realizowane przez wojska frontu zewnętrznego oraz obronę terytorium kraju.

Użycie wojsk operacyjnych na froncie zewnętrznym w sytuacji nagłego wybuchu konfliktu zbrojnego, bez wyraźnie zarysowanego okresu narastania zagrożenia, poprzedzić winno zajęcie przewidzianych rejonów wyjściowych do działań w sposób "lawinowy", ale według ustalonego planu. Takie postępowanie ma na celu stworzenie możliwości szybkiego podjęcia działań bojowych. W tym przypadku siły zbrojne będą doprowadzone do pełnej gotowości bojowej w trybie alarmowym, z pełną realizacją zamierzeń mobilizacyjnych. Czas potrzebny na doprowadzenie do pełnej gotowości bojowej pierwszego rzutu operacyjnego wynosi 10-12 godzin, natomiast większości sił zbrojnych - do 3 dób. Przegrupowywanie wojsk do rejonów wyjściowych nastąpi z wykorzystaniem transportu własnego, a tylko dla drugiego rzutu operacyjnego można będzie wykorzystać transport kolejowy, zwłaszcza dla sprzętu ciężkiego.

W przypadku stopniowego zaostrzenia się sytuacji międzynarodowej, jak również wobec poczynań militarnych potencjalnych przeciwników, Siły Zbrojne PRL będą doprowadzone do stanu pełnej gotowości bojowej stopniowo. Problemem, który szczególnie rzutuje tu na etapowość rozwijania wojsk, jest liczba ludzi i ilość sprzętu wchłanianych przez siły zbrojne w ramach mobilizacji. Poprawy położenia wojsk dokona się zgodnie z planem operacyjnego rozwijania sił zbrojnych PRL, a mianowicie - w miarę osiągania pełnej gotowości bojowej przez poszczególne jednostki lub według potrzeb.

Rejony poprawy położenia wybiera się we wszystkich wypadkach z uwzględnieniem zasadniczych zadań wojsk oraz wymagań planu przegrupowania. Poprawy położenia operacyjnego naszych sił zbrojnych dokonuje się w celu:

- stworzenia lepszych warunków do ich rozwinięcia operacyjnego;

- umożliwienia przekroczenia rubieży rz. Wisły związkom taktycznym oraz innym ważniejszym jednostkom rozmieszczonym na wschód od tej rzeki do czasu ewentualnego wybuchu konfliktu zbrojnego;

- zademonstrowania gotowości do odparcia ewentualnej agresji ze strony nieprzyjaciela;

- stworzenia dogodniejszych warunków przestawienia gospodarki narodowej na wojenny system kierowania i pracy.

W celu sprawnego dokonania poprawy położenia z zachowaniem zasad jego skrytości przewiduje się:

- zapewnienie dowodzenia wojskami poprzez zorganizowanie jego polowego systemu w postaci stanowisk dowodzenia na szczeblu Ministerstwa Obrony Narodowej oraz związków operacyjnych;

- zachowanie kompleksowego reżimu maskowania operacyjnego przez przesuwanie wojsk pod pozorem ćwiczeń, przemieszczanie ich w nocy, zachowanie ciszy radiowej itp.;

- wykonanie stopniowej rozbudowy inżynieryjnej, począwszy od szczelin dla wojsk, poprzez ukrycia dla sprzętu aż do pełnej rozbudowy rejonów ześrodkowania;

- wykorzystanie do przegrupowywania wyłącznie doraźnych zapasów materiałowych oraz baz, składnic i szpitali rozmieszczonych na terenie kraju.

Jako zasadniczy sposób przegrupowywania jednostek przewiduje się wykorzystanie - o ile to będzie możliwe - transportu kolejowego, zwłaszcza na odległość ponad 200 km w przypadku jednostek wyposażonych w środki transportowe /ciągniki/ i wozy bojowe o trakcji gąsienicowej.

Oddzielny problem stanowi konieczność wszechstronnego zabezpieczenia przegrupowywanych wojsk. Jest ono realizowane w zasadzie przez układ terytorialny, chociaż szereg elementów wykonują tu wojska operacyjne we własnym zakresie.

Osiąganiem poszczególnych stanów gotowości bojowej sił zbrojnych oraz poprawą położenia wojsk kieruje centralnie Sztab Generalny.

W oparciu o znajomość położenia strategicznego Polski, rozmieszczenia sił potencjalnego przeciwnika oraz możliwości naszych sił i środków można ustalić i przyjąć najbardziej prawdopodobne warianty udziału wojsk operacyjnych w działaniach na froncie zewnętrznym. Oto one:

1. Utworzenie Frontu Północnego<sup>1</sup> w składzie trzech armii i armii lotniczej. Przed frontem tym stanęłoby zadanie przeprowadzenia operacji zaczepnej na nadmorskim kierunku operacyjnym przy współdziałaniu sił Floty Bałtyckiej. Część sił mogłaby zostać wydzielona na jutlandzki kierunek operacyjny w celu opanowania Półwyspu Jutlandzkiego oraz wysp i cieśnin duńskich, z ewentualnym przeprowadzeniem powietrzno-morskiej operacji desantowej. Teren nadmorski pocięty ujściami licznych szerokich rzek i kanałami oraz posiadający część obszarów podmokłych, a nawet depresyjnych, stworzy szereg dodatkowych trudności w prowadzeniu i zabezpieczaniu działań bojowych tego frontu.

2. Utworzenie Frontu Południowego /o składzie jak wyżej/ z zadaniem rozwijania działań na centralnym kierunku strategicznym. Kierunek ten wyprowadza w najważniejszy rejon strategiczny Zachodniego Teatru Działań Wojennych, na którym znajduje się główna baza przemysłowa RFN /Zagłębia Ruhry/ oraz rozmieszczone

<sup>1</sup> Posłużono się tu i dalej nazwami umownymi.

jest najsilniejsze zgrupowanie wojsk NATO. Jest to teren dogodny do użycia wszystkich rodzajów wojsk, szczególnie pancernych i powietrznodesantowych.

3. Włączenie naszych armii w skład frontów sojuszniczych i wykorzystanie tych armii na oddzielnych kierunkach wyprowadzających z rejonów ich pokojowej dyslokacji, bez potrzeby poważniejszych przegrupowań. Wiąże się to jednak z koniecznością rozwiązywania trudnych problemów uzupełniania, zaopatrywania itd.

4. W określonej sytuacji strategicznej na poszczególnych kierunkach może zajść potrzeba przejścia w skali operacyjnej, a nawet strategicznej do działań obronnych częścią, a może nawet i całością naszych sił zbrojnych. Najbardziej typowym przykładem takiej sytuacji będzie konieczność obrony wybrzeża lub w połączeniu z nią prowadzenia działań obronnych na kierunku północno-nadmorskim, z jednoczesnym rozwijaniem operacji zaczepnej na kierunku centralnym.

Jeśli chodzi o front wewnętrzny, to celem jego działań jest obrona terytorium kraju, udaremnienie przeciwnikowi oddziaływania na obszar kraju, minimalizacja i likwidacja skutków tego oddziaływania oraz w konsekwencji umożliwienie funkcjonowania podstawowych dziedzin życia państwa.

Wobec różnorodnych środków oddziaływania ze strony nieprzyjaciela oraz ogromnych ich możliwości w obronie terytorialnej kraju biorą udział wszystkie siły obronne, a mianowicie:

1. Układ militarny, w którego skład wchodzi wojska obrony powietrznej kraju, wydzielone siły marynarki wojennej, wojska obrony wewnętrznej, związki i oddziały ogólnowojskowe oraz specjalistyczne pozostające na terenie kraju /jednostki rezerwowe, szkolne, inżynieryjne, kolejowe, uczelnie wojskowe itp./ oraz

jednostki obrony terytorialnej /pułki i bataliony obrony terytorialnej/.

2. Układ terytorialny - oddziały i pododdziały zmilitaryzowane, a głównie oddziały samoobrony formowane przez terenowe komitety obrony /gminne, powiatowe/ i im podległe.

3. Układ funkcjonalny - oddziały i pododdziały zmilitaryzowane obrony cywilnej formowane przez resorty i podlegające im zakłady przemysłowe, instytucje itd.

Głównymi zadaniami realizowanymi w ramach obrony terytorium kraju są:

- obrona przed uderzeniami z powietrza. Realizują ją wojska obrony powietrznej kraju w zintegrowanym systemie państw Układu Warszawskiego. W systemie OTK ponadto wspomniane wojska zajmują się wykrywaniem środków napadu powietrznego na rzecz powszechnego ostrzegania, wykrywaniem i niszczeniem desantów powietrznych i grup specjalnych. Wojska te biorą też udział w zwalczaniu desantu morskiego;

- obrona przeciwdesantowa. Objęta jest nią obrona wybrzeża i zwalczanie desantów powietrznych. Obroną wybrzeża PRL kieruje Dowództwo Pomorskiego Okręgu Wojskowego w ścisłym współdziałaniu z marynarką wojenną i korpusem OPK. Do obrony wybrzeża wykorzystuje się siły marynarki wojennej, wojsk OT okręgu /w tym brygady nadmorskie WOP podległe na okres "W" okręgowi/. W razie potrzeby mogą także być zaangażowane wojska operacyjne znajdujące się na terenie okręgu. Zwalczanie desantów powietrznych planują i organizują sztaby okręgów wojskowych, wykorzystując podległe im wojska. Ze szczebla centralnego przewiduje się wzmocnienie okręgów brygadami manewrowymi wojsk obrony wewnętrznej. W szczególnych przypadkach możliwe jest tu użycie wojsk operacyjnych.

- zabezpieczenie przegrupowania wojsk operacyjnych PRL i wojsk sojuszniczych. Zabezpieczenie<sup>to</sup> realizują specjalistyczne jednostki inżynieryjne, komunikacji, regulacji ruchu itp., a kierują<sup>nim</sup> sztaby OW według wytycznych Sztabu Generalnego;

- zabezpieczenie funkcjonowania centralnych władz państwowych. Zadanie to wykonują jednostki wojsk obrony wewnętrznej /brygady, pułki zabezpieczenia, łączności itd./;

- ochrona obiektów i walka z dywersją. Zadanie to spoczywa na pododdziałach ochraniających obiekty wojskowe /komunikacji, łączności/ i ważne rejony o znaczeniu militarnym. Pozostałe obiekty będą ochraniające przez oddziały samoobrony i siły Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Zadaniem tego ministerstwa jest również walka z dywersją. W przypadkach jednak szczególnego zagrożenia w walce z nią biorą udział jednostki podległe OW. Kierowanie walką z dywersją w razie użycia przez przeciwnika znacznych sił mogą przejąć sztaby wojskowe /okręgów wojskowych, wojewódzkie sztaby wojskowe/;

- ochrona granic państwowych. Pozostaje ona w gestii Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, z wyjątkiem granicy morskiej. W okresie pokoju granicę tę chronią: od strony morza - marynarka wojenna siłami brygad morskich i lotnictwa; od strony lądu - brygady WOP podległe MSW, które w okresie zagrożenia przechodzą /na podstawie decyzji przewodniczącego KOK/ w podległość MON;

- udział w obronie przeciwko broni masowego rażenia jest zadaniem wojsk OTK, a zwłaszcza obrony cywilnej. Do ich obowiązków należy powiadamianie o niebezpieczeństwie napadu z powietrza, o skażeniach chemicznych i promieniotwórczych. Ponadto jednostki wojskowe OTK mogą brać udział w akcjach ratowniczych.

W ćwiczeniach operacyjnych musi być koniecznie uwzględnia-

ny permanenty postęp techniczny, a co za tym idzie szybki rozwój sprzętu bojowego sił zbrojnych. Niżej problem ten omawia się na wybranych przykładach armii NATO, co umożliwia przeprowadzenie odpowiedniej analogii do sił zbrojnych Układu Warszawskiego.

Średnio można przyjąć, że konstruowanie nowych typów sprzętu bojowego trwa 5-10 lat. W podobnych przedziałach czasowych zamyka się również jego wykorzystanie. Jeśli zaś chodzi o główne tendencje rozwojowe, które występują w armiach obecnie i będą występować na przestrzeni najbliższych lat, to należy uważać, że:

- następuje wprowadzanie do wyposażenia wojsk szczebli operacyjnych i taktycznych nowych typów wyrzutni raketowych o zwiększonych zasięgach /zastąpienie dotychczasowych wyrzutni "S" i "HJ" przez "Lance" o zasięgu 1600 km <sup>oraz</sup> "P" przez "P-A1" o donośności 1200 km/. Zwiększy to znacznie możliwość oddziaływania na nasze siły. Natomiast montowanie wyrzutni raketowych na ruchomych podwoziach oraz zwiększenie ich liczby na wszystkich szczeblach rzutuje w znacznym stopniu na możliwość niszczenia tych sił. Planowane montowanie wyrzutni pocisków strategicznych na atomowych okrętach podwodnych ma znów na celu ich ochronę przed uderzeniami odwetowymi;

- w lotnictwie ma miejsce dążność do uniwersalizacji samolotów w zakresie przeznaczenia /na przykład poprzez przystosowanie ich do wykonywania zadań rozpoznawczych/, standaryzacji uzbrojenia raketowego, strzeleckiego i bombowego oraz przystosowanie do lotów na małych wysokościach. Obserwuje się także zjawisko masowego wprowadzenia do wojsk śmigłowców /rozpoznawczych, bojowych, transportowych, specjalnych/ oraz wykorzystywanie samolotów transportowych do przerzutu dużej liczby żołnierzy /650 żołnierzy na jednym samolocie/ na odległość rzędu

10 000 km /samolot C-5A/. Zwiększa się ponadto szybkości samolotów do 2500 km/godzinę /M-III, MRC, B-1/ oraz stosuje w samolotach wsparcia lądowanie pionowe;

- w marynarce wojennej górują tendencje do nasycenia jej sił podwodnymi okrętami atomowymi i szybkimi okrętami rakietowymi. Rozbudowywane są w niej w dalszym ciągu zespoły klasycznych okrętów podwodnych i desantowych;

- w zakresie broni chemicznej i biologicznej, jako taniego środka niszczącego siłę żywą, doskonali się gazy typu VX i psychotechniczne oraz przechowuje zarazki chorobotwórcze w stanie suchym;

- artylerię klasyczną przestawia się w większości na samobieżną, często pływającą /M-109/, przystosowaną do wykorzystania amunicji klasycznej i jądrowej;

- zwiększa się zasięg środków przeciwpancernych, zarówno indywidualnych, jak też zespołowych /wielolufowych/ oraz opiera się działania na <sup>broni</sup> systemach półautomatycznych. Poważny udział w zwalczaniu czołgów przypadnie śmigłowcom uzbrojonym w wyrzutnie przeciwpancerne;

- w obronie przeciwlotniczej następuje doskonalenie środków do zwalczania celów na małych wysokościach oraz wprowadzanie indywidualnych wyrzutni raketowych na szczeblu pododdziału. Jednocześnie obserwuje się dalszy rozwój wielolufowej artylerii małokalibrowej /np. typu "Vulcan/, która wesprze rakiety przy zwalczaniu celów powietrznych;

- w sprzęcie pancernym /czołgach i transporterach opancerzonych/ wprowadza się czołgi bardzo ruchliwe i pływające /"Scheridan"/, o dużym zasięgu /do 600 km/, o pełnej stabilizacji i uzbrojone w doskonalsze środki walki /105-120 mm działa, celowniki noktowizyjne, naboje bez wyrzucanych łusek i specjal-

ne pociski kumulacyjne o zdolności przebijania do 40 cm/ oraz wyposaża transportery opancerzone w różnego rodzaju środki walki. W wozach bojowych stosuje się silniki różnorodne;

- w zakresie broni strzeleckiej ma miejsce unifikacja, zwiększenie szybkostrzelności i pojemności magazynka /karabin M-16/ oraz stosowanie granatników automatycznych, przystosowywanie broni ręcznej do wyrzutni granatników, a także wprowadzanie karabinów laserowych porażających wzrok i wzniecających pożary;

- w sprzęcie zabezpieczającym walkę dąży się do zwiększenia manewrowości /parki pontonowe, mosty czołgowe/, zwiększenia ładowności transportu /samochody 6-8-10-tonowe/ oraz automatyzacji minowania i rozminowania;

- dowodzenie wojskami opiera się w coraz większym stopniu na zautomatyzowanych systemach do szczebla taktycznego włącznie /do 1975 r. przewiduje się między innymi wyposażenie organów dowodzenia w zestawy do opracowania informacji operacyjno-taktycznych/. Wprowadza się również nowe środki łączności /radiolinie o 300 kanałach i zasięgu do 500 km/.

Ogólnie można stwierdzić, że tendencje rozwojowe sprzętu bojowego armii NATO sprowadzają się do doskonalenia środków walki jądrowej i konwencjonalnej oraz przystosowania tego sprzętu do prowadzenia działań zarówno na atomowym jak konwencjonalnym polu walki.

W ćwiczeniach operacyjnych naszych sił zbrojnych, oprócz obowiązującej doktryny wojennej, należy uwzględniać zasady prowadzenia działań bojowych przyjmowane przez potencjalnych przeciwników.

Charakter działań bojowych sił zbrojnych NATO w Europie będzie zależał od sposobu rozpoczęcia wojny i jej zakresu. W przypadku wybuchu powszechnej wojny jądrowej siły zbrojne NATO zamierzają wykonać natarcie jądrowe na teatrze działań wojennych,

które może być częścią składową globalnego natarcia jądrowego. W zależności od sytuacji, w ślad za uderzeniami jądrowymi mają przejść do natarcia na poszczególnych kierunkach strategicznych i operacyjnych siły lądowe /z rejonów stałej dyslokacji, z rejonów położonych w głębi lub z bezpośredniej styczności/. Wykorzystane również zostaną związki powietrznodesantowe. Powietrzem może ponadto zostać przerzucona część wojsk lądowych w celu omińnięcia rejonów zniszczeń i stref zapór oraz zwiększenia tempa natarcia. Jeśli natarcie nie osiągnie powodzenia, wojska przejdą do czasowej obrony.

Jeśli chodzi o operację strategiczną, to będzie ona stanowiła połączenie natarcia jądrowego z operacjami sił lądowych, powietrznych i morskich.

Strategiczna operacja zaczepna, według poglądów NATO ma być prowadzona w celu rozbicia przeciwnika i opanowania jego terytorium. W pierwszej operacji przewiduje się udział wszystkich rodzajów sił zbrojnych, jednak główne zadanie będzie realizowane przez siły jądrowe. Uderzenie jądrowe planuje się wykonać na głębokość 1000-1200 km i w pasie szerokości 500-800 km. Może ono trwać kilka dni /3-7/ i składać się z 2-3 uderzeń zmasowanych, grupowych lub pojedynczych, następujących w pewnych odstępach czasu. W pierwszym, najsilniejszym uderzeniu planuje się wykorzystanie 60% ładunków jądrowych, przeznaczonych na całe natarcie jądrowe. Może ono być wykonane z zaskoczenia i trwać od 2 do 3 godzin. Drugie zmasowane uderzenie może nastąpić w kilka godzin po zakończeniu pierwszego, a trzecie w 1-2 dni po zakończeniu drugiego. Kolejne operacje będą charakteryzować się niszczeniem przeciwnika na lądzie i morzu, głównie przy użyciu broni konwencjonalnej i jądrowej małego kalibru wykorzystywanej do zniszczenia ocalałych obiektów i wojsk, które odmówiły kapitulacji.

Zgodnie z poglądami NATO, operacja obronna ma stanowić strategiczna przejściowy rodzaj działań przedsięwziętych w celu wykrwawienia przeciwnika i stworzenia warunków przejścia do decydujących działań zaczepnych. W czasie pierwszego etapu operacji, trwającego zazwyczaj 2-3 dni, przewiduje się prowadzenie działań konwencjonalnych /obronno-opóźniających/, aby zyskać na czasie dla przygotowania przeciwnatarcia. W czasie drugiego etapu mogącego trwać 1-2 dni działania będą najczęściej prowadzone w celu załamania natarcia przeciwnika z ograniczonym użyciem broni jądrowej. Wreszcie w trzecim etapie - piątym dniu operacji obronnej planuje się wykonanie zmasowanego uderzenia jądrowego, przejście w ślad za nim do przeciwnatarcia całością sił zbrojnych, a następnie rozwijanie uderzenia w myśl zasad prowadzenia operacji zaczepnej.

Działania grupy armii wojsk lądowych wspierane będą przez połączone taktyczne siły powietrzne. Zwykle jedną armię polową wspiera armia lotnictwa taktycznego. Operacyjna gęstość lotnictwa na ważniejszych kierunkach teatru działań wojennych wyniesie 75-100 samolotów lotnictwa taktycznego na dywizję.

Do głównych zadań połączonych taktycznych sił powietrznych należą: zdobycie i utrzymanie przewagi jądrowej i panowania w powietrzu; izolacja rejonu działań bojowych i bezpośrednie wsparcie wojsk; prowadzenie rozpoznania.

Najważniejszym zadaniem lotnictwa taktycznego jest zdobycie i utrzymanie przewagi jądrowej oraz panowania w powietrzu. Zadanie to jest realizowane w wyniku prowadzenia samodzielnych operacji powietrznych. Izolację rejonu działań bojowych osiąga się w wyniku prowadzenia operacji na teatrze działań wojennych. Izolacja ta ma na celu wzbronienie podejścia odwodom oraz przes-

kodzenie w dowozie sprzętu wojennego i amunicji do rejonu działań bojowych. Bezpośrednie wsparcie lotnicze polega na użyciu lotnictwa na korzyść armii polowych w pasie działania poszczególnych armii na głębokość do 160 km i więcej. Rozpoznanie powietrzne dla potrzeb grupy armii prowadzi się na głębokość do 800 km, a dla potrzeb armii polowej i korpusu armijnego - do 350 km.

Ogólnie rzecz biorąc problem uwzględniania warunków wyjściowych podczas opracowywania, organizowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjnych sprowadza się do znajomości i przestrzegania generalnych założeń doktrynalnych - strategicznych i operacyjnych, obowiązujących w siłach zbrojnych PRL i potencjalnego przeciwnika. Pozwoli to na zachowanie realizmu w tym tak ważnym ogniwie szkolenia operacyjnego sił zbrojnych.

## ROZDZIAŁ II

### KLASYFIKACJA I CHARAKTERYSTYKA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH ORAZ OGÓLNE ZASADY ICH OPRAWYWANIA, ORGANIZOWANIA I PROWADZENIA

W praktyce szkolenia szczebli operacyjnych stosuje się różne formy /rodzaje/ ćwiczeń. Główne z nich to:

- ćwiczenia grupowe;
- treningi sztabowe;
- ćwiczenia dowódczo-sztabowe;
- ćwiczenia z wojskami.

Specyficzną formą ćwiczeń operacyjnych, stosowanych w instytucjach wojskowych, sztabach operacyjnych i wyższych uczelniach wojskowych są podróże polowe.

Ćwiczenia grupowe stanowią najprostsz y rodzaj ćwiczeń operacyjnych.

Ich celem jest nauczenie dokonywania prawidłowej analizy zadania i oceny położenia w różnych, mniej lub bardziej złożonych sytuacjach, wysnuwania z tych analiz i ocen logicznych wniosków, budowania w oparciu o nie poprawnych decyzji, opracowywania i wydawania rozkazów i zarządzeń oraz organizowania współdziałania i zabezpieczenia działań bojowych. W ćwiczeniu grupowym wszyscy jego uczestnicy występują równocześnie w tej samej roli, na przykład dowódcy, oficera sztabu, szefa lub oficera szefostwa określonego rodzaju wojsk. W grupach bardziej zaawansowanych dopuszcza się przy przerabianiu określonych fragmentów ćwiczenia tworzenie z jego uczestników zespołu, z przydziałem im niezbędnych w danej sytuacji funkcji. Jest to wówczas ćwiczenie grupowe z elementami gry wojennej, a więc wyższa nieco forma ćwiczenia grupowego.

Ćwiczenie grupowe jest w zasadzie jednostronne i jedno-szczeblowe. Jego tematem może być cała operacja lub tylko jej

część, a nawet niewielki epizod. Ćwiczenie grupowe składa się najczęściej z wielu kilkugodzinnych zajęć poświęconych zagadnieniom sztuki operacyjnej i taktyki użycia rodzajów wojsk w operacji. <sup>Ćwiczenie grupowe</sup> może być również ćwiczeniem jednozajęciowym. Na zajęciach dopuszcza się dyskusję, wymianę poglądów przez szkolenych, kilkakrotne występowanie oficerów w tej samej roli i w tym samym epizodzie ćwiczenia.

Ćwiczenia grupowe stosuje się przede wszystkim w uczelniach wojskowych. Zaleca się jednak, aby odgrywały one również określoną rolę epizodyczną w procesie szkolenia sztabów operacyjnych.

Ćwiczenia grupowe na szczeblach operacyjnych prowadzi się w zasadzie na salach /w klasach/, z wykorzystaniem map, stołów plastycznych, piaskownic, odpowiednich środków technicznych /na przykład magnetofonów/ oraz innych pomocy naukowych. Nie jest to jednak regułą. Ćwiczenia te prowadzi się także w terenie z wykorzystaniem pociągu i transportu samochodowego lub tylko tego ostatniego. Z planowanej operacji <sup>do rozegrania</sup> wybiera się wówczas najciekawsze z punktu widzenia operacyjnego, geograficznego i topograficznego kierunki i rejony działań oraz wyznacza punkty dowodzenia, będące punktami pracy ćwiczących, gdzie rozstrzyga się problemy kierowania operacją. W tej formie ćwiczenia grupowego często właśnie występują elementy gry i ćwiczący pełnią różne role. Całości ćwiczenia lub jego fragmentom nadaje się wówczas niekiedy charakter ćwiczenia dwuszczeblowego i dwustronnego.

Odmianą ćwiczenia grupowego jest ćwiczenie sprawdzające, nazywane również kontrolnym. Wszyscy szkoleni występują w nim w tej samej roli i samodzielnie rozwiązują określone zadanie,

stanowiące z zasady jeden epizod operacji. Ćwiczenia sprawdzające /kontrolne/, w szczególności w uczelniach wojskowych, przeprowadza się zazwyczaj po zakończeniu cyklu wyżej omówionych zajęć z zakresu ćwiczenia grupowego. W sztabach operacyjnych mogą one być organizowane w czasie szkolenia okresowego i nie muszą być poprzedzone zwykłym ćwiczeniem grupowym.

Trening sztabowy stanowi rodzaj ćwiczenia, którego celem jest doskonalenie oficerów i sztabów lub poszczególnych komórek tych ostatnich w wykonywaniu obowiązków funkcyjnych z zakresu organizowania i prowadzenia operacji /walki/. Trening sztabowy może więc być prowadzony oddzielnie z każdym zarządem, oddziałem, a nawet wydziałem sztabu lub dla całego sztabu z udziałem szefa instytucji /dowódcy związku/ szczebla operacyjnego. Główny nacisk w treningu sztabowym kładzie się zazwyczaj na doskonaleniu oficerów w przygotowywaniu danych do decyzji dowódcy, jej opracowywaniu, przekazywaniu zadań /rozkazów, zarządzeń/ i meldunków za pomocą technicznych środków łączności, w dokonywaniu zmiany punktu dowodzenia itp.

Treningi sztabowe są z reguły ćwiczeniami jednoszczeblowymi, jednostronnymi i epizodycznymi. Ich treść stanowi najczęściej rozwinięcie jednego tematu, na przykład z zakresu planowania operacji, organizowania przegrupowania, zmiany stanowiska dowodzenia, albo wybranego fragmentu z dynamiki działań bojowych. Podczas treningu sztabowego ćwiczący pracują w zasadzie bądź na swoich etatowych stanowiskach służbowych, bądź na stanowiskach przewidywanych dla nich w planach mobilizacyjnych.

Treningi sztabowe na szczeblu operacyjnym prowadzone są w pomieszczeniach stałych sztabu/w szkoleniowych ośrodkach dowodzenia/ i w klasach uczelni, jak też w terenie z wykorzystaniem środków łączności.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe stanowią wyższą niż treningi sztabowe formę ćwiczeń. Głównym celem ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest doskonalenie umiejętności dowódców i sztabów w zakresie zespołowego działania podczas planowania, organizowania i kierowania działaniami wojsk w operacji. W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych dowódcy i oficerowie sztabu występują najczęściej na swoich stanowiskach, to jest na stanowiskach przewidzianych dla nich w planach mobilizacyjnych, lub na stanowiskach o szczebel wyższych od aktualnie zajmowanego /na przykład szef wydziału operacyjnego w sztabie okręgu wojskowego - na stanowisku szefa oddziału operacyjnego sztabu armii/. Tego rodzaju ćwiczenia realizowane mogą być w dwóch zasadniczych postaciach: gry wojennej oraz ćwiczenia szkieletowe w terenie ze środkami łączności.

Gra wojenna - to rodzaj ćwiczenia dowódczo-sztabowego, w którym rozmieszczenie ćwiczących dowództw i sztabów jest umowne w stosunku do ich rozmieszczenia przewidywanego w planie rzeczywistej operacji. Na przykład w ćwiczeniu poświęconym przerabianiu organizowania i prowadzenia operacji na drezdeńsko-frankfurckim kierunku operacyjnym ćwiczące dowództwa i sztaby mogą się znajdować w pomieszczeniach sztabu czy uczelni w miejscu stałej ich dyslokacji lub w terenie na skróconych odległościach od garnizonu. Gra wojenna może być prowadzona ze środkami łączności lub bez nich. Decydują o tym cele szkoleniowe konkretnego ćwiczenia.

Ćwiczenie szkieletowe - to ćwiczenie dowódczo-sztabowe przeprowadzone w terenie, zawsze ze środkami łączności. Dowództwa i sztaby rozmieszcza się w takim ćwiczeniu na stanowiskach dowodzenia rozlokowanych w odległościach rzeczywistych - za-

równy między nimi, jak i w stosunku do linii styczności walczących wojsk. Ćwiczenia szkieletowe mogą być prowadzone z oznaczonymi przez wojska elementami ugrupowania bojowego i operacyjnego. Pozwala to na zbliżenie warunków planowania i prowadzenia działań w ćwiczeniu do warunków rzeczywistego pola walki.

Zarówno gra wojenna, jak i ćwiczenie szkieletowe powinny być prowadzone w czasie astronomicznym zgodnym z czasem operacyjnym. Dopuszcza się jednak możliwość przeskoków w czasie operacyjnym. Decydować o tym będzie potrzeba przerobienia w ćwiczeniu określonych zagadnień szkoleniowych w czasie krótszym, niż zagadnienia te są rozstrzygane w warunkach bojowych.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na szczeblach operacyjnych, ze względu na ich tematykę, cel oraz angażowane siły i środki, mogą być prowadzone jako:

- jedno - lub dwustronne. W ćwiczeniu jednostronnym szkoli się tylko jedna strona, a w roli przeciwnika występuje kierownictwo ćwiczenia poprzez rozjemców i zespoły podgrywające. Natomiast w ćwiczeniu dwustronnym działają przeciwko sobie dwa zespoły. Strona przeciwna może być wtedy utworzona i działać według zasad organizowania i prowadzenia działań wojsk własnych lub nieprzyjaciela, w którego roli występuje. Dla oznaczenia każdej ze stron ustala się nazwę, na przykład odpowiednio: "Wschodni" i "Zachodni", "Północni" i "Południowi", "Czerwoni" i "Niebiescy" itp.;

- jedno - dwu- lub wieloszczeblowe. W ćwiczeniu jedno-szczeblowym rolę dowództwa i sztabu nadrzędnego w stosunku do ćwiczącego dowództwa i sztabu - wydającego ćwiczącym rozkazy i zarządzenia, zatwierdzającego decyzje tych ćwiczących oraz przyjmującego od nich meldunki i sprawozdania - spełnia kierownictwo

ćwiczenia, a rolę nie ćwiczących aktualnie dowództw i sztabów podległych ćwiczącym - oficerowie lub zespoły oficerów "podgrywających". W ćwiczeniu dwu- lub wieloszczeblowym rolę dowództwa i sztabu nadrzędnego w stosunku do dowództwa i sztabu najwyższego ćwiczącego szczebla spełnia kierownictwo ćwiczenia, zaś rolę dowództw i sztabów podległych dowódcom i sztabom najniższego ćwiczącego szczebla - oficerowie lub zespoły "podgrywające",

- kompleksowe lub /rzadziej/ epizodyczne. Na treść ćwiczenia kompleksowego składa się szereg tematów obejmujących z reguły całość problematyki operacji - jej planowanie, organizowanie i prowadzenie w różnorodnych warunkach. Natomiast w ćwiczeniu epizodycznym rozgrywa się tylko wybrane etapy operacji /na przykład jej planowanie i organizowanie lub przegrupowywanie wojsk na dużą odległość/, albo też ciekawe sytuacje wybrane z całości przebiegu operacji.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe mogą być również jednoukładowe /ćwiczą wtedy tylko dowództwa i sztaby układu militarnego/ oraz wieloukładowe, to znaczy obejmujące swym zasięgiem także inne układy /na przykład terytorialny i funkcjonalny/, a często również i resorty administracji i gospodarki narodowej świadczące usługi na rzecz obrony kraju. Typowym przykładem ćwiczeń wieloukładowych są ćwiczenia dowódczo-sztabowe przeprowadzone ostatnio pod kryptonimami "Lato" oraz "Kraj".

Podróże polowe mogą być: operacyjne, wojskowo-historyczne i wojskowo-geograficzne. Każda z nich, oprócz cech dla niej specyficznych, zawiera elementy szkoleniowe pozostałych. Trudno sobie bowiem wyobrazić podróż operacyjną bez rozpatrywania w niej zagadnień geografii i topografii terenu, albo podróż wojskowo-historyczną nie uwzględniającą zagadnień sztuki operacyjnej.

Do udziału w każdej z wymienionych rodzajów podróży polowych powinni być dopuszczeni tylko oficerowie dobrze przygotowani pod względem wyszkolenia taktycznego i operacyjnego. Dlatego też w hierarchii form szkolenia podróże polowe ustawia się po ćwiczeniach grupowych, treningach sztabowych, a nawet ćwiczeniach dowódczo-sztabowych.

Podróż polowa jest specyficznym rodzajem ćwiczenia. Wszystkie trzy jej rodzaje zawierają przede wszystkim elementy poznawcze - w tym krajoznawcze na czele z gospodarczo- i kulturo-poznawczymi - oraz badawcze i wnioskowe. Wszystkie trzy wyżej wspomniane rodzaje podróży, a przede wszystkim podróż operacyjna, mogą nosić znamiona ćwiczenia grupowego, a także gry wojennej, a nawet ćwiczenia szkieletowego.

Celem podróży operacyjnej jest wyrobienie u ćwiczących umiejętności przeprowadzenia studium przyszłościowych operacji w konkretnych warunkach geograficznych i topograficznych /chodzi tu o określenie składu związków operacyjnych oraz ich uzbrojenia i wyposażenia/. Ta forma podróży jest najbardziej zbliżona sposobem jej prowadzenia do ćwiczenia grupowego. Zasadnicza różnica polega na większej niż w ćwiczeniu grupowym swobodzie w dokonywaniu ocen, przeprowadzaniu analiz i wyciąganiu wniosków. Jedną z najważniejszych cech umysłowości współczesnego dowódcy i oficera sztabu - wyobraźnia - w ćwiczeniu prowadzonym w formie podróży operacyjnej nabiera szczególnego znaczenia.

Podróż wojskowo-historyczna ma na celu przede wszystkim analizę doświadczeń z prowadzonych podczas ostatniej wojny w danym rejonie bitew i walk oraz wykorzystanie wniosków z nich do doskonalenia oficerów w rzemiośle wojskowym i w sztuce wojennej. Podróż tej można też nadać charakter ćwiczenia

grupowego. Wówczas ćwiczący, po dogłębnym przestudiowaniu decyzji podejmowanych przez dowódców oraz przebiegu działań w takich okresach, wszyscy w roli dowódców - rozporządzając wojskami i środkami walki, jakimi dysponowali ówcześni dowódcy - wypracowują decyzje dotyczące działań i kierują tymi działaniami według własnych przemyśleń i ustaleń.

Podróż wojskowo-geograficzna sprowadza się głównie do studium terenu pod względem wykorzystania go do działań. W operacjach zaczepnych chodzi o ocenę możliwości rozbudowy rejonów wyjściowych do działań i przełamania obrony nieprzyjaciela, a potem - pokonania jej na trudnych rubieżach /rzeki, wzgórza, lasy itp./, natomiast w obronie - o wybór najdogodniejszego terenu do rozbudowy umocnień, podstaw wyjściowych do przeciwnaderzeń, stanowisk startowych i ogniowych dla wojsk rakietowych i artylerii itp. Ta forma podróży polowej ma bardziej poznawczy charakter niż dwie pozostałe. Jeśli w poprzednich rodzajach podróży elementy takich form ćwiczeń, jak ćwiczenie grupowe, gra wojenna, a nawet ćwiczenie szkieletowe mogły mieć zastosowanie zawsze, to tutaj podstawową metodą przy ocenie terenu będzie indywidualna praca ćwiczących, a wnioski z niej staną się przedmiotem dyskusji i ocen zespołu ćwiczącego.

We wszystkich rodzajach podróży polowych, a w szczególności w podróży wojskowo-geograficznej, należy wyzyskać okazję do poznawania kraju: jego historii, kultury, zabytków, przemian, rozwoju gospodarczego, ludzi itp.

Ćwiczenia z wojskami są najwyższą i zasadniczą formą podnoszenia i utrzymywania wysokiej gotowości bojowej wojsk, a także sprawdzania poziomu ich wyszkolenia. Ten rodzaj ćwiczeń występuje przede wszystkim na szczeblu taktycznym. Na szczeblu

operacyjnym stosuje się je wówczas, gdy ćwiczącym jest związek operacyjny lub gdy ćwiczy równocześnie kilka związków taktycznych na bazie tego samego zamiaru, a ćwiczącymi wojskami dowodzi /kieruje ćwiczeniem/ dowódca szczebla operacyjnego /np. armii/ poprzez swój organ dowodzenia - sztab.

Głównym celem ćwiczeń z wojskami jest doskonalenie dowódców i sztabów w planowaniu i organizowaniu operacji, a wojsk - w zespołowym działaniu /współdziałanie jednostek różnych rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistych, oczeliwanych na przyszłym polu walki/. W ćwiczeniach z wojskami doskonali się umiejętności i utrwała nawyki szeregowców, podoficerów, oficerów i sztabów w zakresie przygotowania ich do długotrwałych i skomplikowanych działań bojowych, wymagających dużego wysiłku fizycznego, umysłowego i psychicznego.

Na ćwiczenia z wojskami wyprowadza się w zasadzie pełne stany jednostek. W jednostkach skadrowanych praktykuje się uzupełnianie do wyższych, a nawet pełnych stanów żołnierzami rezerwy. Nie wszystkie jednak jednostki ćwiczącego związku operacyjnego mogą i muszą wystąpić w pełnych stanach etatowych. Niektóre z nich biorą udział w ćwiczeniu w składach niepełnych i z ograniczoną ilością sprzętu. Ćwiczenie z wojskami, szczególnie na szczeblu operacyjnym, może zatem nosić również znamiona ćwiczenia szkieletowego z oznaczonymi elementami ugrupowania operacyjnego i bojowego, czyli z oznaczonymi wojskami.

Ćwiczenia z wojskami są zawsze wieloszczeblowe i z reguły dwustronne. Jako jednostronne z pozorowanym nieprzyjacielem przeprowadza się niekiedy takie ćwiczenia na niższym szczeblu taktycznym.

Ćwiczenia z wojskami trwają zazwyczaj kilka dni, a jedną z ich specyficznych cech - podobnie jak ćwiczeń dowódczo-sztabowych - jest ciągłość trwania ćwiczenia. Jeśli jednak w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych dopuszczalne są przeskoki w czasie operacyjnym, to w ćwiczeniach z wojskami musi bezwzględnie być zachowana ciągłość - godziny astronomiczne powinny odpowiadać godzinom operacyjnym - w ciągu całego okresu ćwiczenia.

Najwyższą formą ćwiczeń z wojskami /w układzie militarnym/są manewry. Wieńczą one proces szkolenia rocznego, a nawet kilkuletniego. Manewry są to wieloszczeblowe, dwustronne, kompleksowe ćwiczenia z wojskami z udziałem związków taktycznych i oddziałów wszystkich lub większości rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb. W ćwiczeniach z wojskami, a więc i w manewrach, mogą brać udział wojska lub instytucje innych układów - terytorialnego i funkcjonalnego. Jednym z ważnych celów manewrów - oprócz celów stawianych w ogóle przed ćwiczeniami z wojskami - jest sprawdzenie realności przyjmowanych aktualnie założeń taktyczno-operacyjnych, strategicznych, a nawet doktrynalnych.

W manewrach biorą zazwyczaj udział jednostki w pełni lub w znacznym stopniu ukompletowane. Powoduje to konieczność powoływania na ćwiczenia znacznej liczby żołnierzy rezerwy oraz kierowania na nie dużych ilości sprzętu z gospodarki narodowej. Te i szereg innych względów natury gospodarczo-politycznej powoduje, że o tych militarnych przedsięwzięciach podawane są zazwyczaj odpowiednio wcześniej anonsy za pomocą środków masowego przekazu.

Każde z ćwiczeń operacyjnych wymaga:

- po pierwsze, ustalenia potrzebnego na danym etapie szkolenia tematu ćwiczenia, jego celów i zagadnień, wyboru formy

/rodzaju/ ćwiczenia i rejonu jego przeprowadzenia, opracowania odpowiedniej myśli przewodniej i tła operacyjnego /operacyjno-taktycznego lub strategiczno-operacyjnego/ oraz określenia struktury ćwiczenia w szeroko rozumianym znaczeniu tego pojęcia, a mianowicie organizacji i zadań aparatu kierowania ćwiczeniem /w tym i aparatu rozjemczego/, organizacji ćwiczących sztabów i wojsk /jeżeli wojska biorą udział w ćwiczeniu/, organizacji zespołów podgrywających za nie ćwiczące jednostki podległe najniższemu ćwiczącemu dowództwu, a także za nie ćwiczące odwody wyższego szczebla dowodzenia i nie ćwiczących sąsiadów;

- po drugie, odzwierciedlenia wzmiankowanych wyżej problemów w sprawnym zorganizowaniu ćwiczenia;

- wreszcie po trzecie, właściwego kierowania przebiegiem ćwiczenia.

Przy realizowaniu przedstawionych wyżej przedsięwzięć powinny obowiązywać ich organizatorów i uczestników pewne określone zasady.

Dowódca /szef instytucji, komendant uczelni czy szef katedry itp./ organizujący ćwiczenie, po głębokim przemyśleniu jego tematu, celów i zagadnień szkoleniowych, powinien przede wszystkim:

- wyznaczyć do opracowania dokumentacji ćwiczenia głównego autora i podporządkowany mu zespół oficerów różnych specjalności;

- udzielić wytycznych w sprawie opracowania ćwiczenia. Wytyczne te mogą być bardziej lub mniej szczegółowe, ale z reguły powinny one obejmować: temat, cele i główne zagadnienia szkoleniowe ćwiczenia, określać jego rodzaj oraz kierunek strategiczny i operacyjny, na którym ćwiczenie będzie rozegrane, rozmach

ćwiczenia, a w szczególności zawierać ustalenia, jakie sztaby, wojska i sprzęt bojowy wezmą udział w ćwiczeniu oraz terminy i czas jego trwania i podstawowe założenia dotyczące struktury ćwiczenia.

Sprawy, o których mowa, mogą się inaczej przedstawiać w uczelniach wojskowych, gdzie część z wyżej wspomnianych zagadnień jest rozstrzygnięta w rocznych programach szkolenia, planach tematycznych i planach wydawniczych, a jeszcze inaczej w sztabach operacyjnych, w których część ćwiczeń przygotowuje się w głębokiej tajemnicy, między innymi w celu sprawdzenia gotowości mobilizacyjnej i bojowej sztabów i wojsk.

Pracą głównego autora i zespołu autorskiego w zakresie opracowania dokumentacji ćwiczenia kieruje na bieżąco organizator ćwiczenia. Liczba i forma dokumentów zależą od rodzaju ćwiczenia.

Jeśli chodzi o tok pracy zespołu autorskiego nad przygotowaniem wspomnianych dokumentów, to bardzo istotne znaczenie ma przestrzeganie wypracowanych już i sprawdzonych w praktyce następujących zasad postępowania:

- przed przystąpieniem do opracowywania dokumentów należy zgromadzić i przestudiować odpowiednią literaturę i inne pomoce szkoleniowe, przygotować odpowiednio do rejonu, rodzaju ćwiczenia i ćwiczącego szczebla zestawy map oraz przystosować do pracy pomieszczenia;

- właściwą pracę nad dokumentami rozpoczynać od szczegółowego ustalenia warunków organizowania ćwiczenia, sformułować je na piśmie i traktować jako rozwinięcie wytycznych udzielonych zespołowi autorskiemu przez dowódcę organizującego ćwiczenie;

- w następnej kolejności należy opracować na mapie tło ćwiczenia i jego rozwinięcie w formie opisowej - stanowiące myśl przewodnią ćwiczenia. Obydwa te dokumenty, jako zasadnicze przedstawia się do zatwierdzenia kierownikowi ćwiczenia. Stanowią one później podstawę do kolejnego opracowywania wszystkich pozostałych dokumentów dla ćwiczących, takich jak: mapy położenie wyjściowe, założenia, dyrektywy, rozkazy i zarządzenia itp.;

- przekazywać dokumenty do powielenia w komórce wydawniczej - już od momentu zatwierdzenia przez dowódcę tła i myśli przewodniej, aby nie stworzyć w tej komórce z powodu ich nagromadzenia sytuacji krytycznej w końcowej fazie opracowywania dokumentów ćwiczenia;

- przez cały okres pracy nad ćwiczeniem jego główny autor musi koordynować działalność wszystkich członków /specjalistów/ zespołu autorskiego w celu niedopuszczenia do powstania rozbieżności w treści poszczególnych dokumentów pod względem merytorycznym, metodycznym i metodologicznym, terminologicznym i graficznym;

- w toku opracowywania ćwiczenia należy konsekwentnie stosować przepisy tajnej biurowości. Niedopuszczalne jest na przykład posiadanie nie zaewidencjonowanych kartek, map, kalek. Dokumenty przechowuje się tylko w pomieszczeniach i schowkach do tego celu przeznaczonych i przystosowanych.

Odpowiednio wcześniej przed rozpoczęciem ćwiczenia dowódca /lub sztab organizujący je/ wydaje bardziej lub mniej szczegółowy rozkaz lub zarządzenie w sprawie ćwiczenia, adresowane do szerszego lub węższego kręgu zainteresowanych, zależnie od charakteru ćwiczenia i stopnia tajemnicy, w jakiej ma być ono zorganizowane, rozpoczęte i przeprowadzone. W dokumencie tym

zazwyczaj podaje się: ewentualnie temat ćwiczenia, skład jego kierownictwa, aparatu rozjemczego i zespołów podgrywających, składy i organizację ćwiczących sztabów i wojsk, niezbędne terminy, sprawy organizacyjne, zakres materiałowo-technicznego zabezpieczenia ćwiczenia itp.

Także odpowiednio wcześniej przed rozpoczęciem ćwiczenia dowódca i sztab organizujący je powinni przeprowadzić odpowiednie odprawy, instruktaże i szkolenie z aparatem kierownictwa, rozjemczym i zespołami podgrywającymi. Charakter ćwiczenia i stopień tajemnicy, w jakiej ma być ono rozpoczęte i przeprowadzone, decydują o treści i metodzie realizacji tych przedsięwzięć, a także o kręgu osób biorących w nich udział.

Ważnym przedsięwzięciem z zakresu organizowania ćwiczenia jest odpowiednie przygotowanie w miejscu stałej dyslokacji pomieszczeń dla uczestników ćwiczenia, wyposażenie ich w środki łączności typowe dla danego szczebla dowodzenia oraz sprzęt i urządzenia, jakimi w warunkach bojowych mogłyby na współczesnym polu walki dysponować sztab danego szczebla. Problem ten jest stosunkowo prosty, gdy w sztabie, instytucji czy uczelni istnieją szkoleniowe ośrodki dowodzenia odpowiednio wyposażone w technikę dowodzenia, sprzęt i urządzenia. Nastręcza on jednak sporo trudności, gdy pomieszczenia dla kierownictwa i ćwiczących przygotowuje się doraźnie. Przy przeprowadzaniu ćwiczeń w terenie należy uprzednio starannie przygotować pomieszczenia /stałe lub ruchome/ dla kierownictwa i zespołów podgrywających - stosownie do przewidywanego rozwoju operacji - tak aby elementy te mogły jak najlepiej wypełniać swe zadania w procesie kierowania ćwiczeniem.

Wszystkie ćwiczenia /nie tylko z wojskami/ prowadzone w

terenem poza granicami poligonów powodują nieuchronnie powstawanie mniejszych lub większych strat i szkód w gospodarce narodowej, szczególnie w lasach i na drogach. Zawczasu więc należy tworzyć komisje oceny i likwidacji tych szkód i strat. W porozumieniu z lokalnymi władzami terenowymi komisje te będą sporządzać odpowiednie dokumenty, organizować - jeśli jest to możliwe - likwidację strat siłami i środkami wojska lub powodować wypłatę przez wojsko odpowiednich odszkodowań.

W celu przygotowania omówienia ćwiczenia organizuje się przed jego rozpoczęciem grupę oficerów, która w okresie organizowania, a nawet opracowywania ćwiczenia sporządza materiały teoretyczne wiążące się z tematem, celami i zagadnieniami szkoleniowymi ćwiczenia. Skład tej grupy podaje się zwykle w rozkazie /zarządzeniu/ organizacyjnym dotyczącym ćwiczenia.

Sposób rozpoczęcia ćwiczenia zdeterminowany jest jego tematem, celem i zagadnieniami szkoleniowymi, a także myślą przewodnią i tłem operacyjnym /operacyjno-taktycznym lub strategiczno-operacyjnym/, na których zostało ono zbudowane. Sposób rozpoczęcia ćwiczenia może zatem być różny.

Rozpoczynając ćwiczenia operacyjne należy zakładać jakąś określoną sytuację czasu pokoju bezpośrednio poprzedzającą zainicjowanie działań bojowych wojsk. W zdecydowanej większości wypadków przyjmuje się występowanie krótkich okresów podwyższonej gotowości obronnej kraju, a w wojskach - osiągnięcia podwyższonych stanów gotowości bojowej oraz bardzo krótkich okresów bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa kraju, a w wojskach - osiągnięcia pełnej gotowości bojowej.

Przy prowadzeniu ćwiczeń operacyjnych bardzo istotne znaczenie ma takie kierowanie dynamiką działań, które umożliwiłoby respektowanie przez kierownictwo /aparaturę rozjemczą/ ćwiczenia

decyzji szkolonych stron i nagradzanie powodzeniem decyzji poprawnych, a w szczególności nieszablonowych, z elementami realnego zaskoczenia przeciwnika i wprowadzenia go w błąd /maskowanie operacyjne, "fortele"/. Stronę działającą mniej poprawnie czy wręcz nieudolnie należy karać nie naganą lub krytycznymi uwagami ze strony kierownictwa ćwiczeniai rozjemców bądź też niezatwierdzeniem przez nich meldowanych decyzji, ale niepowodzeniem w działaniach, zadawaniem strat, stwarzaniem dodatkowych przeszkód w dowodzeniu, na drogach marszu itp. Decydującą w tej mierze rolę powinny spełniać zespoły podgrywające za nie ćwiczące związki taktyczne i oddziały, umiejętnie wykorzystywane przez sztab kierownictwa ćwiczenia /w ćwiczeniach o mniejszym rozmachu - grupę operacyjną kierownictwa/ i rozjemców.

Bardzo ważne znaczenie ma także odpowiednie podanie ćwiczącym stronom położenia wyjściowego na mapach i w pierwszych komunikatach. Podaje się w nich tylko minimum danych o przeciwniku, nie zawsze potwierdzonych /ze znakami zapytania/, a często mylnych. W toku dynamiki ćwiczenia wiedza o nieprzyjacielu powinna wzrastać wprost proporcjonalnie do zabiegów czynionych przez dany sztab w sprawie zdobycia danych. Sprawne na czas zorganizowanie własnego rozpoznania na wszystkich ćwiczących szczeblach i stawianie wysokich wymagań w tym względzie wobec zespołów podgrywających, realne i terminowe składanie do wyższych ćwiczących sztabów oraz sztabu kierownictwa występującego w roli sztabu nadrzędnego w stosunku do najwyższego z ćwiczących sztabów: zapotrzebowań na wiadomości o nieprzyjacielu - wszystkie te zabiegi razem wzięte i podbudowane rzetelną znajomością organizacji, zasad działania i możliwości nieprzyjaciela - należy nagradzać przydziałem odpowiedniej sumy danych rozpoznawczych.

Wykorzystanie technicznych środków łączności powinno odbywać się zgodnie z obowiązującymi instrukcjami i ściśle przestrzeganymi zasadami tajnego dowodzenia. Kontakty osobiste dowódców i oficerów sztabu różnych szczebli - zarówno w ćwiczeniach przeprowadzanych w miejscu stałej dyslokacji, jak i w terenie - w warunkach stosowania skróconych odległości między sztabami mogą mieć miejsce przy kategoriycznym uwzględnianiu takich czynników, jak: oddalenie, rodzaj użytego środka lokomocji i czas zużyty na pokonanie przestrzeni. Egzekwowanie tego jest jednym z ważniejszych obowiązków rozjemców.

Pracę kierownictwa ćwiczenia, jego sztabu/grupy operacyjnej/ i rozjemców cechować musi bezwzględny spokój i opanowanie, a także umiejętność nienarzucania swej woli ćwiczącym. Ich działanie należy śledzić w sposób dyskretny, mało widoczny, a uwagi czynić bezpośrednio tylko w koniecznych przypadkach. Kierownictwo i rozjemcy na określone decyzje i przedsięwzięcia ćwiczących reagują przede wszystkim poprzez działanie zespołów podgrywających za nie ćwiczące związki taktyczne i oddziały. Zespoły te, stanowiąc dla kierownictwa instrument oddziaływania na przebieg ćwiczenia, podlegają jednak jako dowództwa i sztaby ćwiczącym dowództwom i sztabom, których rozkazy powinny z bezwzględnym posłuszeństwem wykonywać. Sposób i zakres wykonywania tych rozkazów określa - jak już wspomniano - kierownictwo ćwiczenia po dokonaniu oceny decyzji ćwiczących stron oraz wielu innych czynników mogących wywrzeć wpływ na realizację tych decyzji.

Żadne ćwiczenie operacyjne nie spełni do końca swej roli bez pouczającego omówienia. Omówienie to powinno uzmysłwić ćwiczącym, jaki oddźwięk znalazły w ćwiczeniu zasady teoretyczne dotyczące podstawowych przerabianych zagadnień, jakie z działań

dowództw, sztabów i wojsk /jeśli ćwiczyły/ wyciąga się wnioski i które z nich wpłyną na zalecenia i zadania stawiane tym dowództwom, sztabom i wojskom w toku dalszego szkolenia.

Każde ćwiczenie powinno dostarczać bogatego materiału do pracy naukowo-badawczej. Nie kończy się więc ono na omówieniu. Powinno być przedmiotem dalszych głębokich analiz i dociekań głównie w sztabie /instytucji, uczelni/, który ćwiczenie organizował i przeprowadził. Wyniki tych badań należy publikować we właściwych wydawnictwach wojskowych.

## ROZDZIAŁ III

### TEMATYKA I CELE ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH

Ostateczne sprecyzowanie tematyki ćwiczeń operacyjnych /pozostałych także/ jest następną w kolejności czynnością po ustaleniu na dany rok szkoleniowy ich liczby, rodzaju i rozmach. Ma ono miejsce w toku planowania szkolenia w instytucjach centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództwach okręgach wojskowych i rodzajów sił zbrojnych oraz szefostwach rodzajów wojsk i służb i komendach wojskowych <sup>akademii</sup>. Należy jednak nadmienić, że wstępne kształtowanie tej tematyki następuje z reguły o wiele wcześniej, bo już w toku planowania szkolenia na okresy /cykle/ kilkuletnie.

Tematyka ćwiczeń operacyjnych musi przede wszystkim wynikać z głównego celu szkolenia całych sił zbrojnych oraz zadań przewidzianych dla poszczególnych ich rodzajów oraz okręgów wojskowych na dany rok szkoleniowy. Poza tym przy jej ustalaniu należy uwzględnić tematykę i charakter ćwiczeń prowadzonych przez dowódców i sztaby wyższych szczebli, określone ich zalecenia w tym względzie oraz ciąg tematyczny, wynikający między innymi z cykliczności szkolenia. Przy ustalaniu tematyki powinno się również brać w maksymalnym stopniu pod uwagę wyniki analizy szkolenia /w tym głównie ćwiczeń operacyjnych/ w minionym roku szkolnym.

Przyjęte ostatecznie ustalenia, dotyczące rodzaju i tematyki ćwiczenia, osoby jego kierownika, terminu <sup>przeprowadzenia</sup> itp., muszą znaleźć swoje odbicie w obowiązujących dokumentach szkoleniowych, to jest w dyrektywach, wytycznych i rozkazach, a zwłaszcza w załączonych do nich kalendarzowych planach najważniejszych przedsięwzięć /planach najważniejszych zamierzeń/ szkoleniowych okre-

ślonych instytucji centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództw okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych oraz komend akademii, a także w planach szkolenia wewnętrznego poszczególnych instytucji, dowództw, szefostw i sztabów.

Przedstawiony powyżej tok planowania ćwiczeń operacyjnych nie wyklucza możliwości dokonywania zmian w ciągu roku szkoleniowego oraz prowadzenia ćwiczeń dodatkowych, głównie w związku z aktualną sytuacją polityczno-militarną oraz doraźnymi potrzebami szkoleniowymi, a także z przeprowadzaniem inspekcji i kontroli.

W tematyce ćwiczeń operacyjnych należy między innymi uwzględniać problemy:

- narastanie zagrożenia kraju, z uwypukleniem intensyfikacji /eskalacji/ zimnej wojny oraz organizowania działalności wywrotowej i dywersyjno-rozpoznawczej przez przeciwnika i wrogie elementy wewnątrz państwa;

- działalność centralnych i terenowych organów kierowania i zarządzania oraz sił zbrojnych w okresie wzrostu napięcia międzynarodowego, zagrożenia bezpieczeństwa kraju i wojny;

- przejście sił zbrojnych ze stanu pokojowego na wojenny z osiąganiem kolejnych stopni /stanów/ gotowości bojowej, zwłaszcza w ograniczonym czasie;

- mobilizacyjne i operacyjne rozwinięcie sił zbrojnych do wykonywania zadań na froncie zewnętrznym i wewnętrznym;

- możliwe powstawanie ograniczonych /lokalnych/ konfliktów między siłami zbrojnymi NATO i państw Układu Warszawskiego oraz warunki przeradzania się tych konfliktów w powszechną wojnę światową;

- przegrupowywanie wojsk na dużą odległość, w tym wykonywanie przez nie marszów kombinowanych w różnych warunkach sytuacyjnych i atmosferycznych oraz pory roku i doby;

- organizowanie osłony granicy państwowej we współdziałaniu z wojskami sojusznymi;
- działanie w strefie przygranicznej, prowadzenie gwałtownych i zaskakujących bitew granicznych, spotkaniowych itp.;
- organizowanie i prowadzenie pierwszych operacji na Zachodnim Teatrze Działań Wojennych w początkowym okresie wojny, bez użycia i z użyciem broni jądrowej;
- możliwość przejścia przeciwnika do wojny jądrowej i podjęcie decyzji co do czasu i sposobu użycia broni jądrowej z naszej strony;
- wpływ użycia przez przeciwnika broni jądrowej na prowadzenie operacji, system dowodzenia, organizację łączności, zabezpieczenie tyłowe oraz realizację przerzutów wojsk i zaopatrzenia wszystkimi rodzajami transportu;
- prowadzenie przedsięwzięć zmierzających do likwidacji skutków uderzenia bronią masowego rażenia i odtworzenia gotowości bojowej wojsk;
- współdziałanie wojsk frontu zewnętrznego z wojskami frontu wewnętrznego w toku mobilizacji, operacyjnego rozwijania wojsk i w czasie wojny;
- prowadzenie wspólnych działań z armiami państw Układu Warszawskiego;
- prowadzenie osłony powietrznej w systemie obrony powietrznej państw Układu Warszawskiego wysiłkiem wojsk obrony powietrznej kraju oraz sił lotniczych, marynarki wojennej i wojsk lądowych;
- doskonalenie współdziałania wszystkich rodzajów sił zbrojnych przy wykonywaniu wspólnych zadań;
- prowadzenie operacji /działań/ desantowych /powietrznych i morskich/;

- prowadzenie obrony przeciwdesantowej;
- organizowanie i prowadzenie obrony wybrzeża morskiego;
- wykorzystywanie odwodów w toku operacji zaczepnych i obronnych;

- organizowanie dowodzenia i łączności, zabezpieczenia operacyjnego i materiałowo-technicznego;

- walka o panowanie w powietrzu, <sup>izolowanie</sup> pola walki, wsparcie wojsk lądowych i marynarki wojennej, prowadzenie rozpoznania powietrznego oraz osłona wojsk i obiektów;

- rozwinięcie sił marynarki wojennej i prowadzenie przez nią samodzielnych i wspólnych z flotami sojuszniczymi operacji na Morzu Bałtyckim;

- organizowanie konwojów i ich osłony na Morzu Bałtyckim;

- prowadzenie walki radioelektronicznej, organizowanie maskowania operacyjnego itp.

Kolejną, po ustaleniu tematyki, niezwykle ważną czynnością dowództw i sztabów we wstępnej fazie planowania i przygotowywania ćwiczenia operacyjnego jest określenie jego ogólnych celów.

Ustalenie ogólnych celów ćwiczenia następuje częściowo już w toku planowania szkolenia na następny rok szkolny i znajduje odbicie w części tekstowej dyrektywy Ministra Obrony Narodowej do działalności Sił Zbrojnych PRL oraz w wytycznych upoważnionych szefów instytucji centralnych MON. Bardziej szczegółowo cele te są precyzowane w rocznych planach najważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych dowództw okręgów wojskowych. Dokładnego jednakże sprecyzowania celów ćwiczenia dokonuje się z reguły dopiero po przystąpieniu do jego opracowywania. Określenie celów ma miejsce w początkowej, wstępnej fazie pracy zespołu autorskiego i jest wynikiem jego inwencji oraz ustaleń organizatora ćwiczenia.

Przystępując do określania celów ćwiczenia należy:

- stopniować skalę trudności, to znaczy w kolejnych ćwiczeniach stawiać zadania coraz trudniejsze i bardziej złożone;
- dokonywać gradacji celów z punktu widzenia ich ważności /cele główne i cele pomocnicze/;
- zakładać tylko realne cele, uwzględniając liczbę ludzi biorących udział w ćwiczeniu i przyznane ćwiczącym limity na środki materiałowo-techniczne;
- dostosowywać cele do rodzaju ćwiczenia;
- dzielić cele stosownie do planowanych zadań /np. podnoszenia poziomu wyszkolenia, przebadanie jakiegoś problemu itp./.

W ćwiczeniach operacyjnych stawiane są zazwyczaj następujące cele:

- szkoleniowe;
- naukowo-badawcze i doświadczalno-eksperymentalne;
- metodyczne;
- z zakresu sprawdzania założeń militarno-obronnych;
- z zakresu kształtowania kolektywów sztabowych i dowódczych;
- z zakresu maskowania i dezinformowania.

Cele szkoleniowe przewidują:

- uczenie /nauczanie/;
- doskonalenie;
- trenowanie;
- przygotowywanie dowództw, sztabów i wojsk do określonych zadań;
- sprawdzanie stopnia przygotowania, wyszkolenia i zgrania dowództw, sztabów i wojsk. .

Cel taki, jak uczenie/nauczanie/, jest charakterystyczny

dla uczelni wojskowych, gdzie realizuje się go głównie podczas ćwiczeń grupowych. Poza tym stawiany jest on przed sztabami i wojskami w przypadku pojawienia się nowych form działań lub typów broni wpływających na charakter tych działań.

W szkoleniu dowództw i sztabów szczebli operacyjnych najczęściej spotykanym celem jest doskonalenie posiadanych już umiejętności i nawyków. Zwykle mamy do czynienia z doskonaleniem w kierowaniu mobilizacyjnym i operacyjnym rozwijaniem wojsk, planowaniu operacji i dowodzeniu wojskami, organizowaniu pracy nad wypracowaniem decyzji, przekazywaniu zadań, zbieraniu informacji oraz w utrzymywaniu łączności przy pomocy środków technicznych.

Trenowanie sztabów w wykonywaniu swoich funkcji i planowaniu stawianych im działań występuje w czasie treningów sztabowych prowadzonych w ośrodkach dowodzenia i w miejscach pracy, a niekiedy i w terenie. Cel, jakim jest trenowanie stanów osobowych w sprawnym osiągnięciu gotowości bojowej, realizuje się poprzez organizowanie alarmów ćwiczebnych połączonych z wyprowadzaniem całości lub części wojsk czy tylko samych sztabów do rejonów alarmowych /planowanych i nie planowanych/.

Typowymi celami z zakresu przygotowywania sztabów i wojsk do wykonywania określonych zadań są: przygotowanie sztabów niższych ogniw do przejęcia dowodzenia na wyższym szczeblu oraz przygotowanie dowództw i sztabów do ćwiczeń prowadzonych przez wyższe szczeble dowodzenia.

Przygotowanie sztabów niższych ogniw do przejęcia dowodzenia na wyższym szczeblu lub do zabezpieczenia przez sztab wyższy odtworzenia dowodzenia na szczeblu niższym - nakazane kolejnymi dyrektywami Ministra Obrony Narodowej do działalności Sił Zbroj-

nych - jest realizowane w toku różnorodnych form szkolenia, w tym szczególnie w czasie ćwiczeń i to wszelkiego rodzaju.

Cele związane z przygotowaniem dowództw i sztabów do ćwiczeń realizowanych przez wyższe szczeble dowodzenia osiąga się podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych prowadzonych na podobnym lub zbliżonym do spodziewanego ćwiczenia tle operacyjnym.

Cel jakim jest sprawdzenie stopnia przygotowania wyszkolenia i zgrania dowództw, sztabów i wojsk może być zrealizowany w ćwiczeniach /najczęściej epizodycznych ćwiczeniach dowódczo-sztabowych lub ćwiczeniach z oznaczonymi wojskami/ organizowanych i prowadzonych na polecenie komisji inspekcyjnej w ramach inspekcji lub na polecenie przełożonych w czasie przeprowadzania przez nich kontroli.

Do naukowo-badawczych i doświadczalno-eksperymentalnych zalicza się z kolei takie cele, jak:

- sprawdzenie systemów dowodzenia i przydatności dokumentów w dowodzeniu oraz umiejętności posługiwania się nimi;
- praktyczne sprawdzenie słuszności założeń teoretycznych w toku prowadzenia działań bojowych /ćwiczebnych/ oraz ich przydatności w szkoleniu;
- sprawdzenie istniejącej, zakładanej lub nowo wprowadzonej organizacji sztabów i wojsk;
- określenie przydatności nowych rodzajów sprzętu bojowego;
- zbadanie odporności psychicznej i fizycznej stanu osobowego oraz wytrzymałości sprzętu w skomplikowanych i o szerokim rozmachu działaniach bojowych.

Cele naukowo-badawcze i doświadczalno-eksperymentalne są realizowane w toku normalnych ćwiczeń operacyjnych obok innych celów, dla tych ćwiczeń zasadniczych, lub w trakcie samodziel-

nych ćwiczeń doświadczalno-eksperymentalnych, przeprowadzonych wyłącznie dla przebadania konkretnego problemu.

Cele metodyczne występują wtedy, gdy chodzi o rozwijanie umiejętności i opanowanie doskonalszych sposobów organizowania i prowadzenia ćwiczeń operacyjnych. Cele te mają z reguły charakter uboczny - stawia się je obok innych celów szkoleniowych.

Sprawdzanie założeń militarnych dokonywane jest podczas ważniejszych ćwiczeń operacyjnych w sposób zamaskowany /ukryty/. Stąd też cel ten nie jest eksponowany i znany jest tylko określonemu gronu osób.

Kształtowanie kolektywów sztabowych i dowódczych realizowane jest w toku wszelkich ćwiczeń operacyjnych, a zwłaszcza podczas ćwiczeń dowódczo-sztabowych i ćwiczeń z wojskami. Cel ten często formułuje się jako wewnętrzne zgrywanie sztabów /zgrywanie sztabów wyższych ze sztabami im podległymi oraz zgrywanie pionów funkcjonalnych sztabów/. Praktycznie każde ćwiczenie z udziałem sztabu - obojętnie, czy cel ten jest świadomie stawiany, czy też nie - jemu właśnie służy.

Maskowanie i dezinformacja - to cele realizowane w specjalnych ćwiczeniach służących dezinformowaniu rozpoznania radioelektronicznego przeciwnika. Ćwiczenia te przeprowadza się zazwyczaj równoległe z innymi, o większym zakresie ćwiczeniami.

Poza wymienionymi celami w ćwiczeniach z wojskami /w czasie manewrów/ międzysojuszniczych i szczebla centralnego bierze się pod uwagę aspekty polityczno-militarne, na przykład zademonstrowanie kierownictwu partyjno-rządowemu, przedstawicielom władz terenowych i zakładów pracy, a często i przeciwnikowi siły, sprawności, gotowości bojowej i zwartości wojsk państw Układu Warszawskiego lub Wojska Polskiego. Podobnie postępuje się w

celu "dania odpowiedzi" na analogiczne pociągnięcia /przedsięwzięcia, ćwiczenia/ strony przeciwnej.

Niezmiernie istotne są również cele wychowawczo-ideologiczne. Ich realizacja następuje w wyniku prowadzenia /przeprowadzenia/ wszystkich ćwiczeń operacyjnych, a szczególnie wspólnych ćwiczeń z innymi armiami państw Układu Warszawskiego. Te ostatnie ćwiczenia stwarzają bowiem okazję do podejmowania zdrowej i dynamizującej proces szkolenia w armiach naszego obozu rywalizacji pomiędzy poszczególnymi siłami narodowymi w zakresie umiejętności organizacyjnych dowództw i sztabów oraz znajomości rzemiosła wojskowego, a także do przejawiania przez żołnierzy zarówno patriotyzmu, jak i internacjonalizmu. Z kolei w toku ćwiczeń tylko z udziałem naszych sił zbrojnych dochodzi do konfrontacji umiejętności i poziomu wyszkolenia jednostek poszczególnych okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, związków taktycznych i oddziałów, co dopinguje je do maksymalnego wysiłku.

Różnorodne cele szkoleniowe najczęściej występują w poszczególnych ćwiczeniach operacyjnych obok siebie. Dotyczy to zwłaszcza ćwiczeń szczebla centralnego, w których dąży się do osiągnięcia możliwie największej liczby celów.

Są jednak ćwiczenia operacyjne, przed którymi stawia się jedynie cele jednorodne lub w których jeden rodzaj celów zdecydowanie dominuje. Jako przykład mogą posłużyć tu niektóre ćwiczenia doświadczalno-eksperymentalne.

## ROZDZIAŁ IV

### OGÓLNE ZASADY OPRACOWYWANIA ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH

Zakres, forma, treść i metoda opracowywania ćwiczeń operacyjnych zależą od charakteru i rodzaju danego przedsięwzięcia, jego zasięgu i rozmachu, liczby ćwiczących szczebli i stron, wymagań i właściwości procesu szkoleniowego charakterystycznych dla poszczególnych rodzajów sił zbrojnych /wojsk, służb/ i armii sojusznicznych oraz zdolności organizatorskich i stylu pracy organizatorów ćwiczenia.

Niezależnie od potrzeby indywidualnego traktowania konstrukcji każdego ćwiczenia, we wszystkich przypadkach jego autor lub zespół opracowujący powinien kierować się określonymi zasadami, obowiązującymi przy opracowywaniu ćwiczeń operacyjnych. Do zasad tych zalicza się przede wszystkim takie zasady, jak:

1. Konieczność gruntownego przestudiowania i konkretnego przetworzenia w treści szkoleniowe obowiązujących w danym roku szkoleniowym dokumentów dyrektywnych /dyrektywa Ministra Obrony Narodowej<sup>w</sup> sprawie działalności sił zbrojnych i ich gotowości bojowej, rozkaz Ministra Obrony Narodowej dotyczący szkolenia sił zbrojnych, plan mobilizacyjny, decyzje Zespołu i Rady Wojskowej MON, zalecenia pionspekcyjne itp./.

2. Wprowadzanie do ćwiczeń sugestywnych i odczuwalnych dla ćwiczących /rozumianych wielostronnie i nieszablonowo/ "działań przeciwnika", z uwzględnieniem nowych elementów jego doktryny, strategii i taktyki oraz systemu gotowości bojowej, organizacji, uzbrojenia i wyposażenia.

3. Traktowanie ćwiczeń jako specyficznej formy konfrontacji /pojedyńku/, z nastawieniem się na rozwiązywanie w nich

zagadnień najtrudniejszych, wymagających od ćwiczących ogniw twórczego i niestereotypowego myślenia oraz najwyższego wysiłku psychicznego i fizycznego.

4. Wdrażanie dowództw, sztabów i wojsk do realizacji przewidzianych zadań zgodnie z ich operacyjnym przeznaczeniem oraz systematyczne zwiększanie stopnia złożoności i trudności stawianych im zadań, a także zaostrzanie rygorów i norm pracy oraz kryteriów ocen.

5. Zapewnienie pełnego i proporcjonalnego obciążenia zadaniami wszystkich ogniw /zespołów, osób/ ćwiczących w poszczególnych okresach i etapach ćwiczenia.

6. Operatywna weryfikacja oraz wykorzystanie najlepszych rozwiązań i sposobów działania wypracowanych w wyniku dotychczasowych ćwiczeń oraz upowszechnianie doświadczeń uzyskanych wewnątrz ćwiczącego ogniw, a także wymiana tych doświadczeń pomiędzy poszczególnymi okręgami wojskowymi, rodzajami sił zbrojnych, wojsk i służb.

7. Stosowanie rachunku ekonomicznego, aby przy posiadanych środkach materiałowo-finansowych zostały w danym ćwiczeniu osiągnięte maksymalne korzyści i efekty szkoleniowe.

Opracowanie ćwiczenia operacyjnego odnośny dowódca /szef instytucji centralnej Ministerstwa Obrony Narodowej/, będący później najczęściej kierownikiem ćwiczenia, powierza specjalnie wydzielanemu zespołowi opracowującemu /autorskiemu/. Członkowie tego zespołu powinni legitymować się najwyższą wiedzą i doświadczeniem, szeroką wyobraźnią, śmiałością i dociekliwością myślenia, a w szczególności wyjątkową zdolnością inspiracji i umiejętnością wnoszenia do wykonywanej pracy nowych złożonych i trudnych problemów operacyjnych.

W skład zespołu autorskiego, obok jego kierownika /głównego autora ćwiczenia/, wchodzi - stosownie do potrzeb - niezbędna grupa oficerów określonych specjalności /pionu operacyjnego, rozpoznania, organizacyjno-mobilizacyjnego, tyłów oraz występujących w ćwiczeniu rodzajów sił zbrojnych i wojsk/. Część specjalistów może być włączana do zespołu okresowo lub udzielać mu pomocy na zasadzie konsultacji.

Głównego autora ćwiczenia oraz oficerów zespołu opracowującego wyznacza się specjalnym rozkazem /zarządzeniem/ dowódcy /szefa instytucji/ organizującego ćwiczenie. W rozkazie tym /zarządzeniu/ precyzuje się ponadto zadania i termin wykonania prac związanych z przygotowaniem ćwiczenia oraz zakres odpowiedzialności poszczególnych osób.

Praca zespołu autorskiego powinna przebiegać według zatwierdzonego przez organizatora /kierownika/ ćwiczenia szczegółowego harmonogramu, przykładowo z podziałem go na następujące etapy:

- merytoryczne przygotowanie zespołu opracowującego - pierwszy etap;
- opracowanie wstępnej /ogólnej/ koncepcji ćwiczenia - drugi etap;
- rekonesans w terenie - trzeci etap;
- rozwinięcie i opracowanie szczegółowe operacyjnej /operacyjno-strategicznej/, organizacyjno-metodycznej i naukowo-badawczej koncepcji ćwiczenia - czwarty etap.

Merytoryczne przygotowanie zespołu opracowującego stanowi wstępny, niemożliwy jednak do pominięcia, etap zabiegów związanych z przygotowaniem ćwiczenia. Etap ten obejmuje:

- przestudiowanie obowiązujących w danym roku dokumentów dyrektywnych i wytycznych;

- przegląd omówień ostatecznych ćwiczeń, protokołów inspekcji i kontroli oraz wyselekcjonowanie wpływających z nich zaleceń, wniosków i doświadczeń;

- pogłębienie znajomości obowiązujących regulaminów, instrukcji i biuletynów;

- zapoznanie się ze sposobami rozwiązywania zbliżonej problematyki przez potencjalnego przeciwnika oraz inne armie sojusznicze;

- studium wojskowo-geograficzne interesujących kierunków operacyjnych.

Ogólna /wstępna/ koncepcja ćwiczenia zawarta jest w zamiarze dowódcy /szefa instytucji/. Stanowi ona podstawę merytorycznych opracowań szczegółowych. Ogólną koncepcję ćwiczenia precyzuje kierownik ćwiczenia, a w wyjątkowych przypadkach proponuje ją główny autor ćwiczenia. Może ona określać i podawać:

- cele oraz zasadnicze problemy szkoleniowe;

- strukturę ćwiczenia, przedstawiającą strony i ogniwa ćwiczące, ich skład, rodzaj i ilość wyprowadzanego na ćwiczenie sprzętu, system kierowania ćwiczeniem /sztab kierownictwa, aparat rozjemczy/ oraz mechanizm rozgrywania działań /pozorowanie pola walki, grupy podgrywające/, a także inne niezbędne elementy i zespoły, takie jak: grupy badań, omówienia, inspekcji, maskowania operacyjnego, zabezpieczenia, likwidacji szkód itp.;

- schemat ideowy ćwiczenia w postaci ogólnej koncepcji jego tła strategiczno-operacyjnego /operacyjno-taktycznego/ oraz ramowego planu przebiegu;

- rejon i termin przeprowadzenia ćwiczenia;

- dane dotyczące powołania na ćwiczenie rezerw osobowych i sprzętu z gospodarki narodowej oraz rozwijania jednostek;

- szacunkowe kalkulacje ekonomiczne.

Rekonesans w terenie, pogłębiony studiami poszczególnych kierunków operacyjnych /akwenów morskich/ i ich operacyjnego przygotowania, prowadzi się przede wszystkim pod kątem wyeksponowania w każdym ćwiczeniu ważności czynnika terenu i determinującego wpływu jego właściwości na użycie wojsk i sprzętu. Rekonesans ma ponadto na celu rozpoznanie obiektów stacjonarnych lub rejonów, w których mają być rozmieszczone stanowiska dowodzenia /sztaby/ ćwiczących, oraz poligonów, kierunków, dróg, przeszkód wodnych, lotnisk i akwenów morskich, na których mają przebiegać praktyczne działania wojsk /wojsk lądowych, sił lotniczych i morskich/, a także miejsc rozmieszczenia sztabu kierownictwa, grup podgrywających, miejsca przeprowadzenia omówienia itp. Zakres rozpoznania w terenie - stosownie do potrzeb konkretnego ćwiczenia - może być rozszerzony o problemy inżynierskie, łączności, kwatermistrzowskie, techniczne itd. Rekonesans w terenie należy raczej prowadzić w oddzielnych grupach problemowych, a także - zależnie od potrzeb i konkretnych warunków - rozkładać go i kontynuować w czasie równoległe z innymi pracami przygotowawczymi.

Rozwinięcie i opracowanie szczegółowe operacyjnej /operacyjno-strategicznej/, organizacyjno-metodycznej i naukowo-badawczej koncepcji ćwiczenia stanowi najważniejszy i najbardziej odpowiedzialny etap pracy zespołu autorskiego i wiąże się z opracowaniem pełnej dokumentacji. Dokumentacja ta obejmuje:

- myśl przewodnią ćwiczenia;
- dokumenty dla ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk oraz kierownictwa ćwiczenia, rozjemców i grup podgrywających;
- plan przeprowadzenia ćwiczenia w formie tekstowej wraz z mapą przebiegu operacji /działań/;
- plan podawania wiadomości;

- plan maskowania operacyjnego ćwiczenia;
- plan inspekcji lub kontroli /jeśli taka jest prowadzona w ramach ćwiczenia/;
- plan czynnej łączności kierownictwa ćwiczenia, ogniw ćwiczących, rozjemców i grup podgrywających;
- inne dokumenty uzupełniające, jak: plan pracy kierownictwa ćwiczenia, plan pobytu zaproszonych przedstawicieli władz partyjnych i państwowych, administracji terenowej i społeczeństwa oraz pracowników instytucji masowego przekazu itp.

Myśl przewodnia ćwiczenia stanowi koncepcję operacyjną /operacyjno-strategiczną/ oraz szkoleniową całego przedsięwzięcia. Treść jej musi być wyrazem postępu i twórczego stosowania regulaminowych zasad działania wojsk na polu walki oraz służyć jako intelektualny bodziec do poszukiwania awangardowych rozstrzygnięć problemów bitwy i walki, a także sprzyjać przezwyciężaniu rutyny i schematyzmu; powinna ona rozwijać i umacniać aktywność i zaczepność oraz zdolność funkcjonalną systemów zbrojnego działania i gotowość do wykonywania zadań w sytuacjach krytycznych współczesnej wojny. Myśl przewodnią opracowuje się i przedstawia w formie graficznej na mapie jako "Zamiar stron" oraz komentuje, uzupełnia i rozwija przy pomocy tekstu w postaci "Legendy".

Zamiar stron jest wizją konfrontacji /pojedyнку/ sił ćwiczącego ogniwa i potencjalnego przeciwnika według najprawdopodobniejszego wariantu /modelu/ prognozowanego rozwoju działań. Zamiar stron powinien realnie odzwierciedlać aktualne i perspektywiczne operacyjno-taktyczne, techniczne i psychofizyczne możliwości własne oraz nieprzyjaciela. Szczególne znaczenie ma nieszablonowe przedstawienie zamiaru oraz możliwości

i sposobów działania potencjalnego przeciwnika, ujawniające jego silne i słabe strony i dopingujące do wypracowania najwłaściwszych metod prowadzenia bitwy i operacji.

Zamiar opracowuje się na mapie w skali odpowiadającej szczeblowi i rozmachowi ćwiczenia, przy założeniu, że jego treść będzie określać sytuację operacyjną i elementy współdziałania w strefie działań wszystkich rodzajów sił zbrojnych i wojsk /niezależnie od ich faktycznego udziału w ćwiczeniu/, obejmując szczebel nadrzędny, ogniwo ćwiczące i dwa szczeble w dół.

Generalnie rzecz biorąc, w zamiarze stron przedstawia się:

a/ skład, stan, położenie wyjściowe i zamiar /elementy planów operacyjnych lub decyzji/ wojsk własnych i przeciwnika przed rozpoczęciem działań;

b/ zarys przebiegu działań i elementy decyzji stron w toku operacji;

c/ niezbędne kalkulacje i uzasadnienia.

W części dotyczącej położenia i zamiaru stron przed rozpoczęciem działań ujmuje się dane dotyczące:

- operacyjnego przygotowania teatru działań wojennych /kierunku operacyjnego, akwenu morskiego/;

- stacjonarnego i polowego systemu dowodzenia i współdziałania;

- dyslokacji wojsk oraz bazowania lotnictwa i marynarki wojennej;

- rozśrodkowania i manewru wojsk /rejon alarmowe, lotniska zapasowe, rejon rozśrodkowanego bazowania/;

- elementów systemu mobilizacyjnego /ośrodki, zapasowe rejon mobilizacji itp./;

- obrony powietrznej kraju i obrony przeciwlotniczej wojsk;
- operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych przeciwnika oraz ćwiczącego ogniwa;
- zabezpieczenia tyłowego /technicznego, materiałowego, komunikacyjnego i medycznego/;
- jednolitego planu operacji stron /bez i z użyciem broni masowego rażenia/;
- systemu rozpoznania, maskowania operacyjnego i walki radioelektronicznej.

Zarys przebiegu działań powinien być tak skomponowany, ażeby każdy jego epizod wnosił coś nowego, dotychczas nie zgłębianego, a nawet szokującego dla ćwiczących oraz mógł stanowić dla ćwiczących ogniwo swoisty egzamin operacyjnego ich przygotowania i sprawdzian zdolności przewidywania dowództw i sztabów, ich odwagi myślenia, a także umiejętności optymalnego wykorzystania sprzętu, terenu i innych czynników decydujących o rozstrzygnięciu bitwy i walki. Należy zatem widzieć tu potrzebę szczególnego eksponowania: zaskakujących działań przeciwnika, niszczącego oddziaływania jego broni jądrowej i innych środków walki, działań psychologicznych, specjalnych, maskowania, walki radioelektronicznej, zniszczeń, strat i szeroko pojmowanych deformacji całego systemu obronnego. Eksponowane na tym tle zarysy decyzji stron muszą charakteryzować się merytoryczną głębią i racjonalną oryginalnością.

Zarówno zarys przebiegu działań, jak i decyzje stron przedstawia się ideowo - to znaczy tylko w zarysach ogólnych.

Niezbędne kalkulacje i uzasadnienia sprowadzają się najczęściej do sporządzenia stosunku sił /pogłębianego porówna-

niami jakościowymi/ oraz określenia stopnia skażenia terenu, napromieniowania stanów osobowych itp.

W ogóle zakres szczegółowości przedstawienia poszczególnych elementów /grup problemowych/ w zamiarze stron zależy będzie od tematu i celów szkoleniowych danego ćwiczenia, a także jego rodzaju.

Legenda stanowi opisową część myśli przewodniej i zawiera wszystkie zagadnienia /problemy, elementy/ dotyczące koncepcji ćwiczenia, których nie można przedstawić graficznie. W legendzie przeważnie się określa:

- temat;
- cele /szkoleniowe, doświadczalne i sprawdzające/;
- zagadnienia /główne problemy/ szkoleniowe;
- skład ćwiczących i ich role /jesli to nie wynika jasno z ich funkcji ćwiczebnych/;
- rejon i czas prowadzenia ćwiczenia;
- etapy ćwiczenia, ich treść i czas trwania oraz ogólny zamiar i sposób działania stron w każdym etapie;
- rozmach ćwiczenia.

W legendzie powinny ponadto znaleźć odbicie jeszcze takie zagadnienia problemowe, jak:

- geneza konfliktu /tylko w ćwiczeniach systemowych prowadzonych na szczeblu centralnym/;
- sposoby przechodzenia poszczególnych stron w stan pełnej gotowości bojowej;
- warunki mobilizacyjnego i operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;
- charakterystyka działań w powietrzu, na lądzie i morzu;
- współdziałanie i koordynacja działań wewnątrz ćwiczącego ogniwa, z wojskami OTK oraz z innymi rodzajami sił zbroj-

nych własnych i armii sojusznicznych;

- mechanizm eskalacji działań oraz przesłanki wybuchu wojny jądrowej;

- narastanie sił na teatrze działań wojennych, funkcjonowanie systemu awaryjnego uzupełnienia rezerw oraz systemu uzupełniania strat wojennych;

- wpływ czynnika moralnego i psychicznego na rozwój i przebieg działań;

- powstawanie zakłóceń w systemach rozpoznania i łączności;

- występowanie trudności w funkcjonowaniu systemu technicznego, materiałowego, medycznego i komunikacyjnego zabezpieczenia działań wojsk.

Dokumenty dla ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk oraz rozjemców i grup podgrywających opracowuje się w formie ćwiczebnych planów operacyjnych wraz z komunikatami, biuletynami, dyrektywami i rozkazami, albo w formie założeń operacyjnych do ćwiczenia z odpowiednimi załącznikami /mapami położenia wyjściowego bądź położenia stron w poszczególnych epizodach w przypadku stosowania przeskoków operacyjnych w czasie/.

Ćwiczebny plan operacyjny sporządza się zazwyczaj na wzór dokumentacji bojowej zgodnie z obowiązującymi zasadami. Odpowiednio do rodzaju sił zbrojnych może on między innymi zawierać:

- plan rozwinięcia wojsk i plan operacji;
- dyrektywę operacyjną;
- plan działań bojowych rodzaju sił zbrojnych /armii lotniczej, floty morskiej, wojsk obrony powietrznej kraju/;
- plan przegrupowania /na mapie i w formie tabel/;
- plan rozpoznania;

- plan pierwszego uderzenia jądrowego;
- plan maskowania operacyjnego;
- plan przeciwdziałania radioelektronicznego /walki radioelektronicznej/;
- plan organizacji łączności;
- plan obrony przed środkami masowego rażenia;
- plan zabezpieczenia inżynieryjnego;
- plan obrony przeciwlotniczej;
- plan zabezpieczenia topograficznego;
- plan technicznego zabezpieczenia rozwinięcia wojsk i operacji;

- plan materiałowego, technicznego, medycznego i komunikacyjnego zabezpieczenia rozwinięcia wojsk i operacji;

-- dokumenty szyfrowe i tajnego dowodzenia.

Dokumenty na mapach wykonuje się z zasady:

- dla frontu i rodzajów sił zbrojnych w skali 1:500 000;
- dla armii ogólnowojskowych w skali 1:200 000.

Założenie operacyjne do ćwiczenia zawiera informacje i dane, które są niezbędne ćwiczącym do powzięcia decyzji, zorganizowania działań wojsk oraz bojowego i tyłowego zabezpieczenia bitwy /operacji/.

Założenie operacyjne może składać się z trzech części:

Część pierwsza /I/ - to sytuacja wyjściowa. Zawiera ona:

a/ sytuację ogólną, określającą stan, w jakim znajdują się strony, dane o charakterze działań i położeniu przeciwnika oraz sił własnych szczebla nadrzędnego, innych rodzajów sił zbrojnych i wojsk, a także armii sojusznicznych. Sytuacja ogólna powinna być opracowana tak, aby umożliwiała ćwiczącym określenie własnej roli i miejsca w systemie działań sił zbrojnych. Informa-

cje formułuje się krótko i zwięźle. Unika się komunikowania danych, które zostaną ujęte w dalszej części założenia;

b/ sytuację szczegółową, czyli dane o stanie, położeniu i charakterze działań przeciwnika oraz wojsk własnych ogniwa ćwiczącego i dwa szczeble w dół. Informacje o przeciwniku należy zawsze podawać w postaci fragmentarycznej, niepełnej oraz zdeformowanej /zawierającej elementy maskowania operacyjnego/, a nawet sprzeczne ze sobą.

Część druga /II/ - to zadanie. Może ono mieć formę dyrektywy lub wyciągu z niej względnie rozkazu lub zarządzenia operacyjnego zawierającego część rozkazodawczą oraz wytyczne do bojowego zabezpieczenia działań.

Wreszcie część trzecia /III/ - obejmuje dane dodatkowe i wskazówki organizacyjne. W części tej podaje się najczęściej informacje dotyczące czasu operacyjnego i astronomicznego, warunków meteorologicznych, terminu ćwiczenia i sposobu jego organizowania /w tym łączności i tajnego dowodzenia w ćwiczeniu oraz sposobu przygotowania się do ćwiczenia/.

Każde założenie operacyjne uzupełnia się załącznikami. Stanowią je zazwyczaj:

- mapa /oleata/ położenia wyjściowego lub położenia stron po przeskoku operacyjnym w czasie;

- dane dotyczące stanu, położenia i zadań poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, wojsk i służb wchodzących w skład ogniwa ćwiczącego;

- identyfikator sił zbrojnych przeciwnika.

Plan przeprowadzenia ćwiczenia jest szczegółowym rozwinięciem jego koncepcji organizacyjnej. Przedstawia on w czasie i przestrzeni przerabiane problemy operacyjno-szkoleniowe, wy-

nikające z tego zadania dla kierownictwa oraz czynności ćwiczących ogniw. Plan ten w szczególności powinien wyjaśniać sposób inicjowania i rozgrywania poszczególnych sytuacji /ich epizodów/ oraz mechanizm wprowadzania danych i informacji, a także określać przewidywane reakcje operacyjno-bojowe ćwiczących dowództw i sztabów oraz sposób kontroli /badania/ sprawności i skuteczności działania ćwiczących. Poszczególne problemy ujmują się ideowo i głównie w aspekcie organizacyjnym. Ma to podstawowe znaczenie w przypadku ćwiczeń o dużym zasięgu i rozmachu, w których wielowątkowe, przebiegające dynamicznie sytuacje kierownictwo ćwiczenia realizuje z pomocą bardzo licznego niekiedy aparatu rozjemczego, grup pozoracji pola walki i grup podgrywających. Plan przeprowadzenia ćwiczenia może mieć postać tabeli tekstowej lub odpowiedniej konstrukcji graficznej. Niekiedy stosuje się kombinacje obu tych form. W treści wspomnianego dokumentu powinny być podane:

- okresy i etapy ćwiczenia;
- cele i zagadnienia szkoleniowe;
- czas operacyjny i astronomiczny w odniesieniu do wszystkich ujmowanych problemów;
- ogólna charakterystyka sytuacji operacyjnej;
- działanie ćwiczących stron /porozumienia pola walki, grup podgrywających/;
- najważniejsze czynności kierownictwa.

Mapa przebiegu operacji stanowi podstawę konstrukcyjną poszczególnych sytuacji i epizodów ćwiczenia w dynamicznym rozwoju operacji, zgodnie z przyjętym jej zamiarem. W przypadku ćwiczeń dowódczo-sztabowych /gier wojennych i szkieletowych/ oraz ćwiczeń z wojskami wspomniana mapa powinna być traktowana

jako dokument pomocniczy, który stosownie do podejmowanych przez ćwiczących decyzji może być korygowany i uaktualniany. Na mapie przebiegu operacji przedstawia się wszystkie elementy położenia operacyjnego niezbędne do podjęcia decyzji przez ćwiczących, według poszczególnych epizodów lub w dobowym odstępie czasowym. Opracowanie graficzne powinno być uzupełnione legendą, w której określa się stan wojsk, straty, dawki napromieniowania, zabezpieczenie materiałowe, techniczne, medyczne i komunikacyjne oraz możliwości uzupełnień sił i środków i odtworzenia gotowości bojowej, a także ilościowy i jakościowy stosunek sił itp.

Plan podawania wiadomości jest zbiorem wszystkich informacji, jakie w toku ćwiczenia powinny być przekazane ćwiczącym bezpośrednio przez techniczne środki łączności lub w formie dokumentów. Należy przy tym zwracać uwagę, ażeby źródła informacji, ich treść i mechanizm wprowadzania do obiegu i obiegu był autentycznym odbiciem rzeczywistych warunków wojny. Znaczną część danych przekazuje się /udostępnia/ ćwiczącym w językach obcych.

Plan podawania wiadomości opracowuje się w formie tabeli, w której powinno się podać:

- czas astronomiczny i operacyjny;
- źródło informacji;
- kto i w jaki sposób przekazuje informacje;
- komu przekazywana jest informacja;
- uwagi.

Plan maskowania operacyjnego stanowi podstawę praktycznie realizowanych przedsięwzięć z tego zakresu. Plan ten opracowuje się zgodnie z zasadami obowiązującymi w odniesieniu do dokumentu bojowego.

Inne dokumenty ćwiczenia, takie jak na przykład: plan kontroli, inspekcji, czynnej łączności mają charakter pomocniczy i nie wymagają odrębnego naświetlenia.

Opracowując dokumentację ćwiczenia należy pamiętać, że o jej wartości i użyteczności nie decyduje objętość materiału lecz merytoryczna głębia, organizacyjna jednoznaczność oraz przejrzystość i komunikatywność. Opracowywane dokumenty nie mogą także zastąpić konieczności gruntownego i wszechstronnego przygotowania wszystkich szkolących osób funkcyjnych, a szczególnie kierownictwa i aparatu rozjemczego do ćwiczenia.



gotowania pozoracji pola walki nie występują w ćwiczeniach grupowych i grach wojennych..

Przedstawiona wyżej kolejność czynności /zamierzeń/ organizacyjnych nie stanowi reguły. Kolejność ta zależy przede wszystkim od rodzaju ćwiczenia i warunków jego przygotowania. Niektóre z czynności organizacyjnych wykonuje się również równolegle.

Organizatorem ćwiczenia szczebla operacyjnego jest zazwyczaj instytucja centralna lub sztab okręgu wojskowego, której szef /którego dowódca/ kieruje ćwiczeniem.

Przystępując do organizowania ćwiczenia należy określić warunki, jakie mają wpływ na jego przygotowanie i przeprowadzenie, a w szczególności głęboko przeanalizować:

- cel ćwiczenia;
- zasadnicze zagadnienia szkoleniowe ćwiczenia;
- porę roku;
- teren;
- potrzeby rzutujące na konieczność zastosowania w ćwiczeniu nowych elementów, wynikających ze zmian w taktyce i sztuce operacyjnej.

1. Ustalenie składu osobowego aparatu kierowniczego

- rozjemczego

Skład aparatu kierowniczego-rozjemczego ustala się w zależności od rodzaju ćwiczenia, szczebla ćwiczących dowództw i sztabów, a także ilości sił i środków wyprowadzanych na ćwiczenie. Stan ilościowy tego aparatu winien być taki, aby zapewnić w maksymalnym stopniu zrealizowanie celów ćwiczenia. Stan osobowy aparatu kierowniczego-rozjemczego podaje się w załączniku do zarządzenia organizacyjnego wydawanego przez szefa /dowódcę/ organizującego ćwiczenia.

W skład aparatu kierowniczo-rozjemczego wchodzi z zasady następujące osoby funkcyjne i komórki:

- kierownictwo ćwiczenia;
- rozjemcy.

Kierownictwo ćwiczenia jest podstawową komórką aparatu kierowniczo-rozjemczego. Komórkę tę tworzą:

- kierownik ćwiczenia;
- zastępcy kierownika ćwiczenia;
- sztab kierownictwa ćwiczenia.

Na kierownika ćwiczenia wyznacza się z zasady szefa instytucji centralnej /dowódcę okręgu wojskowego/ organizującej ćwiczenie operacyjne.

Zastępcy kierownika ćwiczenia są zazwyczaj jednocześnie jego pomocnikami do spraw rodzajów wojsk /sił zbrojnych/. Są to najczęściej szefowie rodzajów wojsk i służb instytucji lub zastępcy /pomocnicy/ dowódcy organizującego ćwiczenie.

Sztab kierownictwa ćwiczenia składa się z szefa sztabu i odpowiednich grup /zespołów/. Powołuje się go spośród oficerów instytucji /sztabu okręgu wojskowego/, podległych kierownikowi ćwiczenia oraz z innych instytucji współorganizujących ćwiczenie. W skład sztabu kierownictwa ćwiczenia, w zależności od potrzeb, wchodzi następujące grupy /zespoły/:

- grupa koordynacyjna;
- grupa przedsięwzięć specjalnych;
- grupa kierowania zakłóceniami;
- zespół planowania jądrowego;
- grupa /grupy/ podgrywające związki /oddziały/ lub sztaby podległe ćwiczącym i sąsiadów /t.zw. grupa lub grupy podgrywki/;
- grupa zabezpieczenia kierownictwa ćwiczenia;
- grupa omówienia ćwiczenia.

Sztab kierownictwa jest głównym organem kierownika ćwiczenia do spraw organizowania i prowadzenia ćwiczenia.

Do obowiązków sztabu kierownictwa ćwiczenia należy:

- opracowanie odpowiednich dokumentów z zakresu organizowania i prowadzenia ćwiczenia;
- organizowanie i prowadzenie szkolenia aparatu kierowniczego i rozjemczego oraz przeprowadzenie z nim rozgrywki w terenie /o ile jest to ćwiczenie z wojskami/;
- zorganizowanie punktów kierowania /stanowisk dowodzenia/ ćwiczeniem oraz ich zabezpieczenie pod względem łączności, zaopatrzenia materiałowo-technicznego, medycznego i ochrony;
- współudział w kierowaniu ćwiczeniem i przedstawianie kierownikowi propozycji dotyczących sposobu /metody/ rozegrania poszczególnych sytuacji /fragmentów, epizodów/ ćwiczenia;
- przygotowanie i zorganizowanie omówienia ćwiczenia;
- prowadzenie badań i doświadczeń oraz opracowanie wniosków i propozycji dotyczących dalszego szkolenia dowództw, sztabów i wojsk;
- kontrola sposobu wykonywania przez ćwiczących postawionych im zadań;
- kontrola organizacji i przebiegu powrotu wojsk /sztabów/ z rejonu ćwiczenia do garnizonów dyslokacji stałej;
- opracowanie meldunku /sprawozdania/ do wyższego przełożonego o przebiegu ćwiczenia i jego rezultatach.

Grupa koordynacyjna składa się z 6-8 oficerów należących do zespołu opracowującego ćwiczenie. Odgrywa ona podstawową rolę w czasie prowadzenia ćwiczenia. Do zasadniczych obowiązków tej grupy należy:

- ustalanie zasad organizacji i porządku pracy kierowni-

ctwa i sztabu w czasie prowadzenia ćwiczenia. Na podstawie planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz wynikających z niego harmonogramów grupa ustala na każdy dzień zakres czynności organizacyjnych i operacyjnych kierownictwa i sztabu kierownictwa ćwiczenia;

- nadzór nad terminowym przekazywaniem zadań /zarządzeń, rozkazów/ ćwiczącym sztabom;

- zbieranie danych o położeniu wojsk oraz przyjmowanie decyzji ćwiczących sztabów, a także ocena tych decyzji i przedstawianie kierownikowi ćwiczenia propozycji rozgrywki na dzień /okres/ następny;

- kierowanie pracą grup podgrywających, kontrolowanie rezultatów tej pracy oraz ustalanie lub korygowanie już istniejącego planu podgrywki stosownie do zmian zachodzących w sytuacji operacyjnej;

- śledzenie /lub ustalanie/ zmian rejonów rozwinięcia stanowisk dowodzenia ćwiczących sztabów;

- ocena decyzji ćwiczących pod względem merytorycznym i formalnym w ćwiczeniu prowadzonym zgodnie z tymi decyzjami /w ćwiczeniu dwustronnym/ oraz opracowywanie zarysu planu rozegrania tego ćwiczenia przez strony i przedstawianie go do akceptacji kierownikowi ćwiczenia;

- ustalanie planu i sposobu podawania wiadomości o nieprzyjacielu;

- kierowanie pracą aparatu rozjemczego;

- wyznaczanie czasu i sposobu <sup>przemieszczenia</sup> kierownictwa;

- określanie systemu łączności kierownictwa z podległymi /ćwiczącymi/ sztabami i aparatem rozjemczym;

- zorganizowanie pozoracji pola walki /w ćwiczeniu z wojskami/.

Grupa przedsięwzięć specjalnych występuje w większych ćwiczeniach /np. w ćwiczeniach prowadzonych przez Ministra Obrony Narodowej, Szefa Sztabu Generalnego lub Głównego Inspektora Szkolenia/. Kierownik grupy otrzymuje zadania bezpośrednio od szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia i działa zgodnie z jego wytycznymi.

Grupę kierowania zakłóceniami organizuje się w ćwiczeniach z wojskami. Posiada on do swej dyspozycji etatowe pododdziały zakłóceń w liczbie ustalonej przez kierownika /szefa sztabu kierownictwa/ ćwiczenia. Zadaniem grupy jest planowanie i organizowanie zakłóceń środków radiowych i radioelektronicznych wojsk ćwiczących zgodnie z ustalonym planem.

Zespół planowania jądrowego organizuje się wówczas, gdy jednym z zasadniczych zagadnień ćwiczenia jest pierwsze uderzenie jądrowe. Zespół ten występuje w zasadzie w ćwiczeniu operacyjnym szczebla frontowego, rzadziej armijnego. Składa się on z oficerów wojsk raketowych i artylerii oraz przedstawicieli komórek: operacyjnej, rozpoznania i lotniczej. Zasadniczym zadaniem zespołu jest planowanie i koordynowanie realizacji zagadnień związanych z użyciem wojsk raketowych.

Grupa /grupy/ podgrywki stanowi jeden z ważniejszych elementów sztabu kierownictwa ćwiczenia. W jej skład powinni wejść bardzo dobrze przygotowani pod względem fachowym oficerowie, znający doskonale organizację i planowany przebieg ćwiczenia. Dobre przygotowanie grupy podgrywki zapewnia w znacznym stopniu realizację zakładanych celów ćwiczenia.

Grupę zabezpieczenia kierownictwa ćwiczenia organizuje się w celu zapewnienia mu miejsc pracy, odpoczynku, wyżywienia i środków transportowych. Grupa ta przeprowadza rekonesans

miejsc pracy kierownictwa i opracowuje plan jego zakwaterowania, a po zatwierdzeniu tego planu realizuje go. Po zakończeniu ćwiczenia grupa likwiduje sprawy z tym związane i powraca z ćwiczenia jako ostatnia.

Grupa omówienia ćwiczenia działa zgodnie z wytycznymi kierownika/szefa sztabu kierownictwa/ ćwiczenia. Przygotowuje ona omówienie.

W zależności od potrzeb, w poszczególnych ćwiczeniach operacyjnych mogą być zorganizowane w składzie sztabu kierownictwa również inne grupy czy zespoły /np. grupa przetwarzania informacji, grupa badawcza itp./.

Ustalenie liczby rozjemców i ich zadań wymaga w każdym ćwiczeniu dokładnego przemyślenia. Rozjemcy stanowią bowiem nieodłączne i bardzo ważne ogniwo ogólnej struktury organizacyjnej ćwiczenia. Są oni nie tylko rejestratorami faktów i oceniodawcami zdarzeń, lecz także stwarzając odpowiednie sytuacje uczą szkolonych poprawnego podejmowania decyzji i właściwego działania. Rola rozjemców wzrasta szczególnie w ćwiczeniach manewrowych, w których decyzje powinny być podejmowane i realizowane w bardzo ograniczonym czasie. Od stopnia przygotowania rozjemców i ich umiejętności, operatywności i zaradności zależy w dużej mierze osiągnięcie planowanych celów ćwiczenia.

Zasadniczymi zadaniami rozjemców w toku ćwiczenia są:

- egzekwowanie przestrzegania zasad planowania, organizowania i prowadzenia działań przez szkolonych oraz powodowanie umotywbwiania powziętych decyzji wszechstronnymi i realnymi kalkulacjami;

- przyznawanie przewagi dowódcóm tych związków i oddziałów, którzy wykazują zdolność przewidywania, odwagę myślenia;

- wynagradzanie inicjatywy, a równocześnie sensowne reagowanie na wadliwe decyzje;

- kierowanie podgrywaniem przebiegu działań w sposób maksymalnie zbliżony do rzeczywistych warunków bojowych oraz podawanie danych z rozmaitych źródeł /np. danych o nieprzyjacielu - w formie dokumentów, map i meldunków w językach obcych, często niepełnych lub sprzecznych/, dążąc do stworzenia trudnych i gwałtownie zmieniających się sytuacji;

- sprawdzanie umiejętności organizowania przez ćwiczące sztaby i dowódców pracy i dowodzenia wojskami, a szczególnie w okresach wprowadzania wojsk do bitwy, forsowania przez nie przeszkód wodnych, odpierania kontrataków i przeciwuderzeń i wprowadzania do bitwy /walki/ drugich rzutów.

W ćwiczeniach szczebla operacyjnego do składu aparatu rozjemczego wyznacza się:

- głównych rozjemców stron /w ćwiczeniu dwustronnym/, którzy powinni znajdować się przy dowódcach najwyższego ćwiczącego szczebla;

- starszych rozjemców przy ćwiczących dowódcach niższych szczebli;

- rozjemców przy sztabach ogólnowojskowych;

- rozjemców przy rodzajach wojsk i służb;

- rozjemców oddziałowych /przy dowódcach batalionów i kompanii - w zależności od potrzeb/ w ćwiczeniach z wojskami;

- rozjemców terenowych /w ćwiczeniach z wojskami/.

W niektórych wypadkach funkcje rozjemców oddziałowych i terenowych łączy się. Realizuje je wtedy jeden aparat rozjemców oddziałowo-terenowych.

Ważne znaczenie posiada odpowiedni dobór rozjemców pod względem należytego przygotowania ich do wykonywania sprawowanych funkcji w ćwiczeniu i możliwości obiektywnej oceny działań ćwiczących. Na rozjemców należy wyznaczać oficerów ze stanowisk conajmniej równorzędnych lub wyższych w stosunku do piastowanych w ćwiczeniu i tej samej specjalności, doskonale przygotowanych pod względem operacyjno-taktycznym.

W organizowaniu ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie, tj. ćwiczenia szkieletowego można niekiedy odstąpić od zasady tradycyjnego wyznaczania aparatu rozjemczego. Funkcje jego może spełniać grupa oficerów sztabu kierownictwa, która na czas ważniejszych fragmentów ćwiczenia wyjeżdża do ćwiczącego sztabu.

## 2. Organizacja łączności aparatu kierowniczego-rozjemczego

Łączność aparatu kierowniczego-rozjemczego organizuje się w celu zapewnienia kierownikowi ćwiczenia i jego sztabowi możliwości kierowania pracą aparatu rozjemczego i pododdziałami pozoracji. W systemie łączności kierownictwa należy również uwzględniać łączność kierownika ćwiczenia ze sztabami ćwiczącymi.

Łączność aparatu kierowniczego-rozjemczego powinna być zaplanowana i rozwinięta jeszcze przed rozpoczęciem ćwiczenia. Organizatorem łączności aparatu kierowniczego-rozjemczego są szefostwa wojsk łączności /MON, OW, rodzaju sił zbrojnych/. Na szefa łączności aparatu kierowniczego-rozjemczego wyznacza się zazwyczaj szefa łączności lub jego zastępcę z tego związku operacyjnego, z którego jest sztab kierownictwa. Jeśli kierowni-

kiem ćwiczenia jest oficer z instytucji centralnej, to szefa łączności wyznacza szef wojsk łączności MON.

Kierownik lub szef sztabu kierownictwa ćwiczenia powinien dać szefowi łączności wskazówki dotyczące:

- rozmieszczenia stanowisk dowodzenia i punktów obserwacyjnych związków operacyjnych /taktycznych/, z którymi należy zapewnić łączność kierownictwu ćwiczenia;

- sposobu utrzymywania łączności z rozjemcami, pomocnikiem kierownika ćwiczenia do spraw pozoracji pola walki oraz pododdziałami wydzielonymi do pozorowania;

- sposobu organizowania i utrzymania łączności sztabu kierownictwa ze stałym miejscem jego dyslokacji;

- zapewnienia i utrzymywania łączności rozjemców oraz grup podgrywających i pozoracji pola walki ze sztabem kierownictwa;

- rejonów, w których ze względu na zachowanie bezpieczeństwa nie wolno rozmieszczać środków łączności;

- terminu i sposobu przegrupowania sił i środków łączności do rejonu ćwiczenia oraz <sup>czasu</sup> gotowości systemów łączności;

- przedsięwzięć, których zrealizowanie zapewni zachowanie tajemnicy /opracowanie dokumentów tajnego dowodzenia/;

Na podstawie tych wskazówek i danych z rekonesansu rejonu ćwiczenia oraz uwzględniając posiadane siły i środki szef łączności kierownictwa ćwiczenia określa:

- system łączności radiowej, radioliniowej i przewodowej;

- potrzebne siły i środki /w tym środki utajniające/;

- dane radiowe i radioliniowe;

- kryptonimy stacji telefoniczno-telegraficznych, sygnały rozpoznawcze osób funkcyjnych kierownictwa i aparatu rozjemczego;

W oparciu o te ustalenia organizuje się łączność aparatu kierowniczo-rozjemczego, która ma zapewnić wymianę informacji zarówno w oddzielnych relacjach, jak i w kanałach łączności ćwiczących sztabów. Dla potrzeb aparatu kierowniczo-rozjemczego można również wykorzystywać system łączności szkolonych. Wykorzystanie jednak tego systemu łączności jest nie zawsze wskazane. Utrudnia to bowiem dowodzenie w szczeblach dowodzenia ćwiczących.

Poszczególne relacje łączności organizuje się najczęściej za pomocą środków radiowych i radioliniowych oraz przewodowych.

Zastosowanie określonych środków łączności uzależnia się od odległości między miejscami rozmieszczenia poszczególnych stanowisk dowodzenia szkolonych i aparatu kierowniczo-rozjemczego. Wskazane jest także wykorzystanie - głównie dla rozjemców oddziałowych i terenowych - wozów dowodzenia, które znacznie usprawniają utrzymanie łączności w toku prowadzenia ćwiczenia.

W ćwiczeniach tego rodzaju jak gry wojenne, łączność aparatu kierowniczo-rozjemczego opiera się na styłych urządzeniach łączności i sieci przewodowej zainstalowanej w danym obiekcie wojskowym /w pomieszczeniach pracy/. W przypadku rozmieszczenia ćwiczących sztabów w różnych garnizonach wykorzystuje się również międzygarnizonowy system łączności. Przy wykorzystaniu typowych ośrodków dowodzenia winny one zapewnić łączność we wszystkich relacjach obowiązujących na danym szczeblu dowodzenia w warunkach polowych.

Sily i środki niezbędne dla zapewnienia łączności dla aparatu kierowniczo-rozjemczego <sup>ze związków lub</sup> wydzielają się z oddziałów /pododdziałów/ łączności szczebla organizującego ćwiczenia. Przed rozpoczęciem ćwiczenia przeprowadza się przegląd wydzielonego

sprzętu łączności oraz przeprowadza szczegółowe instruktaże /szkolenie/ ze stanem osobowym pododdziałów. łączności.

Poszczególnym osobom wchodzącym w skład aparatu kierowniczoro-zjemczego wydaje się tabele kryptonimów stacji telefonicznych i sygnałów rozpoznawczych osób funkcyjnych oraz blokowe schematy łączności czynnej. Osoby te ponadto wyposaża się w odpowiednie dokumenty do utajniania informacji przekazywanych przez techniczne środki łączności.

Nadzór nad pracą systemu łączności czynnej aparatu kierowniczoro-zjemczego podczas ćwiczenia sprawuje pomocnik szefa sztabu kierownictwa do spraw łączności. W dyspozycji kierownictwa ćwiczenia znajdują się również punkty kontroli radiowej i grupy zakłóceń radiowych. Prowadzenie kontroli radiowej ma na celu przede wszystkim sprawdzenie umiejętności pracy na środkach radiowych, przestrzegania zasad tajności prowadzonych rozmów, a także operatywności dowodzenia.

W celu zbliżenia ćwiczenia do warunków rzeczywistego pola walki stosuje się system zakłóceń w sieciach /kierunkach/ radiowych ćwiczących dowódców i sztabów. Pozwala to na nabieranie przez nie wprawy w wykonywaniu praktycznych zadań z zakresu ochrony łączności przed zakłóceniami, a także w umiejętności pracy w trudnych warunkach.

### 3. Organizowanie zabezpieczenia materiałowo-technicznego i medycznego ćwiczenia

Materiałowo-techniczne i medyczne zabezpieczenie ćwiczenia planuje zespół autorski zgodnie z wytycznymi kierownika /szefa sztabu kierownictwa/ ćwiczenia, planem jego przeprowadzenia, danymi wynikającymi z rekonesansu rejonu ćwiczenia, uwzględniając posiadane siły i środki, szczebel ćwiczących

sztabów i wojsk, a także ilość sprzętu bojowego i technicznego będącego do ich dyspozycji. Na tej podstawie opracowuje się plan materiałowo-technicznego i medycznego zabezpieczenia ćwiczenia. Plan ten powinien zawierać wykazy:

- związków operacyjnych i taktycznych, oddziałów i pododdziałów biorących udział w ćwiczeniu, ich skład, a także sprzętu bojowego i pojazdów mechanicznych wyprowadzanych na ćwiczenia;

- limitów kilometrów dla wozów bojowych i pojazdów mechanicznych;

- ilości i rodzaje amunicji /potrzebnej do wykonania strzelań amunicją bojową, pozoracji/;

- liczbę pojazdów mechanicznych /niezbędnych dla zabezpieczenia pracy kierownictwa i rozjemców.

Ponadto w planie tym podaje się sposób przemieszczenia kierownictwa i pododdziałów zabezpieczenia do rejonu ćwiczenia, np. transportem samochodowym, koleją itp. oraz ilość innych środków i materiałów zabieranych na ćwiczenie,

- W oparciu o plan materiałowo-technicznego i medycznego ćwiczenia wyposaża się aparat kierowniczy, rozjemczy i podgrywający w środki materiałowe niezbędne do prowadzenia ćwiczenia.

Niezależnie od tego, w ćwiczeniu z wojskami wydaje się wytyczne do zabezpieczenia materiałowo-technicznego ćwiczących wojsk. Z ramienia kierownictwa za ten dział zabezpieczenia odpowiedzialni są: kwatermistrz, zastępca do spraw technicznych oraz szefowie rodzajów wojsk /zastępcy i pomocnicy kierownika ćwiczenia/. W wytycznych ustala się konkretne potrzeby i źródła zaspokajania tych potrzeb.

Zabezpieczenie techniczne powinno zapewnić sprawne dzia-

łanie sprzętu biorącego udział w ćwiczeniu. W tym celu wydziela się odpowiednią ilość sił i środków remontowo-ewakuacyjnych, jaka z punktu widzenia obowiązujących norm winna zapewnić sprawną obsługę remontu. Praca tych sił i środków winna odbywać się zgodnie z zasadami przewidzianymi dla warunków polowych.

Organizowanie zabezpieczenia materiałowego służb kwatermistrzowskich polega na określeniu niezbędnych potrzeb w zakresie odpowiednich środków stosownie do ilości wojsk i sprzętu biorących udział w ćwiczeniu oraz okresu jego trwania i rejonu przeprowadzania, a także pory roku. W zależności od warunków, zadań i możliwości w zakresie zabezpieczenia materiałowego należy:

- określić wysokość zapasów amunicji, materiałów pędnych i smarów oraz sposób zaopatrywania w nie w toku ćwiczenia;

- ustalić środki służby żywnościowej oraz sposób zaopatrywania w te środki;

- ustalić źródła i sposób zaopatrywania w materiały pędne i smary.

W zakresie zabezpieczenia medycznego uwzględnia się:

- organizowanie rozpoznania sanitarno-epidemiologicznego rejonu ćwiczenia; ..

- ustalenie i sprawdzenie źródeł wody oraz ich oznakowanie;

- przeprowadzenie kontroli warunków sanitarnych żywienia i jakości produktów żywnościowych;

- określenie sposobu postępowania w nagłych wypadkach;

- zabezpieczenie medyczne pozoracji pola walki.

#### 4. Przygotowanie rejonu ćwiczenia

Wybór i przygotowanie rejonu ćwiczenia powinno zapewnić maksymalne zbliżenie warunków szkoleniowych do rzeczywistego pola walki, zrealizowanie zaplanowanych zagadnień szkoleniowych ćwiczenia oraz takie działanie sztabów i wojsk, aby wyeliminować możliwość powstawania strat w gospodarce narodowej lub je zminimalizować.

Przygotowanie rejonu ćwiczenia z wojskami może obejmować:

- urządzenie inżynieryjne terenu polegające na rozbudowie stanowisk dowodzenia, ustawieniu wszelkiego rodzaju zapór i pól do pozorowania ognia artylerii i bombardowania lotniczego, naprawie dróg i mostów, ustawieniu zapór przeciwpancernych, chemicznych, pozoracji wybuchu jądrowego;
- rozpoznanie stanu sanitarnego;
- usunięcie niewypałów;
- ustawienie figur bojowych, makiet i dozorów świetlnych.

Wszelkie prace związane z przygotowaniem rejonu ćwiczenia wykonywane są wyłącznie dla potrzeb kierownictwa ćwiczenia. Do przygotowania rejonu ćwiczenia wykorzystuje się pododdziały zabezpieczenia i obsługi kierownictwa. Przygotowanie rejonu ćwiczenia powinno być zakończone przed rozpoczęciem szkolenia prowadzonego w terenie z aparatem kierowniczo-rozjemczym i pododdziałami pozoracji.

W ćwiczeniach prowadzonych w terenie bez udziału wojsk /ćwiczeniach szkieletowych/ przygotowanie rejonu ćwiczenia polega głównie na rozwinięciu i urządzeniu punktów dowodzenia kierownictwa ćwiczenia, zorganizowaniu łączności, zapewnieniu warunków ochrony i obrony, naprawie dróg itp. W zakres przygotowania rejonu ćwiczenia wchodzi również organizowanie regulacji ruchu i służby porządkowo-ochronnej na punktach

dowodzenia, w czasie przegrupowania i w miejscu omówienia. Przedsięwzięcia te organizuje sztab kierownictwa /grupa zabezpieczenia/.

#### 5. Przygotowanie pozoracji pola walki

Pozorowanie pola walki umożliwia zrealizowanie poszczególnych fragmentów ćwiczenia w warunkach jak najbardziej zbliżonych do realnych. Zmusza ono ćwiczące wojska do realizacji zamierzeń zgodnie z planem przeprowadzenia ćwiczenia i prowadzenia rozpoznania, a także śledzenia działalności przeciwnika. Dlatego też pozorowanie pola walki jest jednym z zasadniczych przedsięwzięć decydujących o skuteczności szkolenia wojsk podczas ćwiczeń prowadzonych w terenie.

Pozorowanie pola walki powinno:

- uczyć żołnierzy zasad właściwego zachowania się i działania na polu walki oraz zmuszać ich do aktywnego przeciwdziałania każdemu działaniu nieprzyjaciela;
- utrudniać dowodzenie wojskami, ich zaopatrywanie, utrzymywanie w sprawności sprzętu i uzbrojenia oraz powodować umowne straty w ludziach, sprzęcie, uzbrojeniu i wyposażeniu;
- uczyć oceniania sił i możliwości działania nieprzyjaciela a także przewidywania dalszego rozwoju sytuacji;
- spowodować odczuwanie przez szkolonych rezultatów zarówno działania pozytywnego, jak również skutków niewłaściwego ich reagowania na realia pola walki.

Powyższe zadania pozorowania pola walki realizuje się przez:

- wykorzystanie różnorodnych ogni piechoty, artylerii, czołgów i lotnictwa oraz broni masowego rażenia wojsk własnych i przeciwnika;

- zakłócenia radioelektroniczne i działania rozgłośni elektroakustycznych /oddziaływanie propagandowe/;

- inżynieryjne urządzenie terenu ćwiczenia.

Dla pozorowania pola walki wykorzystuje się określoną liczbę pododdziałów wraz ze sprzętem technicznym, uzbrojeniem i środkami pozoracji /amunicja, petardy, materiały wybuchowe, i zapalające, rakiety oświetleniowe, makiety i figury bojowe/. Ilość wykorzystywanych środków pozoracji winna być uzasadniona potrzebami faktycznymi.

Zakres i sposób pozorowania zależą w głównej mierze od szczebla dowodzenia organizującego ćwiczenie, rodzaju ćwiczenia /ze strzelaniem czy bez strzelania amunicją bojową/ oraz ilości sił i środków pozoracji.

W ćwiczeniu operacyjnym prowadzonym z udziałem wojsk /wojsk oznaczonych/ stosuje się dwa rodzaje pozorowania pola walki.

Pierwszy rodzaj stanowi pozorowanie naturalne polegające na faktycznej działalności bojowej każdej ze stron ćwiczących.

Drugi rodzaj - to pozorowanie organizowane i kierowane przez kierownictwo ćwiczenia. Ten rodzaj pozorowania znajduje zastosowanie w ćwiczeniach zarówno jednostronnych, jak i dwustronnych, ponieważ może on dotyczyć pozorowania działań wyższego szczebla lub sąsiadów. Oddział /pododdział/ pozoracji wykonuje wówczas zadania na korzyść jednej i drugiej strony lub tylko dla jednej z ćwiczących stron.

Najpełniejsze pozorowanie pola walki ma miejsce w ćwiczeniach jednostronnych, ponieważ pozoruje się w nich obecność nieprzyjaciela i jego różnorodną działalność. Ponadto w ćwiczeniach jednostronnych mogą być pozorowane działania sąsiadów

lub przedsięwzięcia nakazane do wykonania przez wyższy szczebel dowodzenia /przełożonego/, na przykład: kontrataki, uderzenia jądrowe lub lotnicze oraz ogień piechoty, artylerii i czołgów.

W ćwiczeniach dwustronnych zakres pozorowania jest znacznie mniejszy, gdyż w tych ćwiczeniach sytuacje bojowe na polu walki zależą od faktycznego działania ćwiczących stron. W zasadzie w ćwiczeniach takich pozoruje się działalność elementów nie biorących udziału w ćwiczeniu. Mogą to być na przykład: wsparcie lotnicze, uderzenia jądrowe, ogień artylerii, desanty taktyczne i operacyjne, zakłócenia radiowe, a także oddziaływanie propagandowe. Zadania te realizuje się zgodnie z wytycznymi kierownictwa. Efektywność szkolenia użytych środków pozoracji jest ściśle uzależniona od stopnia przygotowania i zgrania działania sił posługujących się nimi. Oznacza to, że efekty działania pozoracji winny odzwierciedlać rzeczywiste działanie przeciwnika. Na przykład, pozorując wybuch bomby jądrowej należy pokazać wojskom nie tylko sam wybuch /efekt wzorowy/, ale również jego następstwa /pożary, zniszczenia, skażenie terenu, straty w ludziach, sprzęcie itp./. W rezultacie powinno to skłonić ćwiczących dowódców do powzięcia decyzji o wykorzystaniu skutków wykonanego wybuchu broni własnej lub likwidacji skutków uderzeń broni nieprzyjaciela.

Wielkość pododdziału /oddziału/ pozoracji, jego skład, struktura organizacyjna oraz wyposażenie w środki pozoracji, uzbrojenia, transportu i łączności zależą od rodzaju ćwiczenia i przerabianych w nim zagadnień szkoleniowych, warunków terenowych i zakresu planowanego pozorowania pola walki, a także od szczebla dowodzenia, na jakim odbywać się będzie ćwiczenie.

W skład pododdziałów /oddziału/ pozoracji wchodzi zazwyczaj: piechota, artyleria, czołgi, pododdziały łączności,

rozpoznawcze, powietrznodesantowe, lotnictwo oraz pododdziały saperów i chemiczne. Liczba żołnierzy i ilość środków pozoracji winna być odpowiednio mniejsza niż liczba wojsk ćwiczących i ilość posiadanych przez nie środków. Pozoracja bowiem tylko imituje określone szczeble dowodzenia i wojska nieprzyjaciela.

Pododdziały pozoracji w celu sprawnego i ciągłego pozorowania dzieli się na grupy i obsadza nimi określone rejony /rubieże/.

Cały stan osobowy pododdziałów pozoracji dla odróżnienia od ćwiczących oznacza się specjalnymi środkami /np. niebieskimi opaskami na hełmach lub rękawach mundurów/. Podobnie oznacza się również wozy bojowe i pojazdy mechaniczne. Oznakowanie to powinno być widoczne i znane uczestnikom ćwiczenia.

Całością wydzielonych do pozorowa<sup>nia</sup> sił i środków kieruje pomocnik kierownika ćwiczenia do spraw pozoracji. Jest nim z zasady oficer ogólnowojskowy, mający do swojej pomocy oficerów-specjalistów z poszczególnych rodzajów wojsk i służb, którzy sprawują techniczny nadzór nad przygotowaniem pododdziałów do pozorowania.

Na sprawność i skuteczność działania pozoracji pola walki wpływają takie czynniki, jak: nieprzerwana łączność kierownictwa ćwiczenia z rozjemcami oddziałowymi i terenowymi, wyposażenie sił pozoracji w odpowiednie środki, sprawność techniczna posiadanego przez pozorację sprzętu i uzbrojenia, odpowiednie przygotowanie terenu i wyszkolenie stanu osobowego oraz właściwa koordynacja działań pozoracji z pracą rozjemców.

Dla odpowiedniego przygotowania stanu osobowego pododdziałów wyznaczonych do pozorowania pola walki pomocnik kierownika ćwiczenia do spraw pozoracji przeprowadza rekonesans terenu, a

następnie organizuje specjalne szkolenie praktyczne w terenie. Podstawę do przeprowadzenia rekonesansu i szkolenia stanowią wytyczne kierownika ćwiczenia, uczestnictwo w rekonesansie ogólnym dowódców pododdziałów /oddziałów/ pozoracji oraz właściwe planowanie jej działania. W skład grupy rekonesansowej powinni wchodzić nie tylko wszyscy dowódcy pododdziałów pozorujących ale i imitujących.

Celem rekonesansu jest zapoznanie się z konkretnymi warunkami terenowymi w miejscach urządzania pól ogniowych pozorujących ogień artylerii, uderzenia jądrowe lub lotnicze. W czasie rekonesansu rozpatruje się także wszystkie szczegóły dotyczące pozorowania na poszczególnych rubieżach /pozycjach, obiektach/. Określa się ponadto granice pasów bezpieczeństwa, punkty kierowania, szczególne środki ostrożności, sygnały umowne, organizację łączności oraz sposób przechodzenia grup pozoracji na kolejne rubieże /obiekty/ pozorowania.

Po przeprowadzeniu rekonesansu w terenie i postawieniu zadań podległym dowódcom pododdziałów pomocnik kierownika ćwiczenia do spraw pozoracji opracowuje pełną dokumentację /plan/ pozorowania pola walki i organizuje szkolenie całego stanu osobowego pozoracji.

Szkolenie pododdziałów pozoracji polega głównie na praktycznym pokazie właściwego wykonywania czynności związanych z pozorowaniem w połączeniu z omówieniem zasad bezpieczeństwa. Następnie szkolenie przeprowadza się metodą treningów według poszczególnych etapów /epizodów/ ćwiczenia.

Przedstawione powyżej ogólne zasady organizowania pozoracji i kolejność czynności składają się na jeden z możliwych wariantów działania w tym zakresie. W każdej sytuacji należy kie-

rować się faktycznymi potrzebami oraz realnymi możliwościami zorganizowania pozoracji pola walki.

#### 6. Organizacyjno-metodyczne przygotowanie aparatu kierowniczo-rozjemczego

Po zorganizowaniu aparatu kierowniczo-rozjemczego zasadniczą sprawą jest dobre jego przygotowanie do prowadzenia ćwiczenia. Organizatorem tego przygotowania jest najczęściej kierownik ćwiczenia. Natomiast forma, zakres i treść przygotowania mogą być różne i zależne od wielu czynników. W każdym jednak wypadku przygotowanie aparatu kierowniczo-rozjemczego należy poprzedzić:

- opracowaniem przepisów dotyczących obowiązków, praw i sposobów pracy wspomnianego aparatu, ustaleniem działań pozoracji pola walki, określeniem kryteriów przyznawania powodzenia walczącym stronom /w ćwiczeniu dwustronnym/, a także skonkretyzowaniem obowiązków uczestników danego ćwiczenia w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa jego uczestnikom;

- określeniem zasad współpracy między wszystkimi rozjemcami i siłami pozoracji pola walki w ćwiczeniu /w ćwiczeniu z wojskami/.

Przygotowanie aparatu kierowniczo-rozjemczego może mieć następujące formy:

- samokształcenia, polegającego na studiowaniu dokumentów, a szczególnie myśli przewodniej, założeń i planu przeprowadzenia ćwiczenia;

- odpraw instruktorsko-metodycznych;

- instruktażu w terenie /w rejonie planowanego ćwiczenia/ połączonego z przeprowadzeniem roagrywki;

Odprawy instruktorsko-metodyczne prowadzi kierownik /lub szef sztabu kierownictwa/ ćwiczenia zgodnie z uprzednio opraco-

wanym planem. Celem tych odpraw jest naświetlenie i omówienie następujących zagadnień:

- tematu, celów i zagadnień szkoleniowych oraz tła operacyjnego ćwiczenia i planu jego przeprowadzenia, zakładanych sytuacji pola bitwy w poszczególnych etapach ćwiczenia, a także przypuszczalnych decyzji ćwiczących;

- systemu dowodzenia i łączności oraz sposobu posługiwania się dokumentami tajnego dowodzenia, przestrzegania tajemnicy wojskowej i państwowej;

- warunków bezpieczeństwa i przedsięwzięć mających na celu wyeliminowanie lub zmniejszenie strat w ćwiczeniu;

- sposobu pracy rozjemców, grup podgrywających, zakresu ich obowiązków oraz trybu przekazywania meldunków i sprawozdań;

- zasad teoretycznych, dotyczących organizowania i prowadzenia występujących w ćwiczeniu rodzajów walki;

- sposobu podawania strat.

W dalszej części szkolenia wydaje się rozjemcom opracowane wcześniej dokumenty: mapy przebiegu działań, plan przeprowadzenia ćwiczenia, plan działania pozoracji i podawania strat, kryptonimy stacji i osób funkcyjnych, tablice rozmównicze, wykaz zagadnień badawczych, wzory sprawozdań itp. w celu dokładnego zapoznania się z ich treścią.

Odprawy instruktorsko-metodyczne /instruktaże/ mogą mieć miejsce również w terenie. Taki instruktaż odbywa się w przypadku ćwiczeń szkieletowych i zwłaszcza ćwiczeń z wojskami. Jego celem jest dokładne zaznajomienie rozjemców z rejonem ćwiczenia oraz koncepcją rozegrania jego poszczególnych zagadnień szkoleniowych. Instruktaż przeprowadza kierownik /lub szef sztabu kierownictwa/ ćwiczenia na podstawie odpowiedniego planu, w którym określa się:

skład grupy biorącej udział w instruktażu, stanowiska pracy i czas przebywania na nich oraz zagadnienia rozpatrywane na poszczególnych stanowiskach pracy. W toku instruktażu ustala się sposób rozegrania poszczególnych fragmentów /epizodów/ działania wojsk i sztabów w myśl zamiaru i planu przeprowadzenia ćwiczenia, sposób zadawania strat ćwiczącym i podawania im wiadomości o nieprzyjaciółu oraz określa zadania poszczególnych rozjemców itp. Ustala się wreszcie system łączności, miejsce sztabu kierownictwa w danym okresie ćwiczenia oraz terminy składania sprawozdań przez rozjemców i czas odpraw z nimi oraz metody postępowania w przypadku konieczności zmiany decyzji ćwiczących.

W ćwiczeniu dwustronnym instruktaż w terenie prowadzi się równocześnie /razem/ dla obu stron oraz grup pozoracji pola walki. Wymaga to wprowadzić więcej czasu, jednak zapewnia lepszą koordynację ich działań.

Podczas organizowania wieloszczeblowych ćwiczeń o dużym rozmachu i dużej liczbie rozjemców i ilości sił pozoracji pola walki, instruktaż należy prowadzić z głównymi i starszymi rozjemcami oraz dowódcami pododdziałów /grup/ pozoracji. Następne bardziej szczegółowe instruktaże dla pozostałych rozjemców i sił pozoracji przeprowadzają wyznaczeni oficerowie, odpowiedzialni za poszczególne odcinki pracy.

Instruktaże należy zakończyć podaniem ostatecznych ustaleń /ewentualnie zmian wynikłych w toku prowadzenia instruktaży/, a także podaniem przydziału środków zabezpieczenia pracy rozjemców i działania pozoracji pola walki.

#### 7. Opracowanie zarządzenia /rozkazu/ organizacyjnego

Dokumentację organizacyjną ćwiczenia opracowuje zespół autorski. Podstawą wyjściową do wykonania tej dokumentacji sta-

nowią wszystkie ustalenia poczynione w trakcie przygotowywania ćwiczenia, a głównie jego myśl przewodnią, plan przebiegu oraz dokumenty dla ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk, a także aparatu kierowniczo-rozjemczego.

Zasadniczym dokumentem w zakresie organizowania ćwiczenia jest zarządzenie /rozkaz/ organizacyjne. Jest ono wydawane w celu uprawomocnienia wszystkich przedsięwzięć związanych z organizowaniem i prowadzeniem ćwiczenia. Zarządzenie /rozkaz/ opracowuje się po przeprowadzeniu rekonesansu wstępnego, opracowaniu myśli przewodniej i planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz rozstrzygnięciu podstawowych problemów organizacyjnych. Musi ono /on/ zawierać ogólne wytyczne dla wykonawców, sprecyzowane wyraźnie zadania aparatu kierowniczo-rozjemczego, ćwiczących oraz wszystkich osób funkcyjnych /instytucji/, oddziałów /pododdziałów/ mających zapewnić sprawne przeprowadzenie danego ćwiczenia.

Zarządzenie /rozkaz/ organizacyjne w zależności od rodzaju ćwiczenia winno w szczególności zawierać i określać:

- temat ćwiczenia i podstawowy jego cel oraz rejon /miejsce/ przeprowadzenia;
- skład ćwiczących wojsk, dowództw i sztabów /może on być podany w formie załącznika/;
- skład kierownictwa i aparatu rozjemczego /w postaci załącznika/;
- skład elementów pozoracji pola walki oraz wszystkie sprawy związane z jej przygotowaniem i działaniem;
- przedsięwzięcia z zakresu zabezpieczenia partyjno-politycznego, materialowego, technicznego i medycznego ćwiczenia oraz środki bezpieczeństwa, a także ochrony tajemnicy wojskowej;

- skład, czas i miejsce przybycia środków wzmocnienia i wsparcia biorących udział w ćwiczeniu;

- przedsięwzięcia mające na celu zapewnienie przygotowania się do ćwiczenia aparatu kierowniczo-rozjemczego /terminy odpraw, szkolenia i instruktaży, pobierania dokumentów itp./;

- ubiór i oznakowanie ćwiczących, rozjemców i pozoracji pola walki;

- zagadnienia dotyczące sposobu likwidowania powstałych ewentualnie szkód;

- przydział środków transportowych /w załączniku/;

- czas osiągnięcia gotowości do ćwiczenia.

W wypadku, gdy ćwiczenie ma być poprzedzone sprawdzianem gotowości bojowej i ćwiczącym nie może być znany termin oraz rejon ćwiczenia, wówczas zarządzenia /rozkazu/ organizacyjnego ćwiczącym nie wydaję się.

Zarządzenie /rozkaz/ organizacyjne należy dostarczyć wszystkim zainteresowanym w terminie zapewniającym możliwość wykonania nakazanych w nim przedsięwzięć.

## ROZDZIAŁ VI

### PROWADZENIE ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH

W prowadzeniu ćwiczenia operacyjnego można wyodrębnić dwa okresy:

- okres przygotowawczy;
- okres efektywnych działań ćwiczących /właściwego ćwiczenia/.

W okresie przygotowawczym, który może trwać od kilku dni do kilku tygodni, doprowadza się mające ćwiczyć dowództwa, sztaby i wojska do stanu gotowości do ćwiczenia. Zajmują one również w tym czasie położenie określane w myśli przewodniej jako "położenie wyjściowe stron". Do podstawowych czynności okresu przygotowawczego zalicza się:

- realizację przedsięwzięć związanych z zamierzonym wprowadzeniem określonych stanów gotowości obronnej państwa oraz gotowości bojowej sił zbrojnych;
- mobilizacyjne rozwinięcie jednostek i ich szkolenie /zgrywanie/ w warunkach garnizonowych lub na poligonach;
- eksperymentalne formowanie nowych jednostek lub ich przeformowywanie odpowiednio do przyjętych ćwiczebnie struktur organizacyjnych;
- rozwinięcie ćwiczebnego systemu dowodzenia;
- poprawę położenia /przegrupowanie, przebazowanie/ dowództw, sztabów i wojsk w ramach operacyjnego rozwinięcia sił zbrojnych;
- wydzielenie i odpowiednie przygotowanie /lub rozwinięcie/ ćwiczebnego systemu łączności, środków komunikacyjnych itp.;
- przerzut sprzętu i materiałów wojskowych;
- przygotowanie bazy ćwiczebnej /między innymi naprawa dróg, po których mają być przegrupowywane wojska, przystosowa-

nie do wymagań ćwiczeń<sup>ia</sup> poligonów i akwenów morskich oraz wykonanie pól tarczowych i ustawienie celów do strzelań i bombardowań/.

W ćwiczeniach operacyjnych o mniejszym zasięgu i rozmachu niektóre z wyżej wymienionych czynności stanowić będą częściowo treść samego ćwiczenia i wówczas zaliczane są one do przedsięwzięć okresu drugiego.

Pojęcie "okres przygotowawczy" ma charakter ogólny, określa bowiem stopień przygotowania uczestników ćwiczenia /systemu obronnego/ do działań i w sensie merytorycznym rzutuje głównie na postępowanie kierownictwa ćwiczenia. Nie może to jednak w konsekwencji doprowadzić do uproszczeń i stosowania wobec ćwiczących "taryfy ulgowej".

Funkcje, charakter zadań i obowiązki zarówno aparatu kierowniczo-rozjemczego, jak i ćwiczących będą w okresie przygotowawczym analogiczne do funkcji, zadań i obowiązków okresu działań faktycznych. Dodatkowymi natomiast obowiązkami, wpływającymi ze specyfiki warunków i zadań okresu pokojowego, obciążeni zostaną jedynie organizatorzy /kierownictwo/ danego ćwiczenia.

Charakterystyczne dla okresu pokojowego rozproszenie dyslokacyjne ćwiczących oraz różnorodność zadań i treści szkoleniowych realizowanych w poszczególnych ogniwach organizacyjnych mogą niekiedy powodować konieczność stosowania do momentu rozpoczęcia właściwego ćwiczenia znacznej decentralizacji kierownictwa ćwiczenia lub nawet zorganizowania szeregu ćwiczeń autonomicznych połączonych wspólnym zamiarem, lecz realizowanych według odrębnych planów. W takich przypadkach nadzór i kierownictwo nad poszczególnymi ogniwami ćwiczącymi powierza się zastępcom kierownika ćwiczenia bądź odnośnym szefom instytucji /dowódcom/. Niekiedy też w imieniu kierownika ćwiczenia jego funkcje sprawują odpowiedni rozjemcy.

Okres efektywnych działań /właściwego ćwiczenia/ stwarza szereg okazji do praktycznej weryfikacji merytorycznego i organizacyjnego wysiłku zespołu autorskiego oraz kierownictwa i <sup>kierownictwa</sup> sztabu ćwiczenia, a także aparatu rozjemczego i podgrywającego, włożonego w przygotowanie tego ćwiczenia w okresie poprzednim /przygotowawczym/. Osiągane bowiem efekty szkoleniowe zespołów ćwiczących są potwierdzeniem lub zaprzeczeniem celowości tego wysiłku.

Okres efektywnych działań /prowadzenie właściwego ćwiczenia/ jest najtrudniejszym w całokształcie pracy aparatu kierowniczo-rozjemczego. Realizacja jego zadań wymaga od członków tego aparatu przejawiania inwencji, osobistego zaangażowania, wytrzymałości i odporności psychofizycznej oraz stałego nadzorowania ćwiczących w połączeniu z dużym poczuciem odpowiedzialności za realizację planu ćwiczenia i w pewnym wymiarze za wyniki osiągnięte przez ćwiczących.

W okresie efektywnych działań kierownictwo i sztab kierownictwa ćwiczenia powinny przyjąć taki styl pracy, który zapewniałby wszechstronny wgląd w przebieg i treść działań ćwiczących oraz mobilizował ich do intensyfikacji wysiłku. <sup>postępowania</sup> Dewizą tego kierownictwa i sztabu powinno być niedopuszczenie do przerw i zastoju w działaniu ćwiczących, a nade wszystko stwarzanie im warunków zbliżonych do warunków przyszłego pola bitwy.

Organizacyjne i merytoryczne ukierunkowanie pracy kierownictwa i sztabu <sup>kierownictwa</sup> określa dobrze przemyślany plan przebiegu /przeprowadzenia/ ćwiczenia. Wszelkie odstępstwa od tego planu reguluje osobiście kierownik ćwiczenia.

Do najistotniejszych elementów pracy kierownictwa i sztabu kierownictwa ćwiczenia w czasie jego prowadzenia można zaliczyć:

- stałe wpływanie na tok przebiegu ćwiczenia i pracy rozjemców, grup podgrywających oraz zespołów ćwiczących;
- ocenianie pod względem merytorycznym decyzji, meldunków, wytycznych i podstawowych dokumentów bojowych zespołów ćwiczących;
- opracowanie dodatkowych dokumentów /sytuacji, rozkazów, zarządzeń/ odpowiednio do zmian wynikłych w toku przebiegu ćwiczenia;
- udzielanie aparatowi rozjemczemu i podgrywającemu w wypadku odstępstwa od planu przebiegu ćwiczenia długofalowych i doraźnych instruktaży /informacji/, traktujących o trybie, stylu i metodzie rozgrywania poszczególnych sytuacji ćwiczenia. Z praktyki ćwiczeń wynika, że najlepsze rezultaty-zwłaszcza przy kierowaniu dwustronnym ćwiczeniem operacyjnym, w którym zachodzi konieczność ciągłego porównywania decyzji stron oraz ustalania na tej podstawie toku dalszej rozgrywki - osiąga się przez osobisty kontakt rozjemców i ogniw podgrywających ze sztabem kierownictwa. Ułatwia to jednoznaczne zrozumienie intencji kierownictwa i umożliwia korelowanie na bieżąco odnośnych poczynań aparatu rozjemczego i podgrywającego oraz wytyczenie rozwoju ćwiczenia, a także szczegółowe orientowanie się w ocenie pracy zespołów ćwiczących;
- udzielanie doraźnych wytycznych grupie omówienia /grupie naukowo-badawczej, jeśli takowa została powołana/ oraz kontrolowanie i analizowanie efektów jej pracy.

Proces, tryb i efekty kierowania ćwiczeniem w okresie efektywnych działań ćwiczących będą każdorazowo głównie zależne od inwencji i poziomu wiedzy oraz nadzoru i zaangażowania kierownictwa i sztabu <sup>kierownictwa</sup> ćwiczenia, a także aparatu rozjemczego

i podgrywającego. W praktyce jednak niezależnie od stopnia aktywności, organa te nie są w stanie uchwycić wszystkich zależności i wniknąć we wszystkie szczegóły działań ćwiczących dowództw i sztabów. Stąd też rola kierownika i sztabu kierownictwa ćwiczenia sprowadza się zazwyczaj do roli ośrodka dyspozycyjnego, korelującego całość przebiegu ćwiczenia oraz ingerującego w działania ćwiczących w momentach przełomowych.

Aparat rozjemczy z uwagi na stały kontakt z ćwiczącymi sprawuje bezpośredni nadzór z ramienia kierownictwa nad ciągłością i terminowością napływu oraz obiegiem informacji. Aparat ten powinien, w zależności od zaistniałych okoliczności, uzupełniać i wzbogacać w sposób twórczy o nowe treści poszczególne fragmenty ćwiczenia. Wszystkie jednak dodatkowe dane przekazywane zespołom ćwiczącym należy przekonsultować z kierownikiem lub sztabem kierownictwa ćwiczenia, ażeby nie naruszyć generalnej intencji /zamiaru i celu/ przerabiania poszczególnych zagadnień szkoleniowych. Członkowie aparatu rozjemczego muszą ponadto wykazywać zdolność inspiracji, aby stworzona w ćwiczeniu operacyjnym wizja współczesnego pola walki znalazła wyraz w wymaganiach bezpośrednio stawianych ćwiczącym i egzekwowanych od nich w konkretnej sytuacji. Wspomniany aparat nie może również dopuścić do przerw w napływie informacji, ani utracić ostrości widzenia i reakcji na błędy w działaniu ćwiczących.

Rozjemcy, zwłaszcza główni i starsi, nie powinni ograniczyć swoich czynności do pewnych formalnych ustaleń organizacyjnych i merytorycznych, wynikających z założeń przebiegu ćwiczenia. Muszą oni jednocześnie uczestniczyć w sposób twórczy i aktywny w podnoszeniu jakościowych walorów treści ćwiczenia, stanowiąc instancję nauczającą i karzącą za popełnianie okreś-

lonych błędów zarówno ze strony dowódców przy podejmowaniu decyzji, jak i ze strony wykonawców tych decyzji.

Nade wszystko aparat rozjemczy powinien troszczyć się o to, aby treść, częstotliwość, sposób i forma informacji dostarczanych ćwiczącym zespołom zmuszała je do wnikliwej i systematycznej analizy oraz oceny sytuacji i wysnuwania słusznych wniosków, a także podejmowania na tej podstawie decyzji optymalnych. We wszystkich jednak okolicznościach informacje uzupełniające przekazywane przez rozjemców z własnej inwencji muszą logicznie wynikać z zaistniałej w określonym czasie sytuacji operacyjnej oraz stwarzać u ćwiczących wizję złożonych i trudnych warunków pola bitwy, mobilizując ich do podejmowania szybkich i śmiałych decyzji. Inwencja i aktywność rozjemców nie mogą również pod żadnym pozorem być nastawione na wyręczanie ćwiczących w rozwiązywaniu poszczególnych zagadnień pola walki i przejmowanie dowodzenia ćwiczącymi wojskami. Na przykład ten ostatni wypadek /przejęcie dowodzenia/ może nastąpić tylko wtedy, gdy istnieje zagrożenie bezpieczeństwa ćwiczących. Zatem istota pracy rozjemców powinna polegać na:

- pobudzaniu twórczej aktywności ćwiczących oraz rejestrowaniu obiegu informacji wewnątrz i między zespołami ćwiczącymi, między nimi i ich przełożonymi i podwładnymi;
- badaniu jakości wykonanych przez ćwiczących dokumentów i toku doprowadzania ich treści do wykonawców;
- całokształtowej i wnikliwej ocenie wraz z wnioskami i propozycjami odnośnie do działalności ćwiczących oraz terminowego dostarczania kierownictwu ćwiczenia danych niezbędnych do decydowania o właściwym przebiegu ćwiczenia.

Wszelkie informacje dotyczące działalności szczebla wyż-

szego i ewentualnie sąsiadów ćwiczący powinni otrzymywać od kierownictwa czy sztabu kierownictwa ćwiczenia lub rozjemców.

Rozjemcom, zwłaszcza głównym, może być zlecone przez kierownictwo ćwiczenia zadanie wysłuchiwanie decyzji ćwiczących dotyczących niektórych fragmentów ćwiczenia w przypadku zaangażowania się kierownictwa w inne podstawowe przedsięwzięcia ćwiczenia.

Obok pracy rozjemców niezmiernie ważną funkcję w urealnianiu ćwiczenia spełniają grupy podgrywające. Stanowią one istotny element kontrolny kierownictwa ćwiczenia, szczególnie w zakresie dowodzenia. Pracując głównie w oparciu o plan podawania wiadomości lub mapę przebiegu ćwiczenia grupy te - oprócz przekazywania danych /określonych informacji/ - przyjmują od ćwiczących dowództw i sztabów zadania bojowe, zarządzenia, wytyczne do współdziałania i zabezpieczenia działań, kierowane zarówno do jednostek ogólnowojskowych, jak i jednostek rodzajów wojsk oraz służb.

Grupy podgrywające zobowiązane są także w celu utrzymania ciągłości dowodzenia i urealnienia ćwiczenia informować ćwiczących o działaniu wojsk w określonych sytuacjach bojowych odpowiednio do otrzymywanych od tych ćwiczących zadań, wytycznych itp.

Nieodzownym elementem poprawnej pracy grup podgrywających, umożliwiającym dokładną kontrolę działań ćwiczących, musi być ściśle prowadzona ewidencja otrzymywanych rozkazów, zarządzeń, wytycznych i innych dokumentów.

Niepoślednie znaczenie dla pracy grup podgrywających ma ich odpowiednie rozmieszczenie w stosunku do ćwiczących. Rozmieszczenie to powinno wykluczyć możliwość wzajemnego kontaktowania

się. W sporadycznych przypadkach oficerowie z grup podgrywających mogą być wzywani przez ćwiczących dowódców, jednak czas ich przybycia powinien odpowiadać realnym odległościom dzielącym punkty dowodzenia tych dowódców od "podgrywanych" jednostek.

Pracę aparatu kierowniczo-rozjemczego należy tak zorganizować i prowadzić, aby dowództwa i sztaby występujące w ćwiczeniu miały zapewnioną pełną swobodę w wyborze metod, stylu i zakresu pracy oraz wykonywały poszczególne czynności wyłącznie według własnego planu, uwzględniając w jego treści sytuacje i terminy ustalone przez sztab wyższego szczebla /kierownictwo/.

Składanie przełożonemu /kierownictwu/ meldunków dotyczących decyzji ćwiczących dowódców i kontrola pracy ćwiczącego sztabu przez sztab wyższego szczebla, w którego roli występuje sztab kierownictwa ćwiczenia, nie powinny wychodzić poza ramy konkretnej sytuacji operacyjnej. Wydzielanie na wypracowanie decyzji i jej meldowanie, opracowywanie dokumentów i podanie ich treści do wiadomości podwładnych większej ilości czasu niż ta, która byłaby potrzebna w analogicznych sytuacjach rzeczywistego pola walki, nie tylko wypacza jego wizję ale wręcz deaktualizuje cel ćwiczenia i wysiłek w niego włożony.

Bardzo ważnym elementem prowadzenia ćwiczenia operacyjnego jest jego omówienie. Jest ono finalnym etapem prowadzenia ćwiczenia, a zarazem podsumowaniem całego dorobku szkoleniowego osiągniętego przez biorące w nim udział dowództwa i sztaby.

Z uwagi na rangę tego przedsięwzięcia zarówno kierownictwo /sztab kierownictwa/, jak i osoby wyznaczone do jego przygotowania powinny przejawiać maksimum wysiłku celem wszechstronnego i analitycznego przebadania oraz dokona-<sup>nia oceny</sup>działalności ćwiczących dowództw i sztabów, sprawności i skuteczności

funkcjonowania aparatu rozjemczo-podgrywającego, a także personelu zabezpieczenia i obsługi.

Grupa omówienia rozpoczyna prace wstępne z chwilą ustalenia celów i problematyki oraz ogólnej koncepcji ćwiczenia. Natomiast zasadnicze prace tej grupy rozpoczyna<sup>ja</sup> się równocześnie z rozpoczęciem prowadzenia ćwiczenia.

W okresie przygotowania operacji /działań bojowych/ wysiłek grupy omówienia skupia się na wnikliwym i selektywnym zbieraniu materiałów teoretycznych oraz powiązaniu ich z myślą przewodnią i problemami rozgrywanymi w ćwiczeniu, co umożliwia skoncentrowanie uwagi w toku dynamiki działań wyłącznie na śledzeniu praktycznej działalności ćwiczących.

W skład grupy omówienia powinni wejść oficerowie o dużym doświadczeniu, wysokich kwalifikacjach fachowych oraz, i przede wszystkim, o umiejętności pisemnego ujęcia i przedstawienia swoich spostrzeżeń i wniosków.

W okresie efektywnych działań ćwiczących tryb i organizacja pracy grupy omówienia zależą od ustaleń kierownika ćwiczenia oraz od wewnętrznego podziału funkcji w grupie. Z dotychczasowej praktyki różnych ćwiczeń wynika, że najlepsze rezultaty osiągnano w wyniku bezpośredniego kontaktu z ćwiczącymi i obserwowania ich działalności przez oficerów z grupy omówienia. Ich spostrzeżenia i wnioski - obok materiałów sprawozdawczych nadsyłanych przez rozjemców oraz zebranych informacji - stanowiły cenny, wyselekcjonowany materiał, a najważniejsze i najbardziej użyteczne były dane zebrane przez tych oficerów, którzy towarzyszyli kierownikowi /przedstawicielom kierownictwa/ ćwiczenia w czasie wysłuchiwania decyzji, wytycznych itp. ćwiczących oraz byli obecni przy ocenianiu ich działalności w poszczególnych fragmentach ćwiczenia.

Wskazane jest /co wielokrotnie czyniono w praktyce/ powoływanie w ćwiczeniach operacyjnych, oprócz grupy omówienia, odpowiedniego zespołu naukowo-badawczego. Najkorzystniejsze jednak wydaje się połączenie obu tych grup w jeden organ, upoważniony zarówno do opracowania omówienia, jak też wyników badań problemowych. Za połączeniem przemawia fakt, że każde ćwiczenie w swej istocie powinno być wykorzystane jako baza doświadczalna do badania prawidłowości założeń teoretycznych i stosowania rozwiązań praktycznych mających na celu doskonalenie dowództw, sztabów, wojsk i całego systemu obronnego.

Materiał opracowany przez grupę omówienia powinien w sposób analityczny, obiektywny i udokumentowany wykazywać osiągnięcia i niedociągnięcia w działaniu ćwiczących dowództw, sztabów i wojsk oraz przyczyny ich powstawania. Materiał ten powinien również ściśle nawiązywać do ocen poprzednich ćwiczeń, wskazać w oparciu o dokonane porównania - stopień podniesienia lub obniżenia poziomu osiągniętych efektów szkoleniowych oraz zawierać wytyczne co do sposobu realizacji przedsięwzięć zmierzających do usunięcia mankamentów oraz wykorzystania osiągnięć ćwiczenia.

Samo omówienie ćwiczenia operacyjnego składa się najczęściej z dwóch części:

- z pierwszej - wyjaśnia się w niej zagadnienia strukturalno-organizacyjne, temat, cele i problematykę ćwiczenia oraz zamiar stron i przebieg operacji /działań/. Część tę powinien z reguły omawiać szef sztabu kierownictwa lub jeden z zastępców kierownika ćwiczenia;

-- z drugiej - dokonuje się w niej analizy przebiegu ćwiczenia i oceny ćwiczących dowództw i sztabów w poszczególnych

etapach oraz uzyskanych doświadczeń i wniosków, a także ustala wytyczne dotyczące trybu ich wykorzystania. Część drugą powinien prowadzić kierownik ćwiczenia.

Istotną funkcję dydaktyczno-wychowawczą spełniają również rozliczenie i ocena wszystkich uczestników ćwiczenia. Dlatego też niezależnie od omówienia prowadzonego przez kierownika ćwiczenia przeprowadza się odpowiednie omówienia we wszystkich ćwiczących ogniwach, do najniższych włącznie.

Omówienie nie kończy jeszcze ćwiczenia. Ćwiczenie zostaje zakończone z chwilą powrotu dowództw, sztabów i jednostek do garnizonów, obsłużenia i zakonserwowania sprzętu, rozformowania jednostek, zwolnienia żołnierzy rezerwy, zebrania i opracowania wniosków i opinii z przebiegu ćwiczenia, zlikwidowania szkód, złożenia stosownych meldunków wyższym przełożonym itp.

Powrót do garnizonów zarówno transportem własnym, jak i koleją następuje na podstawie planu odnośnych dowódców, zatwierdzonego przez wyższych przełożonych lub kierownika ćwiczenia. W planie tym poza sprawami organizacyjnymi i zabezpieczenia powinny być sprecyzowane cele, zadania i problemy szkoleniowe w powiązaniu z konkretnym, dostosowanym do potrzeb, tłem i założeniem operacyjno-taktycznym.

W sensie merytorycznym końcowym aktem każdego ćwiczenia operacyjnego jest zebranie i opracowanie wniosków z ćwiczenia. Rozjemcy oraz ćwiczący składają je w formie meldunków lub ankiet.

Meldują oni równocześnie propozycje. Następne opracowanie tych wniosków i propozycji polega przede wszystkim na selektywnym ujęciu w grupy problemowe oraz określeniu trybu i sposobu ich rozważenia - we własnym zakresie lub drogą przedstawienia, zgodnie z kompetencjami, odnośnym

przełożonym. Ważniejsze doświadczenia z ważniejszych ćwiczeń operacyjnych powinny być publikowane i rozpowszechnione w biuletynach i periodykach fachowo-wojskowych lub oddzielnych wydawnictwach.

## ROZDZIAŁ VII

### ZASADY POMIARU SKUTECZNOŚCI SZKOLENIOWEJ ĆWICZEŃ OPERACYJNYCH

O skuteczności/efektywności/ mówi się wtedy, gdy jakieś działanie prowadzi do pożądaných zmian zamierzonych jako cel, a o skutecznym działaniu - gdy nastąpiło zbliżenie do celu działania, bez przesądzania o stopniu tego zbliżenia. W odniesieniu do rozmaitych ćwiczeń <sup>operacyjnych</sup> chodzi zatem o dodatnie zmiany jakościowe następujące w wyniku przeprowadzenia ćwiczenia, a głównie o wszystko to, co przyczynia się do podniesienia poziomu wykształcenia czy kwalifikacji zawodowych ćwiczących. W ćwiczeniach - przy danym położeniu i w danych warunkach ćwiczebnych - dążymy także do osiągnięcia skutków maksymalnych /optymalnych/, co równoznaczne jest z wystawianiem ocen najwyższych.

Pomiar skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych jest niezmiernie trudny i złożony z uwagi na skomplikowany charakter pomiaru wszystkich czynników decydujących o efektywnej działalności szkoleniowej, a także dlatego, że faktyczna ocena tych ćwiczeń dotyczyć może tylko okresu pokojowego i jest ustalana wyłącznie w przybliżeniu do wartości rzeczywistej i jedynie mniej lub więcej jej odpowiada.

Prawidłowość pomiaru rezultatów szkoleniowych ćwiczeń operacyjnych, dokonanego w oparciu o jak najbardziej zobiektywizowaną ich ocenę, zależy przede wszystkim od dokładnego uzmysłowienia sobie przez oceniających celów danego ćwiczenia operacyjnego. Wszelkie bowiem skuteczne działanie, a więc i pomyślne przeprowadzenie ćwiczenia, zdeterminowane jest stopniem realizacji celu. Innymi słowy, cel /cele/ ćwiczenia stanowi nadrzędną wielkość przy mierzeniu skuteczności szkoleniowej tego ćwiczenia w stosunku do pozostałych branych pod uwagę wielkości.

Rozróżnia się cele ogólne ćwiczenia operacyjnego, cele szczegółowe stawiane na każdym jego etapie i podczas realizacji każdego zagadnienia szkoleniowego oraz cele grupowe wytyczone rozlicznym ćwiczącym kolektywom /takim, jak: sztaby operacyjne, dowództwa rodzajów sił zbrojnych i szefostwa rodzajów wojsk i służb/ i cele indywidualne wytyczone poszczególnym specjalnościom wojskowym /dowódcom, oficerom sztabu/, a także cele dla wojsk /w rozumieniu związków operacyjnych, operacyjno-taktycznych i taktycznych, oddziałów/ i cały szereg innych celów.

Oprócz generalnej przesłanki zawartej w celu każdego ćwiczenia, którą stanowi przygotowanie jego uczestników do efektywnego działania w przyszłej wojnie - dla pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych i ich oceny istotne znaczenie mają głównie stopień ogólności czy szczególności sformułowania celu /celów/ danego ćwiczenia i samo to sformułowanie oraz relacje /stosunki/ zachodzące między poszczególnymi celami.

Ścisłe sprecyzowanie celu /celów/ ćwiczenia operacyjnego przez oceniających ułatwia właściwe pisemne sformułowanie tego celu /celów/.

Sformułowanie celu /celów/ ćwiczenia powinno być konkretne, szczegółowe i zrozumiałe /jasne/. Powinno ono również być realne /dostępne/, czyli odzwierciedlać rzeczywiste potrzeby. Ma to bardzo poważne znaczenie z punktu widzenia skuteczności szkoleniowej ćwiczeń oraz jej mierzenia. Większa konkretyzacja i szczególność, większa zrozumiałość /jasność/ i większa realność /dostępność/ celów ćwiczenia ułatwia ich osiągnięcie. Natomiast ogólnikowość, mniejsza zrozumiałość

/jasność/ i mniejsza realność /dostępność/ celów osiągnięcia ich utrudniają, a tym samym zmniejszają skuteczność szkoleniową ćwiczenia.

W dokumentacji ćwiczebnej używa się dla wyrażenia celów najczęściej takich przytoczonych poniżej w skrócie myślowym sformułowań, jak: nauczyć, doskonalić, zgrywać, trenować, pogłębiać, wpajać i badać, zapoznać.

W różnych ćwiczeniach, nawet w jednym i tym samym ćwiczeniu dąży się do osiągnięcia rozlicznych celów. Dla ćwiczeń operacyjnych typowe będą następujące cele:

a/ nauczanie - ćwiczenia grupowe;

b/ pogłębianie wiedzy i umiejętności - gry wojenne oraz pogłębianie wiedzy i umiejętności pracy w polu z wykorzystaniem środków łączności - ćwiczenia szkieletowe /w tym również ćwiczenia szkieletowe z oznaczonymi wojskami/;

c/ zapoznavanie - ćwiczenia pokazowe;

d/ badanie - ćwiczenia doświadczalne;

e/ wszystkie wyszczególnione cele /z wyjątkiem celów polegających na nauczaniu/-ćwiczenia z wojskami.

Ponadto we wszystkich rodzajach ćwiczeń operacyjnych, z pewnym zastrzeżeniem co do ćwiczeń grupowych, doskonalili się i zgrywa ćwiczące kolektywy.

Z punktu widzenia mierzenia stopnia realizacji celów najłatwiejszy jest pomiar skuteczności szkoleniowej ćwiczeń grupowych, w których z zasady należy nauczyć czegoś szkolonych. Dość łatwe jest bowiem zmierzenie poczynionych przez nich postępów w stosunku do dość niskiego jeszcze wyjściowego poziomu ich wiedzy. Więcej trudności natomiast przysparza sprawa pomiaru w niektórych pozostałych rodzajach ćwiczeń, a najtrudniejszy

jest pomiar rezultatów ćwiczeń pokazowych, w których ocenia się nie tylko specyficzne działania ćwiczących, ale i zmiany /skutki/, jakie nastąpiły w wyniku przeprowadzenia tych ćwiczeń u szkolonych obserwatorów pokazu.

Między poszczególnymi celami zachodzą najczęściej stosunki złożone. W zależności od charakteru tych stosunków można zestawić przynajmniej trzy grupy celów:

a/ grupę celów nadrzędnych i podrzędnych, czyli grupę celów całościowych i częściowych /pośrednich/. Realizowanie tych drugich celów prowadzi do osiągnięcia pierwszych, które można w tym wypadku traktować jako cele ostateczne. Celami nadrzędnymi ćwiczenia są cele ogólne oraz cele z zakresu operacyjno-taktycznego, a celami podrzędnymi - cele etapu danego ćwiczenia czy cele stawiane przed poszczególnymi rodzajami wojsk i służb uczestniczących w ćwiczeniu. Cele nadrzędne i podrzędne cechują zależności o charakterze hierarchicznym;

b/ grupę celów równorzędnych. Są to na przykład cele równoważnych etapów czy zagadnień szkoleniowych ćwiczenia, cele postawione przed służbami, które spełniają równorzędną rolę lub realizują podobne przedsięwzięcia z zakresu zabezpieczenia operacji;

c/ grupę celów sprzecznych, przeciwstawnych, nawet konkurencyjnych. Zjawisko takich relacji pomiędzy niektórymi celami, takich nie wskazanych ich powiązań wewnętrznych <sup>uważa</sup> miejsce w praktyce ćwiczebnej wtedy, gdy na skutek przyjęcia złych założeń lub w wyniku wadliwej działalności kompetentnych osób funkcyjnych - podyktowanej niewłaściwym rozumieniem praw służbowych, zrutynizowanymi nawykami, a niekiedy i przesadną gorliwością - preferuje się jedno z zagadnień kosztem drugich, a zwłaszcza zagadnienia drugorzędne kosztem pierwszorzędnych.

Zadanie oceniających polega zatem na dokładnym określeniu występujących stosunków /relacji/ pomiędzy celami, ścisłym ich uwzględnieniu przy pomiarze skuteczności szkoleniowej danego ćwiczenia operacyjnego oraz ustaleniu ewentualnych od nich odchyleń. Zbadanie tych stosunków jest jednak bardzo trudne, gdyż nie dysponujemy żadnym oficjalnym i obowiązującym rejestrem celów ćwiczebnych /odpowiednio uszczegółowionych/, nie mówiąc już o integracyjnym systemie takich celów.

Ogólnie rzecz biorąc oceniający uzmysławiając sobie cele ćwiczenia operacyjnego powinni:

a/ zapoznać się szczegółowo ze wszystkimi celami planowanymi do osiągnięcia w wyniku przerobienia przez ćwiczących poszczególnych zagadnień szkoleniowych i etapów oraz przeprowadzenia całego ćwiczenia, a także ustalić stosunki zachodzące pomiędzy tymi celami w danym ćwiczeniu;

b/ ustalić wiadomości wyjściowe oraz wiedzę i poziom wykszolenia ocenianych;

c/ porównać zastosowane rozwiązania, sposoby postępowania, czynności /pracę/ i uzyskiwane postępy z zakładanymi, przy uwzględnieniu czynników niezależnych od woli ćwiczących, wpływających dodatnio lub ujemnie na skutki ich działania.

Podczas dokonywania pomiaru skuteczności szkoleniowej każdego ćwiczenia operacyjnego należy także pamiętać o tym, że zespołowe działanie kolektywów ćwiczących jest rezultatem indywidualnego działania ich poszczególnych członków i że na osiągnięcie celu /celów/ całego przeprowadzanego ćwiczenia składa się całokształt czynności ćwiczebnych tych właśnie członków. Umiejętne budowanie oceny ogólnej w zależności od ocen indywidualnych oraz dokonywanie wnikliwych analiz i syntez jest zatem jednym z czynników decydujących o prawidłowości

oceny i pomiaru. Stąd między innymi w ćwiczeniach operacyjnych bierze się postulat, aby oceniającym był oficer wyższy stanowiskiem i starszy stopniem w stosunku do ocenianego.

Po uzmysłowieniu sobie celu /celów/ pierwszą czynnością pomiaru skuteczności szkoleniowej każdego ćwiczenia operacyjnego jest jego podział - przy uwzględnieniu struktury merytoryczno-metodologicznej - na odpowiednie składowe. W wyniku tego następuje uściślenie przedmiotu pomiaru i oceny, czyli ustalenie mierzonych i ocenianych działów, zespołów i grup zagadnień, a nawet odrębnych zagadnień ćwiczenia.

Podział ten należy rozpocząć od wyodrębnienia i ocenie-  
nia zamiaru i zbudowanego w powiązaniu z nim tła operacyjnego /strategiczno-operacyjnego/. Wysoka wartość zamiaru przesądza w dużym stopniu o skutecznym przebiegu i wysokiej ocenie ćwiczenia operacyjnego, natomiast mierność lub błędność zamiaru z reguły skazuje z góry nawet najlepsze działanie ćwiczących na niepowodzenie.

Po dokonaniu oceny zamiaru i wiążącego się z nim tła operacyjnego /strategiczno-operacyjnego/ można zastosować różne warianty podziału ćwiczenia na odpowiednie składowe w celu dalszego uściślenia przedmiotu pomiaru i oceny. Najczęściej jednak w większości ćwiczeń operacyjnych należałoby zmierzyć i ocenić:

a/ przygotowanie do ćwiczenia samych szkolonych oraz zabezpieczających ich działanie sił i środków, a w ćwiczeniach kierowanych przez zespół rekrutujący się ze składu ćwiczącego szczebla dowodzenia - również i przygotowanie aparatu kierowniczorozjemczego;

b/ wszelką działalność szkolonych związaną z wypracowa-

niem decyzji, jej opracowaniem /w postaci dokumentów planowania i dyrektywnych/ oraz podaniem ich do wiadomości wykonawców:

c/ przygotowanie na tej podstawie działań;

d/ dowodzenie wojskami i wszechstronne ich zabezpieczenie w toku działań oraz łączącą się z tym pracę dowódców i sztabów;

e/ działania szkolonych wojsk /w ćwiczeniu z wojskami/;

f/ pracę aparatu kierowniczo-rozjemczego, jeśli został on wydzielony ze składu inspekcjonowanego lub kontrolowanego dowództwa /szefostwa/, oraz sił i środków pozoracji pola walki /tych ostatnich - w razie ich występowania/;

g/ działanie i pracę sił i środków łączności ćwiczących i łączności aparatu kierowniczo-rozjemczego, a w niektórych wypadkach /gdy ćwiczeniem kierują zespoły wydzielone z ćwiczącego szczebla dowodzenia/ również łączności zapewniającej pracę aparatu inspekcjonującego lub kontrolującego;

h/ zabezpieczenie materiałowe wszystkich wspomnianych wyżej elementów uczestniczących w ćwiczeniu.

W podanym schemacie wyodrębniono działy zagadnień.

Dalszy podział na poszczególne zespoły zagadnień dokonywany jest wewnątrz działów, a wydzielanie grup zagadnień i odrębnych zagadnień - wewnątrz zespołów i grup. Ponadto niekiedy ze względu na preferowanie pewnych dziedzin działań ćwiczebnych szkolonych - chociaż występują one w większości elementów lub we wszystkich elementach przedstawionego schematu - traktuje się je jako odrębny dział. Takim działem jest najczęściej opracowywanie dokumentacji ćwiczenia. Podobnie postępuje się ze strzelaniem amunicją bojową, będącym bezsporną składową działu: "Działania szkolonych wojsk".

Podstawę do wyodrębnienia wymienionych wyżej składników przedmiotu pomiaru i oceny stanowiło kryterium czynności wykonywanych przez szkolonych. Przy pomiarze skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych można również zastosować kryterium celowe /do "czego" dążą szkoleni w danym ćwiczeniu/. W takim przypadku w ćwiczeniu operacyjnym należałoby zmierzyć i ocenić:

a/ umiejętności operacyjno-taktyczne i organizacyjne ćwiczących dowódców i oficerów sztabów oraz efektywność działania sztabów jako organów dowodzenia;

b/ stan moralno-polityczny i stan dyscypliny ćwiczących;

c/ wpływ ćwiczenia na kształtowanie kolektywów wojskowych oraz wyrabianie w żołnierzach odpowiednich cech charakteru, a także ich odporności psychicznej i fizycznej;

d/ skuteczność i stopień zgrania wojsk /w ćwiczeniu z wojskami/ działających na ćwiczebnym polu walki;

e/ stan oraz stopień wykorzystania sprzętu, uzbrojenia, wyposażenia i zaopatrzenia;

f/ poziom wyszkolenia indywidualnego ćwiczących, a w ćwiczeniach z wojskami - małych pododdziałów.

W niektórych rodzajach ćwiczeń operacyjnych jeszcze się mierzy i ocenia wyniki innych działań ćwiczących, obrazujące specyfikę danych ćwiczeń. Na przykład w ćwiczeniu pokazowym konieczne jest dokonanie pomiaru skuteczności przyswojenia demonstrowanych wzorów przez szkolonych obserwatorów pokazu, a w ćwiczeniach doświadczalnych - głównie stopnia weryfikacji założeń badawczych i wartości finalnego efektu badań.

Niezależnie jednak od przejętego kryterium wszelki pomiar skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych powinien

zapewnić zmierzenie stopnia realizacji nadrzędnego celu danego ćwiczenia /to jest stanu osiągniętej przez ćwiczących gotowości bojowej/ oraz odznaczać się prostotą i łatwością.

Uściślony przedmiot pomiaru i oceny należy odpowiednio odnieść do ćwiczących kolektywów. Kierując się ich strukturą organizacyjną w danym ćwiczeniu operacyjnym mierzy się i ocenia najpierw skutki działania /i pracę/ i wyniki z nich skutki jeśli chodzi o poszczególne dowództwa, sztaby i szefostwa, a w następnej kolejności - element<sup>-ów</sup> tych dowództw, sztabów, szefostw itd.

Po podziale ćwiczenia operacyjnego na odpowiednie składowe, uściślające przedmiot pomiaru i oceny skuteczności szkoleniowej tego ćwiczenia, niezbędne jest ustalenie sposobu mierzenia. Wykorzystuje się tu określone i w miarę możliwości najodpowiedniejsze punkty odniesienia - normy, modele itp., zwane dalej ogólnie wzorcem /wzorcami/.

Z uwagi na aplikacyjny charakter wszelkich ćwiczeń operacyjnych stosowane przy pomiarze ich skuteczności szkoleniowej wzorce mogą się również opierać tylko na bazie aplikacyjnej. Tego rodzaju charakter punktu /punktów/ odniesienia nie może jednakże stać na przeszkodzie w poszukiwaniu najlepszych w danych warunkach wzorców jakościowych, a mianowicie takich, które by pozwoliły porównać działanie ćwiczących i uzyskane przez nich efekty z oczekiwanymi oraz stanowiły podstawę do ustalenia stopnia realizacji i odchyień lub różnic między osiągniętymi a założonymi celami, umożliwiając w konsekwencji wystawienie sprawiedliwej oceny.

W ćwiczeniach operacyjnych należy się przede wszystkim opierać na zasadach sztuki wojennej, a zwłaszcza jej ważnych

-ach  
części składowych - strategii i sztuce operacyjnej. Zasady te znajdują szerokie odzwierciedlenie w literaturze fachowej, poczynając od obowiązujących regulaminów, a kończąc na artykułach czasopiśmienniczych.

W następnej kolejności powinno się uwzględniać zalecenia dyrektywne i wskazania programów /konkretyzujące zazwyczaj wspomniane wyżej zasady/. Zasady sztuki wojennej są przedstawiane także w publikacjach typu instrukcyjno-podręcznikowego.

Przy pomiarze skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych należy obowiązkowo uwzględniać i odpowiednio preferować wyzwalającą się inicjatywę twórczą ćwiczących. Stwarzają oni nowe sytuacje, wysuwają ciekawe koncepcje, proponują oryginalne rozwiązania itp. W ćwiczeniach tych szczególnie istotne znaczenie ma zmierzenie: prawidłowości stosowania przez szkolonych w działaniach sił i środków bojowych, a zwłaszcza wykorzystania przez nich skutków użycia broni jądrowej; czasu reagowania na zmiany sytuacji operacyjnej i dostosowywania się odpowiedzialnych dowódców, oficerów sztabu i w ogóle organów dowodzenia do wymagań szybko zmieniających się warunków pola bitwy; wytrzymałości rozlicznych systemów organizacyjnych na uderzenia nieprzyjaciela /w tym jego zmasowane uderzenia bronią masowego rażenia/; odporności wszelkich systemów rozpoznawczo-obronno-uderzeniowych na zakłócenia radioelektroniczne.

Wykorzystując odpowiedni punkt /punkty/ odniesienia przy pomiarze skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych trzeba obowiązkowo przeanalizować postępowanie ćwiczących w aspekcie praktycznego działania.

Walory praktycznego działania w odniesieniu do tych ćwiczeń można w zasadzie podzielić na dwie grupy.

Pierwsza grupa obejmuje takie istotne walory praktycznego działania, jak: dokładność, udatność i czystość działania, to jest walory dotyczące głównie efektów działania, a mówiąc ściślej - okoliczności uzyskiwania tych efektów. Za dokładne uznaje się czynności ćwiczących odpowiadające całkowicie wymiernemu wzorcowi rzeczywistemu lub wyobrażonemu dla potrzeb opisu efektu danego ćwiczenia wzorcowi idealnemu, za udatne - czynności, w których - obok zamierzonego efektu głównego - dąży się również do uzyskania efektów /efektu/ dodatkowych, za czyste zaś - czynności prowadzące do osiągnięcia efektów bez cech ujemnych, bez cech niezgodnych z efektem głównym i efektami dodatkowymi.

Grupę drugą stanowią walory praktycznego działania odnoszące się przede wszystkim do jego sposobów. Są to prostota i pewność, ostrożność lub śmiałość i energiczność działania. Prostota jest antytezą komplikacji i zagmatwania. Działanie ćwiczących jest tym prostsze, im mniej jest w nim składników czy czynności mających drugorzędne znaczenie dla uzyskania pożądanego efektu. Pewnym działaniem jest działanie stwarzające obiektywne prawdopodobieństwo, iż w danych okolicznościach doprowadzi ono do osiągnięcia zamierzonych celów. Działanie ostrożne polega na niepodejmowaniu przez ćwiczących kroków, z którymi wiąże się ewentualność nieskuteczności lub antyskuteczności, natomiast działanie śmiałe - na stosowaniu właśnie środków, co do których istnieje przeświadczenie, iż będą nieskuteczne lub antyskuteczne. Z kolei energiczne działanie - to dostateczne, ze względu na sposób działania, wydatkowanie w nim przez ćwiczących czy to energii własnej, czy energii stosowanych z ich woli środków rzeczowych. W zależności od rodza-

ju wydatkowanej energii i sposobu jej wydatkowania energiczność może przybierać formy "rzutkości", "zaradności", "pilności", "pracowitości", "wytrzymałości" ćwiczących itp., to jest intensywności ich działania w rozmaitej formie.

Bardzo istotny jest jeszcze taki atrybut działania, jak racjonalność-pojmowana zarówno w sensie rzeczowym, jak i w sensie metodologicznym. W pierwszym wypadku chodzi o postępowanie ćwiczących odpowiadające istniejącemu położeniu i zgodnie z obiektywnym stanem rzeczy, niezależnie od tego czy zdają oni sobie z tego sprawę i jaki mają stosunek do tego położenia i stanu rzeczy, w drugim zaś - o postępowanie wynikające z posiadania uznanej wiedzy. Stwierdzenie faktu racjonalnego działania jest o tyle ważne, że warunkuje ono poniekąd automatycznie możliwość mierzenia całego działania w prawidłowy sposób.

Po znalezieniu /ustaleniu/ najodpowiedniejszego wzorca przy pomiarze skuteczności działania ćwiczących w danym ćwiczeniu operacyjnym /jakimś w jego okresie, etapie, podczas przerabiania określonego zagadnienia szkoleniowego czy jakiegóż epizodu/ oceniający powinien na podstawie danych wyjściowych oraz posiadanej wiedzy i poziomu wykształcenia ocenianych porównać zastosowane przez nich rozwiązanie, a także ich postępowanie, czynności /pracę/ i postępy z zakładanymi i na tej podstawie ustalić zgodność ze wzorcem lub odchylenia od niego.

Pełna adekwatność postępowania ocenianego do zakładanego wzorca ma miejsce wtedy, gdy opanował on całkowicie zagadnienie, udzielił wyczerpującej odpowiedzi, potrafił ją uzasadnić, podejmował prawidłowe decyzje, wydawał odpowiednie

rozkazy lub podawał bezbłędne komendy, zapewnił ich pomyślne wykonanie oraz właściwie działał bądź kierował działaniami, realizując swoje czynności w określonym normą i warunkami czasie.

Niepełna chociaż dobra zgodność postępowania ocenianego z założonym wzorcem oznacza dość gruntowne opanowanie przez niego zagadnienia, udzielenie wyczerpującej odpowiedzi bez popełnienia poważniejszych pomyłek, słuszne z jego strony decyzje, dość energiczne i prawidłowe wydawanie rozkazów /podawanie komend/, należyte zabezpieczenie ich realizacji /przez działania własne albo kierowanie działaniami innych/ oraz wykonywanie czynności w przedziałach czasu określonego normą i warunkami.

Dostateczna zgodność pomiędzy brany pod uwagę wzorcem a postępowaniem ocenianego występuje jedynie wtedy, gdy wykazał się on tylko ogólną znajomością zagadnienia i nie potrafił uzasadnić odpowiedzi lub objaśnić wykonywanych czynności /działania/, gdy udzielił odpowiedzi niewyczerpującej, lecz bez zasadniczych pomyłek, podejmował na ogół słuszne decyzje, ale wydawał rozkazy bądź podawał komendy mało energicznie, oraz zapewnił w zasadzie ich realizację i wykonał stosowne czynności bez większych niedociągnięć i w odpowiednim czasie.

O braku zgodności mówi się wtedy, gdy oceniany wykazał nieznajomość danego zagadnienia - zarówno jeśli chodzi o praktyczne działanie, jak i wiedzę /wiadomości/ teoretyczną - lub przekroczył normę czasu określoną na wykonanie danej czynności /działania/.

Umiejętność znalezienia najwłaściwego odpowiednika, na który można się powołać przy pomiarze skuteczności działań

czy pracy ćwiczących w dostosowaniu do konkretnej sytuacji ćwiczenia operacyjnego, świadczy zawsze o głębokiej wiedzy teoretycznej i wysokich kwalifikacjach zawodowych oceniających.

Pomiary skuteczności szkoleniowej wszelkich ćwiczeń, w tym również ćwiczeń operacyjnych, są tym łatwiejsze i właściwsze, im lepsze zostały zastosowane narzędzia pomiaru.

W zdecydowanej większości rodzajów ćwiczeń operacyjnych zasadniczym narzędziem pomiaru są obserwacje i spostrzeżenia oceniających, a miarą uzyskanych w ćwiczeniach efektów - subiektywne ich odczucia bazujące z reguły na własnym doświadczeniu.

Następne narzędzie pomiaru - to uzupełnianie przez oceniającego własnych obserwacji i spostrzeżeń relacjami bądź opisami innych osób.

W związku z nieuniknioną relatywnością i subiektywnością takiego procesu opiniodawczego występują niekiedy pewne różnice pomiędzy oceną wystawioną ćwiczącym za udział w danym ćwiczeniu a ich postawą oraz wynikami uzyskiwanymi w praktyce codziennej służby i w innych ćwiczeniach.

Pewien wyjątek stanowią ćwiczenia doświadczalne, których celem jest badanie /sprawdzenie/ dających się dokładnie ustalić wskaźników, na przykład możliwości sprzętu w zestawieniu z zakładanym rozmachem operacji. W ćwiczeniach takich należy jednak ściśle przestrzegać określonych przepisami, normami itp. warunków badań. Również w innych ćwiczeniach operacyjnych można skwantyfikować /zmierzyć w sensie ilościowym/ cały szereg skutków działań ćwiczących, ustalając na przykład ile sytuacji wrysowali oni na mapę i jak długo wrysowywali te sytuacje, ilu z nich wytrzymało do końca ćwiczenia w dobrej kondycji fizycznej /między innymi na podstawie badań lekarskich/ itp.

Żadne jednakże wskaźniki liczbowe nie mogą przesłonić tu kwestii jakości, na której właśnie - przy zapewnieniu pewnego minimum ilościowego - polega istota rzeczy.

Negatywnemu zjawisku subiektywizacji pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych przeciwdziała się przede wszystkim przez właściwy dobór oceniających i ściśle przestrzeganie przez nich zasad pomiaru tej skuteczności.

Dla zobiektywizowania pomiaru w ogóle, a jego narzędzi w szczególności bardzo ważne znaczenie ma zastosowanie odpowiedniego systemu ocen.

Wynik /treść/ oceny w wielu ćwiczeniach operacyjnych jest sprowadzany często do bardziej lub mniej wyważonych ogólnikowych bądź szczegółowych stwierdzeń wnioskowych z uwypukleniem błędów, albo, na odwrót - podkreśleniem sukcesów ćwiczących, a więc do stwierdzeń, że ćwiczący dobrze wykonali swoje zadanie, bez ścisłego sprecyzowania, co owo "dobrze" oznacza. W niektórych wypadkach zastępuje się rzetelną ocenę tylko wieloznacznym stwierdzeniem: ćwiczenie wykazało, iż ćwiczący są w stanie ... itp. .

W ćwiczeniach operacyjnych należałoby zmodyfikować i skonkretyzować system ocen. Oceny powinny być formułowane w sposób umożliwiający łatwe dostosowanie ich do skali wymiernej, na przykład do skali interwałowej /centylowej w wypadku skali o podziałce od 0 do 100/. Jest to skala posiadająca jako punkt progowy umowne zero i pozwalająca na kolejne przyrównywanie do jej punktów wyższych /w zależności od całkowitego wymiaru skali/ efektów ćwiczenia przedstawianych w postaci wymiernej wypadkowej, powstałej w wyniku stopniowego nagromadzenia elementarnych cech jakościowych oraz wszystkich cech ilościowych. Można by więc ocenę poszczególnych skutków

ćwiczenia oraz ich ogółu wyrazić w czteroznakowej skali interwałowej, przykładowo oceniając je jako niedostateczne lub niezadowolające, dostateczne lub ledwo zadowolające, dobre lub zadowolające i wreszcie wysokie lub w pełni zadowolające, a w postaci liczbowej: 2; 3; 4; 5. Podobnie postępuje się przy posługiwaniu się dowolną skalą interwałową, a między innymi sześcioznakową - 2; 3; 4; 5; 6; 7 lub 2; 2,49; 4; 3,5; 4; 4,5. Kolejnym znakom tej ostatniej skali odpowiadałyby pojęcia: niedostatecznie czy niezadowolająco, dostatecznie lub wystarczająco, dość dobrze, dobrze, zupełnie dobrze, zadowolająco.

Mierząc skuteczność szkoleniową ćwiczeń operacyjnych za pomocą wskaźników ilościowych można wykorzystać skalę stosunkową, to jest skalę, która - tak samo jak skala interwałowa - posiada arbitralne /umowne/ zero i dzieli się na równe jednostki. Skala ta służy do ustalania stosunku jednych wielkości liczbowych do drugich /liczba przejechanych kilometrów do liczby rozchodowanych materiałów pędnych i smarów, wykonanych przez ćwiczących dokumentów do czasu zużytego na ich opracowanie itp./.

Niezależnie od rodzaju zastosowanej skali, warunkiem jej właściwej jakości, a więc i wartości określenia skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych będzie trafność. Trafna miara oznacza, że wyniki i odzwierciedlające je oceny reprezentują to, co miały reprezentować, czyli że są one adekwatne do stopnia realizacji poszczególnych celów tych ćwiczeń.

Przy pomiarach skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych niezbędne jest rzetelne porównywanie zmierzonych wyników.

Rzetelność oznacza, że na uzyskanych wynikach pomiaru skuteczności można polegać, czyli że przy powtarzaniu ćwiczenia operacyjnego w analogicznych warunkach inni oceniający, posługując się analogicznymi narzędziami pomiaru, wystawią w przybliżeniu takie same oceny. O wystarczającej rzetelności oceny mówi się wtedy, gdy po wielokrotnym zweryfikowaniu jej współczynnik przy ponownych pomiarach wynosi co najmniej 0,90 i zbliża się do 1.

Praktycznie jednak jest mało prawdopodobne, aby identyczne ćwiczenie operacyjne wielokrotnie powtarzane w celu wypracowania obowiązujących dyrektywnych kryteriów postępowania aparatu oceniającego, a tym bardziej, by powtórzono ćwiczenie li tylko dla zweryfikowania jego oceny. Wystawioną ocenę, formalnie rzecz biorąc, uważa się za autorytatywną już od samego początku, a o rzeczywistej rzetelności pomiaru sędzi się jedynie na podstawie dociekań pośrednich i konsekwencji postępowania ocenianych w poćwiczebnej działalności służbowej.

Ćwiczący wykonują często analogiczne /podobne/ zadania w nie jednakowych warunkach. W każdym więc ćwiczeniu operacyjnym należy obowiązkowo uwzględnić czynniki wpływające niezależnie od woli ćwiczących /automatycznie poniekąd/ na ich działanie oraz skutki oddziaływania tych czynników.

Przy pomiarze skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych bierze się zazwyczaj pod uwagę takie niezależne od woli ćwiczących czynniki, jak:

- a/ czas trwania okresu przygotowania się do ćwiczenia;
- b/ braki etatowe /w obsadzie personalnej, sprzęcie bojowym, uzbrojeniu, wyposażeniu itd./;
- c/ rodzaj ćwiczącego związku operacyjnego, operacyjno-

taktycznego lub taktycznego ze względu na różnice w jego strukturach etatowych - związek taktyczny rozwinięty, związek taktyczny skadrowany /w ćwiczeniach z wojskami/;

d/ wyraźne różnice terenu: teren równinny, średnio pokryty i średnio pocięty lub teren lesisty, jeziorno-bagnisty czy górzysty, albo teren o drożni rozwiniętej i teren o drożni nierozwiniętej.

Tego rodzaju czynników może być więcej. Pełne ich uwzględnienie zależy od dokładnej i wszechstronnej znajomości ocenianych przez oceniających, a także głębokiej znajomości przez tych ostatnich warunków danego ćwiczenia operacyjnego.

Bardzo istotny wpływ na mierzenie skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych ma zastosowanie najwłaściwszej organizacji pracy przy pomiarze oraz najwłaściwszych form podawania jego wyników zainteresowanym.

W omawianych ćwiczeniach pomiaru skuteczności szkoleniowej /z wystawianiem ocen/ najczęściej dokonują:

a/ osoby należące do aparatu kierowniczo-rozjemczego, a w jakimś stopniu i osoby z zespołów /grup/ podgrywających, rekrutujące się:

- ze składu dowództw czy instytucji nadrzędnych w stosunku do ćwiczących, z jednostek równorzędnych do nich czy nawet podrzędnych w porównaniu z nimi, a nie biorących udziału w ćwiczeniu;

- ze składu ćwiczących - dość często stosowany wariant przy kierowaniu ćwiczeniem przez wydzielony zespół /grupę/ oficerów z ćwiczącego szczebla dowodzenia;

b/ komisje inspekcyjne i kontrolne. Mierzą one skuteczność działania nie tylko ćwiczących, ale i aparatu kierowniczego

-rozjemczego, a także zespołów /grup/ podgrywających, elementów oznaczających wojska, elementów pozoracji pola walki i innych.

W niektórych rodzajach ćwiczeń operacyjnych, na przykład w ćwiczeniach doświadczalnych, rolę aparatu organizatorsko-kierującego spełniają przełożone organy dowodzenia /ich przedstawiciele/ określonego szczebla /występujące w normalnym składzie organizacyjnym/, specjalne komisje itp. W ramach zaś wszystkich wyszczególnionych zespołów dokonujących pomiaru lub równoległe z nimi mogą działać różni obserwatorzy, zespoły badające niektóre specyficzne zagadnienia oraz inne grupy czy osoby, których opinie powinny być obowiązkowo brane pod uwagę przez oceniających czy sprawdzających.

Typowy organ dokonujący pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych stanowi aparat kierowniczo-rozjemczy wraz z oficerami z zespołów /grup/ podgrywających. Łączy on obowiązki pomiarowe z obowiązkami kierowania ćwiczeniem, a dokonywany przez niego pomiar stanowi końcowy, podsumowujący fragment działalności organizatorsko-kierowniczej. W pewnych wypadkach może być również powołany specjalny organ /zespół, grupa/ przewidziany tylko do dokonywania pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczenia operacyjnego. Organizację takiego organu /zespołu, grupy/ wzoruje się na strukturze aparatu rozjemczego.

Podczas przeprowadzania pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych praca zespołów /osób/ dokonujących pomiaru i wystawiających ocenę może być zorganizowana następująco:

a/ oceniający gromadzą stopniowo dane pomiaru zarówno o charakterze jakościowym, jak i ilościowym;

b/ po upływie pewnego czasu, pokrywającego się z zasady z okresami i etapami ćwiczenia, dokonują oni selekcji, analizy i syntezy zebranego przez ten czas materiału;

c/ odpowiednio opracowany materiał przedstawiają przełożonym, którzy następnie - po dalszym zbiorczym jego opracowaniu oraz uzupełnieniu własnymi danymi szczegółowymi i danymi podsumowującymi - przedkładają go w formie sprawozdania z kolei swoim przełożonym;

d/ nadrzędni przełożeni przedstawiają sprawozdanie /sprawozdania/ zbiorcze za pośrednictwem grupy omówienia kierownikowi ćwiczenia.

Częstotliwość przedstawiania materiałów /sprawozdań/ jest regulowana specjalnymi zarządzeniami - w zależności od potrzeb.

Każde sprawozdanie musi mieć charakter analityczno-problemowy, a nie tylko rejestracyjny, oraz obowiązkowo zawierać oceny i ich uzasadnienia. Przy wystawianiu oceny niektóre działy, tzw. zastrzeżone, w myśl odrębnych przepisów /zwykle zaleceń instrukcji inspekcyjnej/ preferuje się.

Opracowanie sprawozdań ułatwiają niekiedy odpowiednie ich wzory, arkusze wyników obserwacji itp. Sprawa ta jednakże powinna być w każdym wypadku głęboko przemyślana, ponieważ pochopnie sporządzone i mechanicznie stosowane blankiety zapisu pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczenia operacyjnego schematyzują i rutynizują cały proces sprawozdawczości, zwłaszcza w ćwiczeniach z wojskami.

Całkowitego pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczenia operacyjnego - na podstawie uwag i zaleceń kierownika ćwiczenia i jego najbliższych pomocników oraz wspomnianych sprawozdań i innych materiałów - dokonuje zgodnie z przedstawionymi wyżej zasadami pomiaru z zasady grupa omówienia. Nie mogą

jednakże być wykluczone przypadki powoływania /organizowania/ specjalnego organu w celu dokonania całkowitego pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczenia. Jego organizacja może być różna pod warunkiem zapewnienia sprawnej pracy takiego organu.

Nawet najbardziej zobiektywizowane wyniki pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych stracą na wartości, jeśli nie zostaną zastosowane najwłaściwsze /a więc i najkomunikatywniejsze/ w wypadku danego ćwiczenia formy podania tych wyników do wiadomości zainteresowanym podczas omówienia. Dla właściwego rozwiązania tego problemu należy przede wszystkim:

a/ zaznajomić uczestników omówienia z celami i problemami postawionymi w ćwiczeniu, stopniem i oceną ich realizacji /rozwiązania/ oraz z problemami, które nie zostały rozwiązane lub wyłoniły się dodatkowo w toku ćwiczenia, a także z dalszym postępowaniem zmierzającym do wykonania postawionych zadań. Tylko analityczno-problemowe i konkretne potraktowanie całej tej sprawy i jej odpowiednie uzasadnienie - ewentualne powołanie się na precedensy oraz poparcie wywodów i sądów przekonującymi danymi - rokuje powodzenie;

b/ zbudować omówienie tak, by słuchający rozumieli naświetlane problemy i interesowali się nimi. Stąd właśnie bierze się praktyka wielostopniowych omówień i stawiania przed danym audytorium jedynie zagadnień je interesujących;

c/ omawiać ćwiczenie krótko i zwięźle, pamiętając jednak o tym, że w każdym omówieniu trzeba wyczerpać całą ważną problematykę danego ćwiczenia;

d/ korzystać - jeśli chodzi o występujących w omówieniu - jak najmniej z tekstu pisanego lub wcale się nim nie posługiwać, sięgając do zapisków i notatek wyłącznie w wypadku cytowania liczb, wskaźników itp.

Z problemem pomiaru skuteczności szkoleniowej wiąże się ściśle takie zagadnienia jak ekonomiczność działania.

W wypadku różnych ćwiczeń, w tym również ćwiczeń operacyjnych, ekonomiczne działanie oznacza ponoszenie określonych nakładów w związku z ćwiczeniem i uzyskiwanie określonych efektów w związku z tymi nakładami, przy założeniu, że między nakładami i efektami istnieje ściśle powiązanie, polegające na tym, że nakłady są ponoszone z zamiarem uzyskania efektów, a efekty są uzyskiwane na skutek ponoszenia nakładów. Ekonomiczność działania, jako wielkość wyrażająca stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów stanowi kryterium oceny każdego ćwiczenia, czy działania dzięki możliwości porównania uzyskanych efektów i poniesionych nakładów. Można ją przy tym rozpatrywać z dwóch punktów d widzenia /w dwóch wersjach/: wydajności /co oznacza, że działanie jest tym ekonomiczniejsze, im większe uzyskuje się w nim efekty przy ponoszeniu określonych nakładów/ albo oszczędności /co oznacza, że działanie jest tym ekonomiczniejsze, im mniejszych wymaga nakładów dla uzyskania określonych efektów/. Stosowanie zasady ekonomiczności w pierwszej wersji ma na celu uzyskanie maksymalnych skutków przy określonych nakładach, stosowanie znów tej zasady w wersji drugiej - uzyskanie minimalnych nakładów przy określonych skutkach /ściślej - zakładaniu tych skutków/.

Znaczenie obrony kraju i przygotowujących do niej ćwiczeń operacyjnych jest ogromne, niemniej jednak nie można nie brać pod uwagę ich kosztów. Przy pomiarze skuteczności każdego ćwiczenia operacyjnego powinno się zatem wiązać sprawę efektów i nakładów, to jest przestrzegać zarówno zasady wydajności, jak i zasady oszczędności oraz uwzględniać te kwestie przy wystawianiu oceny.

Przy dokonywaniu pomiarów stosuje się wzór:

$E = \frac{S}{N}$  , w których E -to ekonomiczność, a S i N oznaczają odpowiednio skutki /efekty/ i nakłady /koszty/. Ale zagadnienie to nie jest proste, ponieważ trudno skwantyfikować skutki o charakterze jakościowym. W związku z tym należy przedstawiać między innymi poszczególne skutki w postaci ocen wyrażonych w liczbowej skali interwałowej.

Wyjaśnienia /w odniesieniu do ćwiczeń operacyjnych/ wymaga także termin sprawność. Termin ten jest wieloznaczny. W sensie uniwersalnym przez "sprawność" rozumie się każdy z walorów praktycznego działania, czyli sprawność jaką stanowi i dokładność, i prostota itd. Syntetycznie rozumiana sprawność - to ogół tych wszystkich walorów razem wziętych. Działa się więc tym sprawniej, im działanie zawiera w sobie więcej poszczególnych walorów praktycznych. Do sprawnego działania można również odnieść działanie ekonomiczne. Sprawność wreszcie można pojmować manipulacyjnie - manualnie. A więc sprawne działanie - to na pewno działanie skuteczne, prowadzące w ćwiczeniu do rozmaitych pozytywnych skutków.

Przedstawione zasady pomiaru skuteczności szkoleniowej ćwiczeń operacyjnych są zasadami podstawowymi. Ukierunkowują one pomiar skuteczności tych ćwiczeń oraz w konsekwencji powinny zapewnić wystawienie adekwatnej do pomiaru oceny. Wspomniane zasady i nasświetlony zakres ich treści nie wyczerpują jednakże i nie rozwiązują całkowicie problemu pomiaru i oceny. Jest to zresztą niemożliwe ze względu na wyjątkowe różnicowanie sytuacji ćwiczebnych, a także niewskazane z uwagi na szkody, jakie przyniosłaby próba ścisłej reglamentacji pomiaru skuteczności szkoleniowej nawskroś twórczych procesów

zachodzących podczas opracowywania i organizowania, a zwłaszcza prowadzenia ćwiczeń operacyjnych.

•  
Wydrukowano w 20 egz.

Egz.nr 1-20 B.T.

Wyk.Zespół oficerów /płk Wydra/

Nr 02213/WW



Si na szkody. Jakże przychodziły próba ścisłej rojalmentacji  
pomiaru skuteczności szkoleniowej nawskroś twórczych procesów