



**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP**

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
KATEDRA TAKTYKI WOJSK OPK

**JAWNE**

Egz. nr 1



Plk doc. dr hab. Witold POKRUSZYŃSKI

**METODYKA WYPRACOWANIA DECYZJI DOWÓDCY  
KORPUSU OPK PODCZAS ORGANIZACJI  
I PROWADZENIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH**

(Wykład)

49618

WARSZAWA

MARZEC

1983



38 12

**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP**

**WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
KATEDRA TAKTYKI WOJSK OPK**

**JAWNE**

Egz. nr 1

~~Pf 1400~~

**Płk doc. dr hab. Witold POKRUSZYŃSKI**

**METODYKA WYPRACOWANIA DECYZJI DOWÓDCY  
KORPUSU OPK PODCZAS ORGANIZACJI  
I PROWADZENIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH**

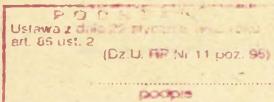
**(Wykład)**

**WARSZAWA**

**MARZEC**

**1983**

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
KATEDRA TAKTYKI WOJSK OPK



**JAWNE**

~~PODANE~~

Egz. nr 1..

*Prezylas -  
prot. 1 z dni. 2.01.94  
Dy -*



Płk doc.dr hab. Witold POKRUSZYŃSKI

METODYKA WYPRACOWANIA DECYZJI DOWÓDCY KORPUSU OBRONY  
POWIETRZNEJ KRAJU PODCZAS ORGANIZACJI I PROWADZENIA  
DZIAŁAŃ BOJOWYCH

/ Wykład /



I. T E M A T : METODYKA WYPRACOWANIA DECYZJI DOWÓDCY KORPUSU  
OBRONY POWIETRZNEJ KRAJU PODCZAS ORGANIZACJI  
I PROWADZENIA DZIAŁAŃ BOJOWYCH.

II. CEL SZKOLENIOWY:

Zapoznać kierowniczą kadrę wojsk OPK z możliwymi metodami wypracowania decyzji dowódcy korpusu OPK oraz organizacją i treścią pracy dowódcy i sztabu w zakresie podjęcia decyzji.

III. ZAGADNIENIA SZKOLENIOWE:

1. Wprowadzenie
2. Wymagania ogólne w zakresie wypracowania decyzji przez dowódcę korpusu OPK.
3. Metody pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK podczas wypracowania decyzji.
4. Praca dowódcy i sztabu korpusu OPK podczas wypracowania decyzji.
5. Zakończenie.

## I. WPROWADZENIE

Temat wykładu dotyczy metodyki wypracowania decyzji dowódcy korpusu obrony powietrznej kraju podczas organizacji i prowadzenia działań bojowych. Oznacza to, że treścią wykładu powinno być omówienie zbioru wytycznych i zaleceń dotyczących sposobów postępowania, które należy stosować podczas wypracowania decyzji w określonych sytuacjach tj. organizacji i prowadzenia działań bojowych. Można więc stwierdzić, że wykład ma udzielić odpowiedzi na pytanie: jakie metody można stosować podczas wypracowania decyzji i na czym one polegają, a także kiedy je można stosować?

Problem ten jest dość szczegółowo omawiany w literaturze wojskowej, podkreślany na odprawach i szkoleniach. Jednak mimo to, w praktycznej działalności często odbiega od teoretycznych założeń i wytycznych przełożonych w tym zakresie.

Na to składa się wiele czynników, które wynikają z charakteru współczesnego pola walki i zasad sztuki operacyjnej wojsk OPK. Do przyczyn, które spowodowały konieczność kolejnego omówienia problematyki wypracowania decyzji dowódcy korpusu OPK, należy zaliczyć między innymi: dynamiczny przebieg walki, bitwy i operacji; powstawanie krańcowo różnych sytuacji taktycznych i taktyczno-operacyjnych; udział korpusu OPK w operacjach przeciwpowietrznych i powietrznych ~~korpusu OPK~~; systematyczne zmniejszanie się czasu na wypracowanie decyzji przy jednoczesnym wzroście czynników je warunkujących; konieczność tworzenia wyspecjalizowanych grup do współpracy z dowódcą korpusu OPK podczas wypracowania decyzji; wzrastające możliwości zastosowania techniki obliczeniowej w pracy dowódcy i sztabu; przebiegłość i coraz większa doskonałość przeciwnika. A ponadto, co w tym miejscu należałoby mocno podkreślić, że procesu podejmowania przez dowódcę decyzji do działań bojowych nie można porównać z żadną inną intelektualną działalnością człowieka. Obecnie każda decyzja związana z użyciem środków OPK musi uwzględniać czynnik kosztów i efektywności. Trudności związane z podjęciem decyzji są niezwykle duże bowiem stwarza je aktywnie działający przeciwnik, też mądry i przebiegły. W warunkach obrony powietrznej kraju trudności te występują w jeszcze większym wymiarze, gdyż napadający z powietrza przeciwnik ma w zasadzie pierwszeństwo wyboru miejsca, czasu i sposobu działania.

Pomimo tego, powinniśmy również dążyć do narzucania przeciwnikowi swojej woli, aby działał nie tak jak zamierza, lecz tak jak my tego sobie życzymy, aby wybierał sposoby najmniej korzystne, by musiał ciągle ubezpieczać się nawet kosztem zabrania ładunku bojowego.

Praca dowódcy i oficerów sztabu korpusu OPK wymaga więc ogromnego napięcia psychicznego, silnej woli, rozległej wiedzy oraz obiektywnego rozpatrywania różnorodnych, najczęściej przeciwnych czynników związanych z istniejącą i przewidywaną sytuacją taktyczno-operacyjną na lądzie /morzu/ i w powietrzu, możliwościami wojsk własnych i przeciwnika oraz warunkami działań.

W omówieniu ćwiczenia "GRANIT-82", została podkreślona rola wiedzy taktyczno-technicznej, umiejętności dokonywania ocen i wnioskowania, znaczenia czynnika czasu, który decyduje o zdobyciu i utrzymaniu inicjatywy poprzez wyprzedzenie przeciwnika w działaniach. Wskazano również konieczność korzystania ze współczesnych środków informatycznych, które umożliwiają szybką konfrontację wielu różnorodnych wariantów rozwiązań i wybrania spośród nich optymalnego /racjonalnego/.

Powyższe stwierdzenia były rezultatem oceny pracy dowódców i sztabów korpusów OPK, które prawdopodobnie nie przebiegała ~~nie~~ zgodnie z ogólnymi obowiązującymi zasadami wypracowania decyzji i metodami w tym zakresie.

Tak więc problem dotyczący metodyki i treści pracy dowódcy i jego sztabu w zakresie wypracowania decyzji podczas organizacji i prowadzenia działań bojowych jest i będzie nadal aktualny. Wiąże się to z ciągłym doskonaleniem form i metod działalności organizacyjnej na wszystkich szczeblach dowodzenia wojsk OPK w oparciu o coraz doskonalsze środki techniczne usprawniające dowodzenie.

W wykładzie przedstawiony zostanie schemat pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK podczas wypracowania decyzji, jaki najczęściej stosowany jest w działalności szkoleniowej, a mianowicie: analiza zadania, ocena sytuacji i sformułowanie decyzji. Przed przystąpieniem do omówienia tych zagadnień przedstawię w sposób ogólny wymagania w zakresie wypracowania decyzji przez dowódcę korpusu oraz metody pracy dowódcy i sztabu najczęściej stosowane w procesie wypracowania decyzji i temu problemowi poświęcę szczególną uwagę gdyż on stanowi sedno wykładu.

## II. WYMAGANIA OGÓLNE W ZAKRESIE WYPRACOWANIA DECYZJI PRZEZ DOWÓDCĘ KORPUSU OPK

Praca dowódcy i sztabu korpusu OPK w procesie wypracowania decyzji podczas organizacji i prowadzenia działań bojowych zawsze przebiega w określonej kolejności, która ukształtowała się na podstawie doświadczeń wojennych oraz ćwiczeń prowadzonych z wojskami w okresie powojennym, a także ogólnej teorii dowodzenia.

Na obecnym etapie rozwoju teorii podejmowania decyzji istnieją dwie oficjalnie uznane teorie w ujęciu najprostszym, tj. matematyczna /racjonalna/ i psychologiczna /heurystyczna/. Można zatem mówić o dwóch zasadniczych stanowiskach.

Zgodnie z pierwszym stanowiskiem uważa się, że charakter procesów decyzyjnych pozwala <sup>na</sup> pełną ich kwantyfikację i formalizację natomiast w myśl stanowiska drugiego - procesów tych nie można przedstawić w sposób formalny, gdyż opierają się one na indywidualnych i dynamicznych mechanizmach postępowania, mają charakter adaptacyjny, zaś wybór jest zawsze subiektywny i obciążony skłonnością do ryzyka i osobowością decydenta.

Należałoby więc odpowiedzieć na pytanie, a jak z teorią podejmowania decyzji dla warunków wojsk OPK? Czy istnieje stanowisko trzecie w tym przedmiocie? Tak, próbę pogodzenia tych dwóch poprzednio wymienionych stanowisk może być ogólna teoria decyzji lub teoria systemów decyzyjnych, stworzona na gruncie metodologii badań systemowych.

Ponadto istnieją różnice zdań na temat istoty decyzji co bardzo często spotyka się w określeniach i definicjach.

- Tu również istnieją dwa kierunki poszukiwań, a mianowicie:
- pierwszy uwzględnia pojęcie wynikowe, gdzie podstawą badania jest sam akt decydowania /wyboru/ lub czynnościowe, gdzie bada się cały proces decyzyjny, w którym akt wyboru stanowi ostatnią jego część;
  - drugi kierunek preferuje podejście normatywne i behawioryczne. W kierunku normatywnym zainteresowanie skupione jest na sposobach /metodach/ podejmowania optymalnych /racjonalnych/ decyzji, a w kierunku behawiorycznym - na socjopsychicznych uwarunkowaniach decydentów.

Możemy zatem stwierdzić, iż decyzja jest to świadome dążenie do spowodowania zmiany stanu systemu w określonym czasie w przyszłości, odnosi się zawsze do okresu przyszłego względem okresu podejmowania decyzji.

Należałoby też przypomnieć, aby ujednoczyć określenie, że decyzja dowódcy, jest to akt woli dowódcy określający wybrany z wielu jeden wariant sposobu przygotowania i przeprowadzenia walki, bitwy lub operacji, zgodnie z zamiarem /decyzją/ przełożonego i zapewniający wykonanie zadań - przy jak najmniejszych stratach własnych.

Na rys.1 przedstawiono ogólny schemat postępowania decyzyjnego, na którym zaznaczono wystąpienie potrzeby działania inicjującego proces podejmowania decyzji.

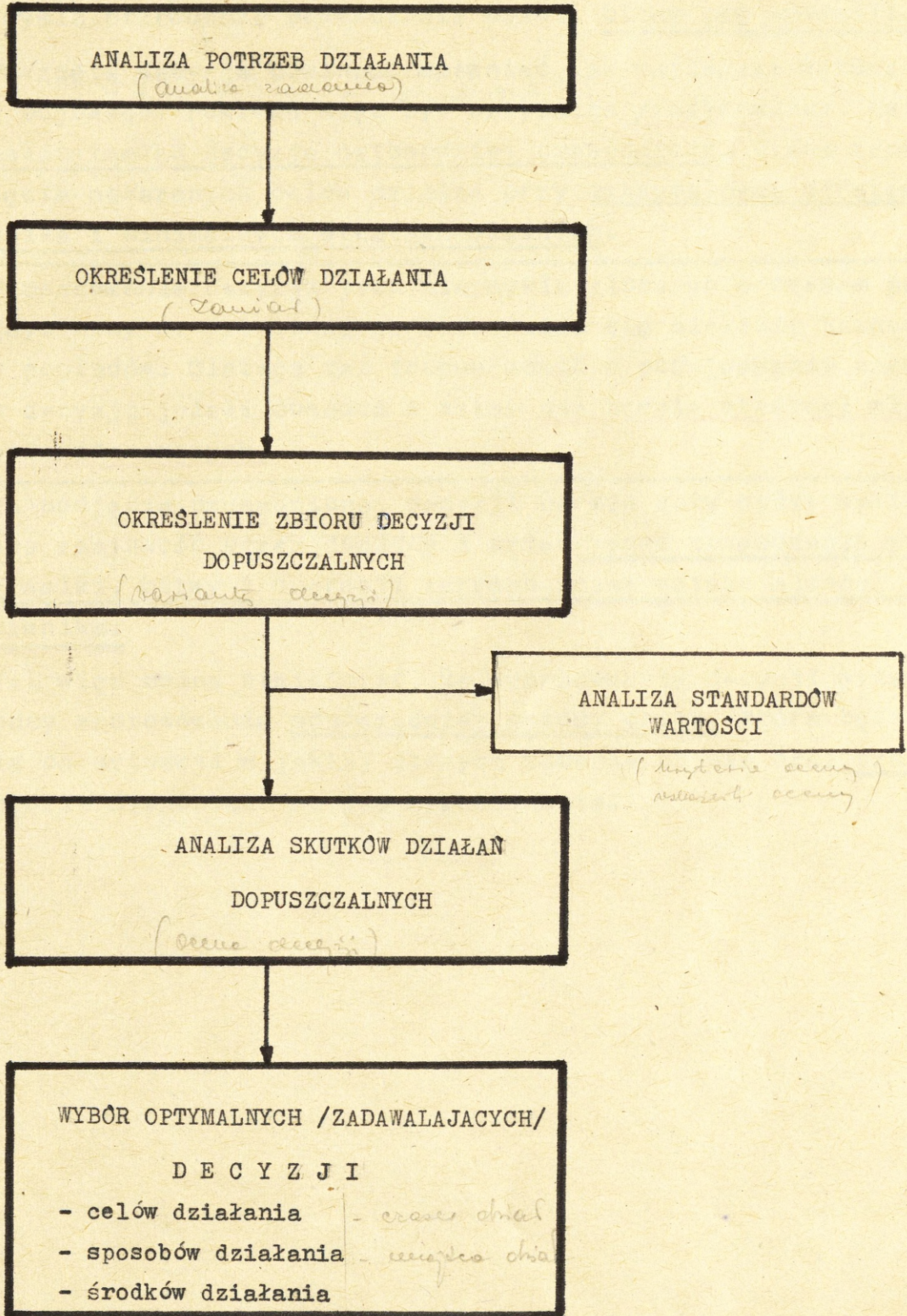
Podstawą ogólnego modelu decyzyjnego stanowi tzw. postulat racjonalności, który mówi, że decydent jest człowiekiem racjonalnym, analizującym wszystkie możliwe stany w danej sytuacji, warianty działania i umiejącym wybrać z nich najlepszy, przy czym na jego decyzje nie wywierają wpływu emocje, przesady dogmaty itp.

W wszystkich możliwych sytuacjach bojowych po otrzymaniu zadania dowódca korpusu OPK dokonuje jego analizy i ocenia sytuację. Podczas analizy zadania i oceny sytuacji dowódca ustala przyczyny i skutki wzajemnych powiązań wszystkich elementów sytuacji i ich wpływu na wykonanie otrzymanego zadania. Otrzymane wnioski z przeprowadzonej analizy zadania i oceny sytuacji stanowią treść podejmowanej decyzji.

W decyzji dowódca powinien sprecyzować myśl przewodnią walki, zadania bojowe dla podległych wojsk, kolejność i sposób ich wykonania, sposoby dowodzenia i współdziałania oraz główne przedsięwzięcia w zakresie zabezpieczenia działań bojowych.

Pomimo, iż dowódca korpusu OPK podejmuje decyzję osobiście, to jednak wypracowuje ją przy maksymalnym wykorzystaniu wiedzy i umiejętności oficerów sztabu, szefów rodzajów wojsk i służb. Dlatego też jest ona uwieńczeniem twórczej pracy kolektywu tj. dowódcy i sztabu.

OGÓLNY SCHEMAT SYTUACJI DECYZYJNEJ WEDŁUG METODOLOGII BADAŃ SYSTEMOWYCH



Rys. 1.

Dowódca podejmując decyzję powinien zawsze pamiętać, że wykonuje tylko część zadania przełożonego. Dlatego też działania korpusu powinny być podporządkowane jego woli i być w pełni zgodne z jego myślą przewodnią prowadzenia walki, bitwy czy operacji.

Powzięta decyzja powinna zapewniać jak najlepsze wykonanie zadania bojowego. Powinna więc być optymalna /racjonalna/. Za optymalną należy uważać decyzję najbardziej uzasadnioną, która zapewnia osiągnięcie nakazanych celów działań przy maksymalnych stratach przeciwnika i minimalnych stratach własnych.

Wypracowanie decyzji jest niezwykle złożonym procesem poznawczym, gdyż mamy do czynienia ze ścieraniem się niekiedy krańcowo różnych poglądów. Dlatego też trudno mówić o podejmowaniu uzasadnionych decyzji jeżeli dowódca i sztab nie będzie stosował właściwych metod poznawczych.

Na podjęcie uzasadnionej decyzji bardzo duży wpływ wywiera gruntowna znajomość przez dowódcę i sztab zasad prowadzenia współczesnej walki, bitwy i operacji zarówno przez wojska własne, jak i przeciwnika.

Tak więc można stwierdzić, że wypracowanie decyzji wymaga od dowódcy zastosowania odpowiedniej metody pracy, która będzie zależała od sytuacji w jakiej otrzyma zadanie bojowe oraz czasu jakim będzie dysponował na jej wypracowanie.

### III. METODY PRACY DOWÓDCY I SZTABU KORPUSU OPK PODCZAS WYPRACOWANIA DECYZJI

Podjęcie decyzji najczęściej będzie przebiegało w sytuacjach wyjątkowo trudnych, wymagających nie tylko opanowania i rozsądku, lecz również doskonałej znajomości metod pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK w procesie jej wypracowania i nie tylko przez dowódcę, ale również przez wszystkich oficerów sztabu, szefów rodzajów wojsk i służb.

Jednym z podstawowych wymagań stawianych przed organizacją pracy dowódcy i sztabu korpusu jest zasada aby decyzja powzięta była we właściwym czasie i na czas przekazana, podwładnym aby oni z kolei mieli dostateczną ilość czasu na pełne przygotowanie podległych wojsk do wykonania zadania bojowego w nakazanym terminie.

Czas, jakim może rozporządzać dowódca na wypracowanie i podjęcie decyzji oraz postawienie zadań bojowych podległym jednostkom zależy od warunków i sposobu otrzymania zadania bojowego oraz terminu jego realizacji.

Można wobec tego stwierdzić, że czynnik czasu będzie decydował o wyborze odpowiedniej metody pracy dowódcy i sztabu w zakresie wypracowania decyzji,

Do zasadniczych metod planowania działań bojowych /czyli metod pracy dowódcy i sztabu/ stosowanych w praktycznym działaniu można zaliczyć następujące:

- metodę <sup>prygotowalno</sup> planowania kolejnego;
- metodę planowania równoległego;
- metodę dyrektywną.

Każda z tych metod ma zalety i wady, znajdują one jednak zastosowanie odpowiednio do konkretnej sytuacji bojowej i stanu przygotowania ludzi.

Metoda planowania kolejnego polega na tym, że z zasady wszystkie czynności związane z oceną sytuacji, podjęciem decyzji przez dowódcę korpusu, planowaniem i organizacją działań bojowych realizowane są kolejno przez poszczególne /niższe/ instancje,

szczeble dowodzenia. Po zakończeniu tych czynności przez sztab korpusu OPK, zadania przekazywane są podległym dowódcom i sztabom, którzy przystępują do planowania i organizowania działań bojowych.

Istotną zaletą wymienionej metody jest zapewnienie wysokiej jakości planowania. Dowódca /sztab/ korpusu OPK dysponuje wystarczającą ilością czasu na przygotowanie działań, może część czasu pozostawić do własnej dyspozycji, natomiast podwładnym powinien wydzielić taką jego ilość, która pozwoliłaby im nie tylko zaplanować i zorganizować walkę, ale także przeprowadzić odpowiednie szkolenie wojsk. Dowódca korpusu może w tych warunkach dokonać szczegółowej i wszechstronnej oceny sytuacji na podstawie potwierdzonych niekiedy wielokrotnie, informacji o przeciwniku i wojskach własnych. Również elementy podjętej przez dowódcę decyzji mogą być konfrontowane w terenie. Ponadto można szczegółowo zaplanować i zorganizować współdziałanie i dowodzenie oraz wszechstronne zabezpieczenie działań bojowych. Ponadto dowódca i oficerowie sztabu korpusu mogą nie tylko udzielić realnej pomocy podległym sztabom w planowaniu i organizowaniu walki, ale także wszechstronnie sprawdzić podstawowe dokumenty działań bojowych i poczynić w razie potrzeby niezbędne korekty.

Dodatnią cechą metody kolejnego planowania jest również możliwość zapewnienia tajemnicy przygotowywanych działań bojowych. Osiąga się to w wyniku dopuszczenia do planowania działań bojowych ograniczonej liczby osób funkcyjnych. Niezależnie od tego dopuszczonym osobom podaje się do wiadomości jedynie informacje niezbędne do przygotowania działań przez podległe związki taktyczne /oddziały/.

**1.** Jedną z zasadniczych cech ujemnych wymienionej metody jest wydłużanie się procesu planowania i organizowania działań bojowych. Na szczeblu korpusu OPK może to trwać od kilku do kilkunastu dni. Ponadto może wystąpić nadmierna centralizacja dowodzenia wojskami oraz dążność do opracowania w sztabach większej ilości dokumentów bojowych niż to jest niezbędne. Jak wiadomo z praktyki nadmierna centralizacja dowodzenia może spowodować zanikanie u podwładnych inicjatywy w poszukiwaniu najlepszych sposobów rozegrania walki.

Warunkiem zastosowania metody planowania kolejnego jest dysponowanie przez korpus OPK wystarczającą ilością czasu na przygotowanie działań bojowych. Praktycznie metoda ta może być stosowana podczas ćwiczeń grupowych, na mapach rzadziej z wojskami oraz przy planowaniu działań bojowych w okresie pokoju.

2. Metoda planowania równoległego polega na jednoczesnym planowaniu i organizowaniu działań bojowych przez kilka kolejnych szczebli dowodzenia /Dowództwo Wojsk OPK - korpus OPK - związek taktyczny OPK/. Ponadto czynności planistyczne w sztabie korpusu realizowane są równolegle przez dowódcę i poszczególne komórki organizacyjne.

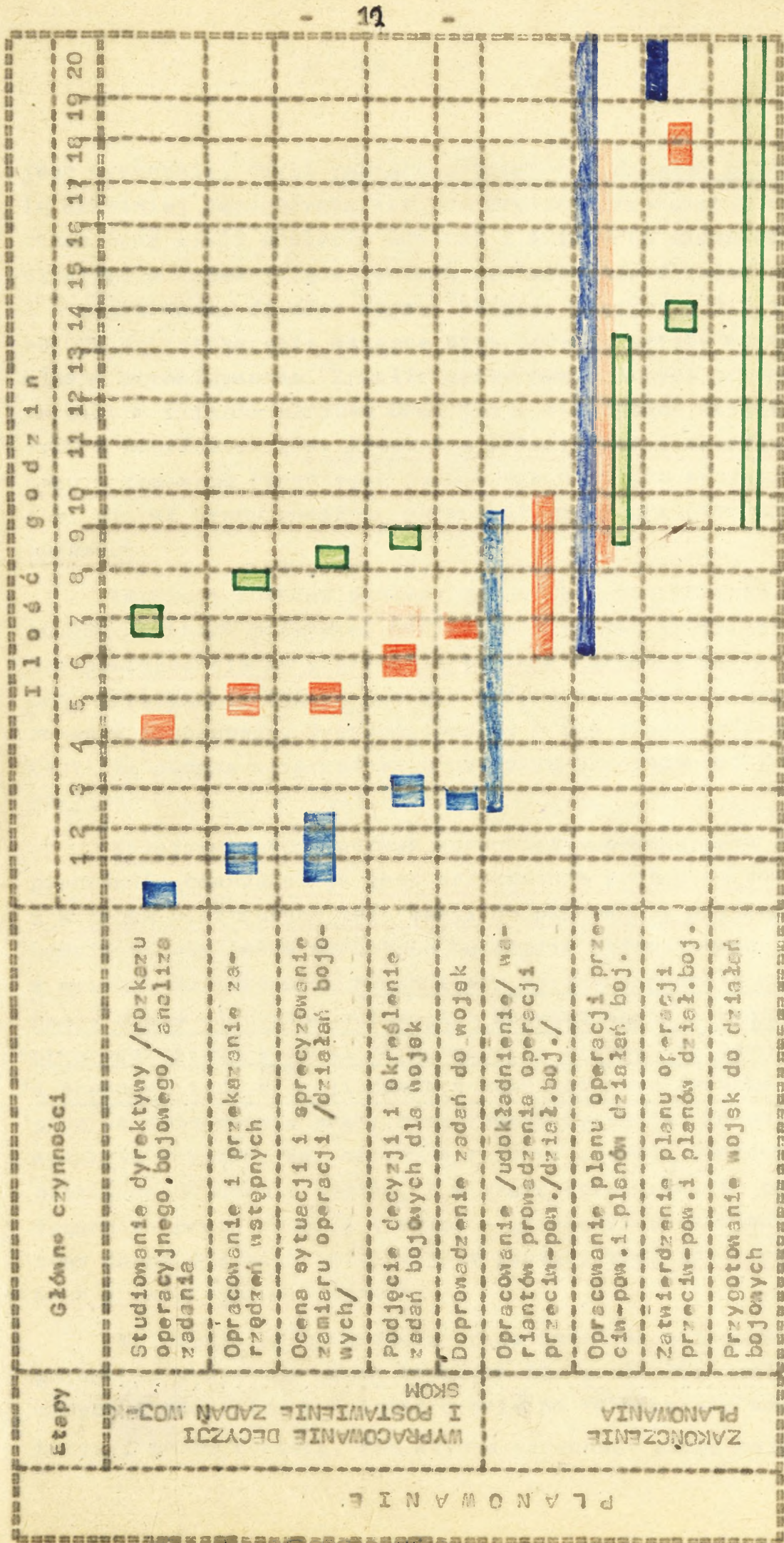
Jej zastosowanie nie oznacza jednoczesnego przystąpienia do planowania działań bojowych przez podległych dowódców i sztaby ponieważ dowódca i sztab nadrzędny potrzebują pewną ilość czasu na przygotowanie i przekazanie podwładnym niezbędnych danych. Idzie głównie o to, aby w wyniku należytej zorganizowanej pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK zmniejszyć maksymalnie czas przygotowania i przekazania dowódcom i sztabom związków taktycznym, oddziałom takich informacji, które umożliwią im szybkie rozpoczęcie planowania działań bojowych.

Przebieg planowania równoległego w wojskach OPK ilustrowuje schemat 2 /Omówić/.

Dzięki metodzie planowania równoległego można przygotować działania bojowe w ograniczonym czasie. Jednym z warunków jest systematyczne <sup>(zelebywanie)</sup> zbieranie, studiowanie i opracowywanie przez dowódcę i sztab korpusu OPK oraz podległe sztaby informacji sytuacyjnych. Ciągłe dysponowanie aktualnymi informacjami sytuacyjnymi zapewni dowódcy przygotowanie niezbędnych danych do podjęcia decyzji w krótkim czasie. W praktyce zależność to będzie głównie od umiejętności właściwego przewidywania rozwoju sytuacji powietrznej.

Istotne znaczenie ma szybkie przekazanie podległym wojskom zarządzeń wstępnych po otrzymaniu przez dowódcę korpusu OPK zadania bojowego. Zarządzenia te sztab korpusu OPK opracowuje po analizie zadania i sprecyzowaniu przez dowódcę myśli przewodniej

WARIANT PRACY DOWÓDZTWA I SZTABU KOPK PODCZAS WYPRACOWANIA DECYZJI  
PRZY ZASTOSOWANIU METODY RÓWNOLEŻEGO PLANOWANIA



ZT / ODDZIAŁY / OPK

KOPK

DWOPK

LEGENDA :

Rys.2.

jego wykonania, czyli zamiaru prowadzenia działań bojowych. Im wcześniej zarządzenia wstępne zostaną przekazane, tym więcej czasu będą mieli podlegli dowódcy i sztaby na czynności i przedsięwzięcia zapewniające sprawne zaplanowanie działań bojowych i przygotowanie do nich wojsk. Podobne znaczenie dla sztabu korpusu OPK ma zarządzenie wstępne otrzymane ze sztabu wojsk OPK oraz własne przewidywania. Zrealizowanie wymienionych przedsięwzięć zarówno w sztabie korpusu OPK, jak i w sztabach związków taktycznych i oddziałach - na podstawie przewidywań i zarządzenia wstępnego - zapewnia równoległe planowanie na kilku szczeblach dowodzenia, dzięki czemu poważnie skraca się czas przygotowania działań bojowych.

Istnieje również pogląd, że zarządzenie wstępne sztabu korpusu OPK powinien przekazać podległym związkom taktycznym i oddziałom niezwłocznie po otrzymaniu takiego zarządzenia ze sztabu wojsk OPK. Praktyka ta może w pewnych sytuacjach znaleźć również zastosowanie w korpusie. Decydować będzie o tym treść informacji, jaka zostanie podana w zarządzeniu wstępnym przełożonego /dowódcy wojsk OPK/.

Kolejnym, bardzo ważnym warunkiem zapewniającym efektywność planowania równoległego jest przekazanie podległym dowódcom i sztabom niezbędnych informacji do planowania działań bojowych. będzie to możliwe w warunkach należytej zorganizowanej pracy w sztabie korpusu OPK. Powinna ona przede wszystkim zapewnić dokonanie oceny elementów sytuacji i przygotowania w krótkim czasie przez wszystkie komórki organizacyjne sztabu niezbędnych wniosków i propozycji do decyzji dowódcy oraz ich zameldowanie /na żądanie/ podczas dokonywania przez niego oceny sytuacji. Równoległe z powyższymi czynnościami należy opracować decyzje dowódcy i inne niezbędne dokumenty bojowe, a w miarę rozwiązywania poszczególnych zagadnień przez dowódcę i sztab - przekazywać podwładnym zadania oraz ważne dla nich informacje w postaci krótkich zarządzeń bojowych i związanych wytycznych.

Należyte zorganizowana praca umożliwi oficerom sztabu przygotowanie projektów zadań bojowych dla podległych związków taktycznych i oddziałów w krótkim czasie po zakończeniu podejmowania decyzji przez dowódcę. Tak wysoką sprawność można osiągnąć między

innymi dzięki szybkemu zapoznaniu kierowniczych osób funkcyjnych z zamiarem wykonania zadania bojowego dowódcy korpusu OPK oraz właściwemu koordynowaniu pracy przez szefa sztabu. Niezbędne dane zaakceptowane przez dowódcę powinny być niezwłocznie przekazane wydziałowi operacyjnemu /grupie planowania działań bojowych/. Zarządzenia bojowe zapewniają możliwość przekazywania podległym wojskom zadań bojowych w miarę rozwiązywania poszczególnych problemów planowania działań bojowych. Przy czym warto pamiętać, że każdy dowódca i sztab mogą przystąpić do realnego planowania z chęcią otrzymania możliwie pełnych danych, dotyczących określonego zadania szczegółowego. Ważna jest przy tym potrzeba zachowania równoległości planowania, zastosowania i działania wszystkich rodzajów wojsk i służb; wykonanie przez wydział operacyjny prace w tym zakresie powinny z reguły wyprzedzać prace pozostałych komórek sztabu korpusu OPK. Niezależnie od tego należy również przestrzegać planowania kompleksowego.

Jedną z zasadniczych dodatnich cech wymienionej metody jest możliwość przygotowania działań bojowych przez dowódcę i sztab korpusu OPK w ograniczonym czasie /od kilku do kilkunastu godzin/. Dzięki temu można będzie wydzielić określony limit czasu na przeprowadzenie kontroli i udzielenie niezbędnej pomocy podległym związkom taktycznym i oddziałom. Ponadto wcześniejsze zapoznanie podwładnych z zadaniem bojowym i decyzją dowódcy w zakresie ich dotyczącym sprzyjać będzie pobudzeniu inicjatywy i samodzielności w poszukiwaniu najlepszych sposobów wykonania zadania bojowego.

Cechą ujemną metody planowania równoległego jest między innymi potrzeba dokładnej, a niekiedy nawet szczegółowej organizacji pracy sztabu korpusu OPK i sztabów podległych. Wymaga to od kierowniczych osób funkcyjnych ciągłego uaktualniania zadań poszczególnych komórek sztabu oraz szczegółowego ich podziału pomiędzy wykonawców, z określeniem zakresu, formy i czasu realizacji.

Ograniczony czas na przygotowanie działań bojowych oraz równoległość pracy dowódcy i sztabu kilku szczebli dowodzenia sprzyja dużej samodzielności. Może to również, zwłaszcza przy niedokładnym zrozumieniu zamiaru dowódcy, powodować pewne rozbieżności w planowaniu działań bojowych w sztabie korpusu OPK, a szczególnie w sztabach podległych. Dlatego też ze strony kierowniczych osób funkcyjnych niezbędne jest oprócz kontroli udzielanie podwładnym

pomocy w rozwiązywaniu przez nich zasadniczych problemów.

Praktyczne zastosowanie planowania równoległego wymaga również przestrzegania terminowości w podejmowaniu decyzji i przekazaniu podwładnym zadań bojowych. Wiąże się z tym wiele bardzo złożonych czynności i przedsięwzięć, które w sztabie korpusu OPK należy wykonać jednocześnie i w ograniczonym czasie. Wszystko to powoduje potrzebę zwiększenia zakresu i tempa pracy organów dowodzenia. Pomyślne wykonanie zadań stojących przed sztabem w tak złożonych warunkach wymaga dobrego przygotowania i zgrania oficerów sztabu, co można osiągnąć przez zorganizowanie grup specjalistycznych o ściśle określonych obowiązkach oraz systematyczne prowadzenie treningów sztabowych, obejmujących omawianą problematykę.

Metoda równoległego planowania znajduje zastosowanie podczas ćwiczeń z wojskami OPK oraz w toku działań wojennych przy planowaniu wykonania kolejnego zadania bojowego lub udziału wojsk korpusu OPK w operacji przeciwpowietrznej.

3. Metodę dyrektywną stosuje się wówczas, gdy czas na przygotowanie działań bojowych jest skrajnie ograniczony, tj. najczęściej podczas prowadzenia działań bojowych. Wyraża się ona w tym, że dowódca korpusu OPK z chwilą otrzymania zadania bojowego lub w wyniku zaistniałej sytuacji osobiście, na podstawie posiadanych aktualnych informacji oraz po krótkim wyjaśnieniu niektórych problemów z kierowniczymi osobami funkcyjnymi znajdującymi się na stanowisku dowodzenia korpusu OPK - podejmuje decyzje. W decyzji z reguły określi ogólny cel działań bojowych i zadania, które muszą być niezwłocznie wykonane. Wyrażać się to będzie najczęściej w postaci zwięzłych zarządzeń bojowych, przekazywanych natychmiast podległym wojskom. Z kolei informuje swój sztab o otrzymanym zadaniu, swojej decyzji i treści przekazanych podwładnym zadań bojowych oraz wydaje wytyczne dotyczące organizacji działań bojowych i ich zabezpieczenia.

Sztab korpusu OPK, na podstawie informacji sytuacyjnych i danych otrzymanych od dowódcy przystępuje do planowania działań bojowych. W takich warunkach można między innymi ściśle precyzo-

wać zadania bojowe podległym związkom taktycznym i oddziałom, planować i organizować współdziałanie i zabezpieczenie działań bojowych. W pierwszej kolejności należy planować zadania główne, wymagające wykonania w pierwszej kolejności. W następnej kolejności sztab korpusu OPK planuje te przedsięwzięcia, od których zależy wykonanie zadania bojowego.

W miarę potrzeb, w celu skonkretyzowania i uzupełnienia zadań dla podwładnych, sztab korpusu OPK może im przekazać niezbędne dane w formie zarządzeń lub wytycznych.

W celu efektywnego stosowania wymienionej metody wymagane jest, by:

1. - dowódca korpusu OPK dysponował aktualnymi informacjami, które pozwolą mu podjąć decyzje niezwłocznie po otrzymaniu zadania bojowego lub powstaniu sytuacji bojowej wymagającej natychmiastowej reakcji;
2. - dowódca i pozostałe kierownicze osoby funkcyjne dokonywały podziału zadań, przy czym zadania długoterminowe powinny dzielić się na etapy, z uwzględnieniem terminów i kolejności realizacji - według ich ważności;
3. - dobrze zorganizowana praca sztabu zapewniała dowódcy sprawne i terminowe wykonanie poszczególnych zadań /lub etapów zadania długoterminowego/.

Zaletą tej metody jest możliwość rozpoczęcia działań bojowych przez podległe wojska w każdej sytuacji, niemalże natychmiast po otrzymaniu zadania bojowego /powstałej sytuacji/ i z reguły przed zakończeniem planowania działań bojowych przez sztab korpusu OPK.

Do jej cech ujemnych należy między innymi zaliczyć potrzebę maksymalnej równoległości pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK oraz dowódców i sztabów podległych, a także wewnątrz poszczególnych komórek organizacyjnych. Dowódcy i sztaby będą najczęściej szczegółowo planować walkę dopiero w toku wykonywania zadań przez wojska. Metoda ta znajdzie zastosowanie w warunkach skrajnie ograniczonego czasu na przygotowanie działań bojowych przez korpus OPK /od kilku do kilkudziesięciu minut/, najczęściej jednak podczas przewodzenia przez wojska OPK operacji przeciwpowietrznej.

Przedstawione metody planowania działań bojowych na szczeblu korpusu OPK mogą być stosowane również na innych szczeblach dowodzenia. Zazwyczaj nie będą one występowały w czystej formie przy rozwiązywaniu złożonych problemów, które wynikną w czasie organizowania działań bojowych. Nie da się ustalić jednej optymalnej metody planowania. Dlatego też prezentowane metody planowania nie należy traktować sztywno, a raczej uzależniać od konkretnych warunków, co stanowić będzie gwarancję, iż działania bojowe zostaną zorganizowane właściwie i w żądanym czasie.

Bez względu na zastosowaną metodę pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK należy pamiętać, że rola dowódcy korpusu OPK w procesie wypracowania decyzji polega przede wszystkim na właściwym zrozumieniu zadania bojowego, sprecyzowaniu zamiaru wykonania zadania, określaniu zakresu niezbędnych danych do podjęcia decyzji, ocenie sytuacji i sformułowaniu decyzji. Natomiast wszyscy oficerowie dowództwa i sztabu korpusu, wykorzystując własne umiejętności, wiedzę, doświadczenia i dostępną technikę obliczeniową powinni dążyć do przygotowania pełnych, wiarygodnych informacji jakich potrzebuje dowódca.

Wychodząc z powyższego założenia wydaje się, że w sztabie korpusu OPK należałoby utworzyć nieetatowe zespoły specjalistyczne, składające się z oficerów dowództwa i sztabu, które specjalizowałyby się w rozwiązywaniu zagadnień składających się na podjęcie decyzji przez dowódcę i opracowywaniu niezbędnej dokumentacji bojowej. Sądzę, że w korpusie powinno się utworzyć następujące zespoły specjalistyczne:

1. Zespół planowania - zespół szefa wydziału operacyjnego, którego głównym zadaniem byłoby przygotowanie i przedstawienie dowódcy danych do decyzji i opracowanie zasadniczych dokumentów planu działań bojowych korpusu OPK.
2. Zespół prognozowania - zespół zastępcy szefa wydziału operacyjnego, w skład którego wchodziłoby oficerowie poszczególnych komórek organizacyjnych sztabu, Głównym zadaniem tego zespołu powinno być prognozowanie rozwoju działań /sytuacji powietrznej i naziemnej/ przewidywanych zmian w taktyce działań przeciwnika i wojsk własnych na podstawie oceny dotychczasowych działań oraz przygotowanie danych do decyzji dowódcy.

3. Zespół rozpoznawczy - szefa wydziału rozpoznania - z zadaniem prowadzenia oceny przeciwnika, przewidywania jego działań, przygotowania danych do decyzji dowódcy, opracowania planu i zarządzeń rozpoznawczych, komunikatów, biuletynów.
4. Zespół organizacyjno-mobilizacyjny - z zadaniem opracowywania propozycji dotyczących uzupełnienia strat w stanie osobowym i zabezpieczenia realizacji uzupełnień.
5. Zespoły szefów rodzajów wojsk i dowódcy BRT, które przygotowywałyby propozycje dotyczące zastosowania poszczególnych rodzajów wojsk, ich zadań oraz organizowałyby kontrole przygotowania i zabezpieczenia działań bojowych.
6. Zespół tyłów - zastępcy dowódcy d/s techniki i zaopatrzenia z zadaniem przygotowania i przedłożenia dowódcy danych dotyczących organizacji zaopatrywania, ewakuacji oraz opracowania planu tyłowego zabezpieczenia wojsk korpusu.

Skład proponowanych zespołów powinien być stały. Oficerowie tych zespołów powinni nałożone obowiązki wykonywać szybko, dokładnie i stale być w stanie udzielić aktualnych informacji dowódcy, Osiągnięcie wysokiej sprawności pracy poszczególnych zespołów jest możliwe poprzez systematyczne organizowanie i prowadzenie treningów sztabowych wewnątrz zespołu, jak i pomiędzy poszczególnymi zespołami.

Uwzględniając zapasowe stanowisko dowodzenia korpusu /SD-2/ wypada mieć na uwadze podobne zespoły /może w zmniejszonym składzie/ na tym drugim stanowisku dowodzenia.

#### IV. PRACA DOWÓDCY I SZTABU KORPUSU OPK PODCZAS WYPRACOWANIA DECYZJI

Ogólnie przyjęty i stosowany w siłach zbrojnych schemat wypracowania decyzji obowiązuje również dowództwa i sztab korpusu OPK. Sformułowanie każdej decyzji poprzedza analiza zadania i ocena sytuacji.

##### ANALIZA ZADANIA

Wypracowanie decyzji przez dowódcę korpusu OPK rozpoczyna się z chwilą otrzymania zadania bojowego od dowódcy wojsk OPK. Zadanie to powinno być dla dowódcy korpusu OPK jasne i jednoznaczne, aby w czasie jego analizy nie musiał się on niczego domyślać i odgadywać. Przede wszystkim powinny być jasno sformułowane: myśl przewodnia przełożonego w zakresie organizacji i prowadzenia działań bojowych oraz zadanie korpusu OPK.

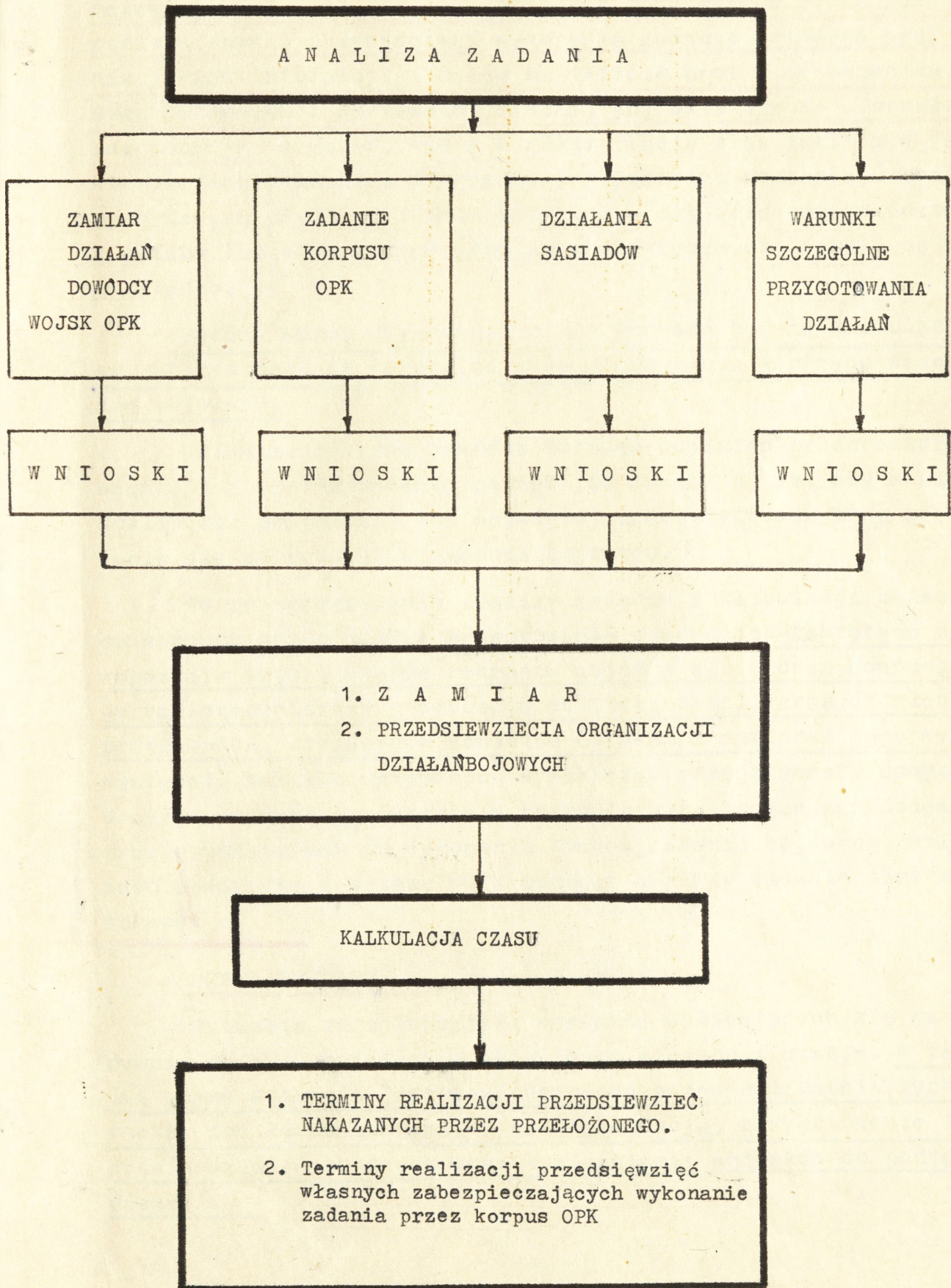
Przypomnę, że w zadaniu dla korpusu powinny być podane w kolejności ważności obiekty i kierunki powietrzne, których ma bronić oraz gdzie i na czym ma skupić główny wysiłek, dane dotyczące oceny nieprzyjaciela i sąsiadów oraz dowodzenia i współdziałania, zabezpieczenia działań, a także skład i stopnie gotowości bojowej dyżurnych sił i środków oraz terminy osiągnięcia gotowości do działań bojowych. Układ analizy zadania przedstawia schemat 3.

W wyniku analizy zadania dowódca korpusu OPK powinien jednoznacznie zrozumieć myśl przewodnią /zamiar/ działań przełożonego, w szczególności: na jakich obiektach i kierunkach skupia główny wysiłek, jakimi siłami i w jaki sposób zamierza wykonać swoje zadanie. Następnie powinien jednoznacznie zrozumieć zadanie korpusu, a w szczególności jego rolę i miejsce w osiągnięciu celu działań przełożonego.

Zadania sąsiadów dowódca korpusu powinien analizować pod kątem współdziałania, wzajemnej wymiany informacji i możliwości okazania sobie wzajemnej pomocy.

Analizując warunki szczególne, dowódca powinien ustalić te momenty, które odbiegają od aktualnej sytuacji, a będą wpływały na wykonanie zadania przez wojska korpusu.

## UKŁAD ANALIZY ZADANIA



Rys. 3.

Analizując zadanie dowódca korpusu dąży do wyciągnięcia maksymalnej ilości wniosków, stanowiących podstawę do sformułowania zamiaru /myśli przewodniej/ wykonania zadania bojowego oraz ustalenia jakich informacji i czego mu jeszcze brak o przeciwniku, wojskach własnych i warunkach działań, aby ostatecznie sformułować swą decyzję. A zatem, kto i w jakim czasie oraz jakie i w jakiej formie /dane, wnioski i propozycje/ powinien dostarczyć brakujących danych czyli ustalenia wytycznych dla oficerów dowództwa i sztabu lub określonych grup specjalistycznych, jeżeli są one niezbędne.

Bardzo ważną czynnością w tym okresie będzie kalkulacja czasu, którym dowódca rozporządza na organizację i przygotowanie działań bojowych.

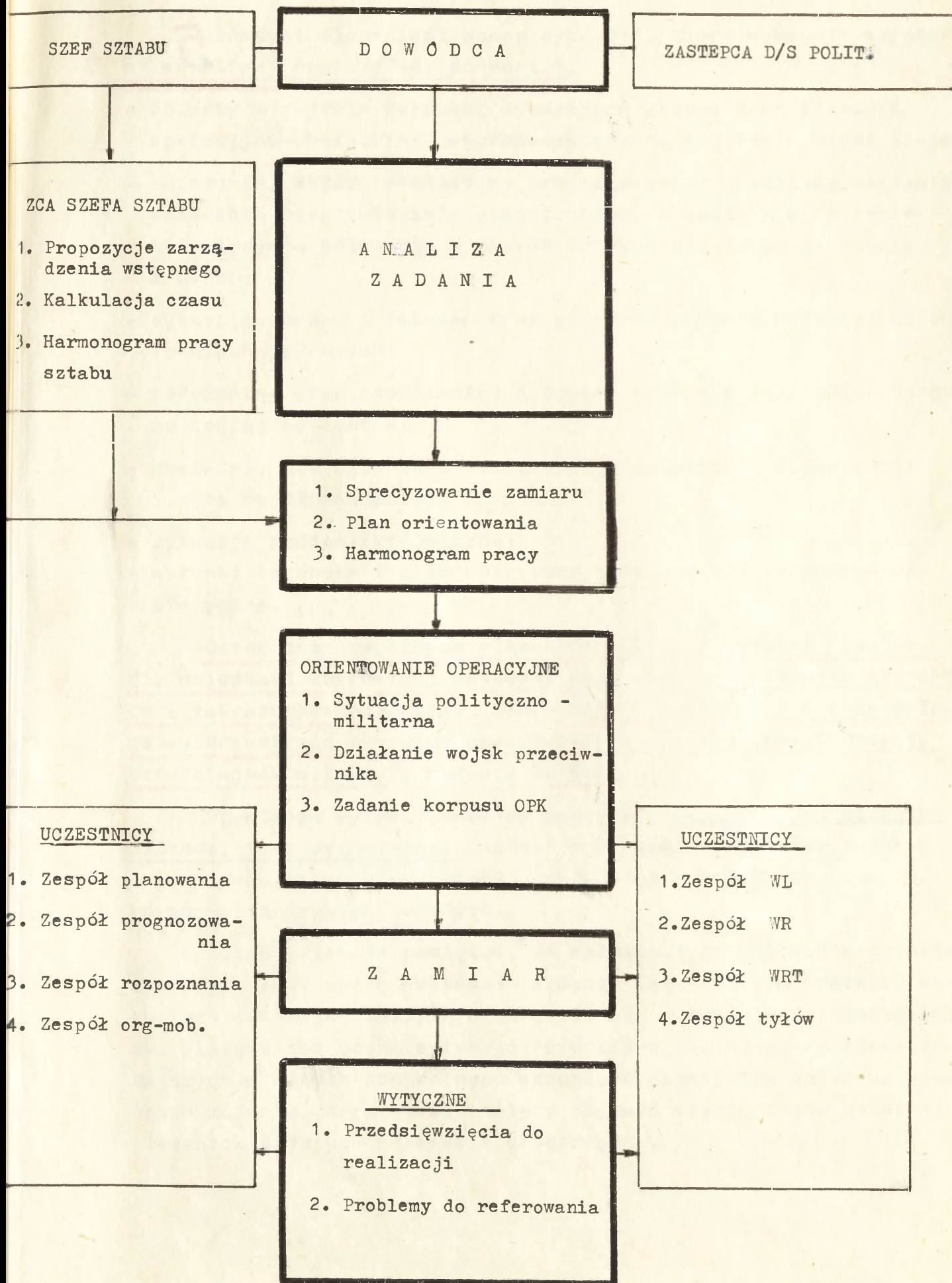
Kalkulację czasu dowódca korpusu powinien przeprowadzać wspólnie z szefem sztabu, pamiętając zawsze o tym, aby w miarę możliwości pozostawić jak najwięcej czasu podwładnym na przygotowanie się do wykonania zadania bojowego.

Po przeprowadzeniu analizy zadania i kalkulacji czasu dowódca korpusu przeprowadza orientowanie operacyjno-taktyczne czyli zapoznaje sztab, szefów rodzajów wojsk i służb oraz dowódcę brygady radiotechnicznej z sytuacją polityczno-militarną, działaniem przeciwnika, otrzymanym zadaniem bojowym i zamiarem jego wykonania. Następnie udziela wytycznych w zakresie przygotowania danych do decyzji, a także wykonania w korpusie określonych przedsięwzięć przygotowawczych do wykonania nowego zadania bojowego. Działalność dowództwa i sztabu KOPK podczas analizy zadania ilustruje schemat 4.

#### OCENA SYTUACJI

Sytuacja to całokształt warunków składających się na prowadzenie działań bojowych w określonym miejscu i czasie. A zatem celem oceny sytuacji jest wszechstronne przeanalizowanie tych warunków pod kątem ich wpływu na organizację, przygotowanie i prowadzenie działań bojowych oraz wyciągnięcia wniosków do podjęcia decyzji.

DZIAŁALNOŚĆ DOWÓDZTWA I SZTABU KORPUSU OPK PODCZAS ANALIZY ZADANIA



RYS. 4.

Głównymi elementami oceny sytuacji, które wymagają wyjątkowo wnikliwej analizy są: schemat 5.

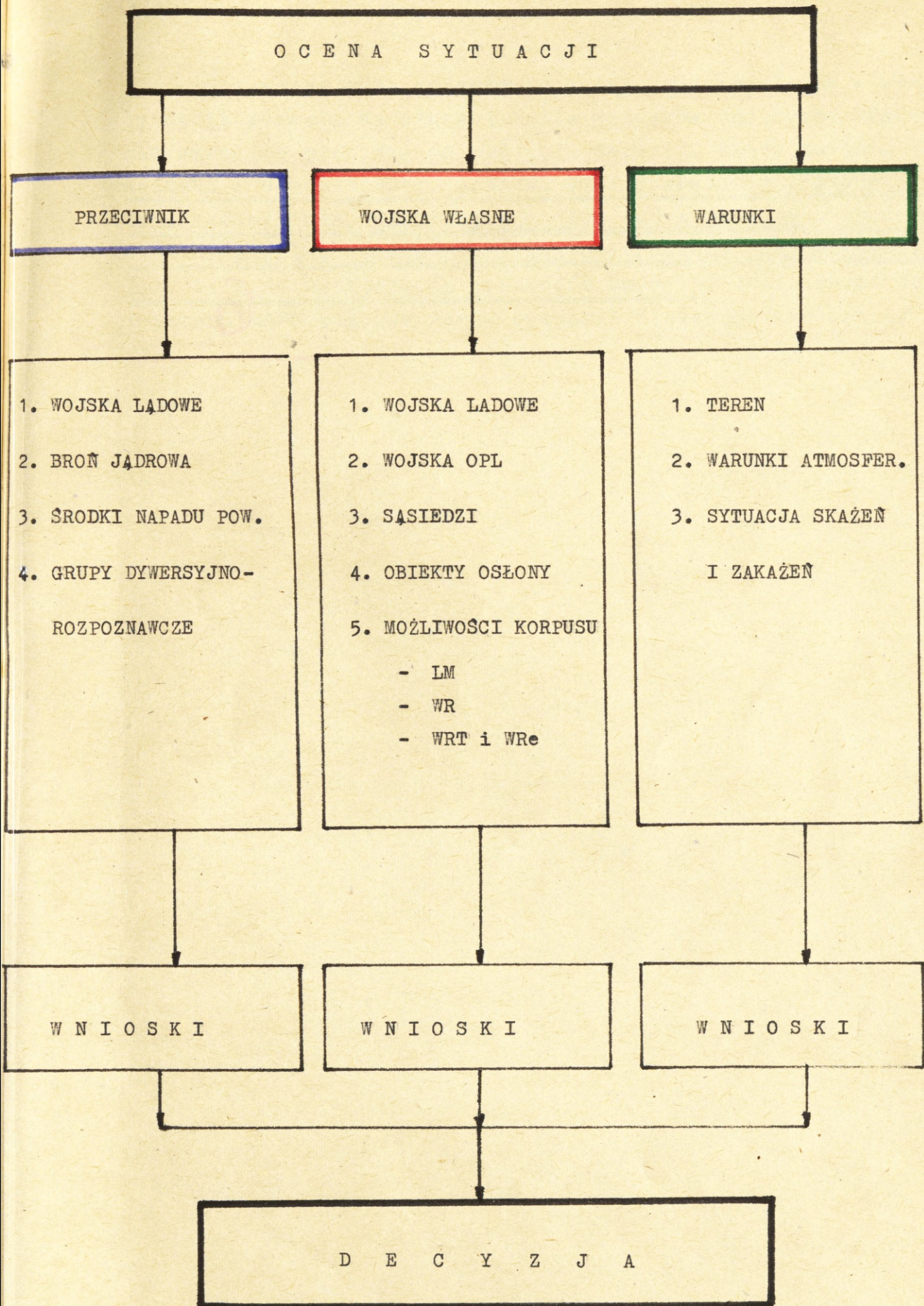
- obiekty w rejonie korpusu, wymagające osłony oraz kierunki operacyjno-powietrzne, wyprowadzające na obiekty w głębi kraju;
- bazowanie, skład, możliwości oraz charakter i możliwe warianty działania nieprzyjaciela powietrznego, a także - w zakresie niezbędnym - położenie i charakter jego działania na lądzie i morzu;
- sytuacja skażeń i zakażeń oraz prognoza rozwoju sytuacji po uderzeniach jądrowych;
- położenie, stan, możliwości i sposób wykorzystania wojsk korpusu według wariantów;
- sąsiedzi, ich zadania i możliwości oraz warunki organizacji z nimi współdziałania;
- sytuacja radioelektroniczna;
- warunki terenowe i czas oraz pora roku, doby i warunki atmosferyczne.

Ocena poszczególnych elementów sytuacji powinna zakończyć się wnioskami końcowymi, dającymi podstawę do określenia charakteru i zakresu przedsięwzięć, które należy zastosować w celu pełnego wykorzystania momentów sprzyjających i wyeliminować momenty utrudniające wykonanie zadania bojowego.

Oceniając sytuację należy pamiętać, że ulega ona ciągłym zmianom, jest dynamiczna. Dlatego w procesie jej oceny należy przewidywać ewentualne zmiany, jakie mogą nastąpić do czasu rozpoczęcia działań bojowych.

Należy również pamiętać, że wpływ poszczególnych elementów sytuacji na przebieg wykonania zadania jest różny. W różnych warunkach sytuacji, każdy z nich odmiennie wpływa na działania wojsk. Dlatego też ocenę sytuacji rozpoczyna się od oceny elementów mających w danych konkretnych warunkach największy wpływ na wykonanie zadania. A zatem nie należy zbędnie tracić czasu na ocenę elementów mających znaczenie drugorzędne.

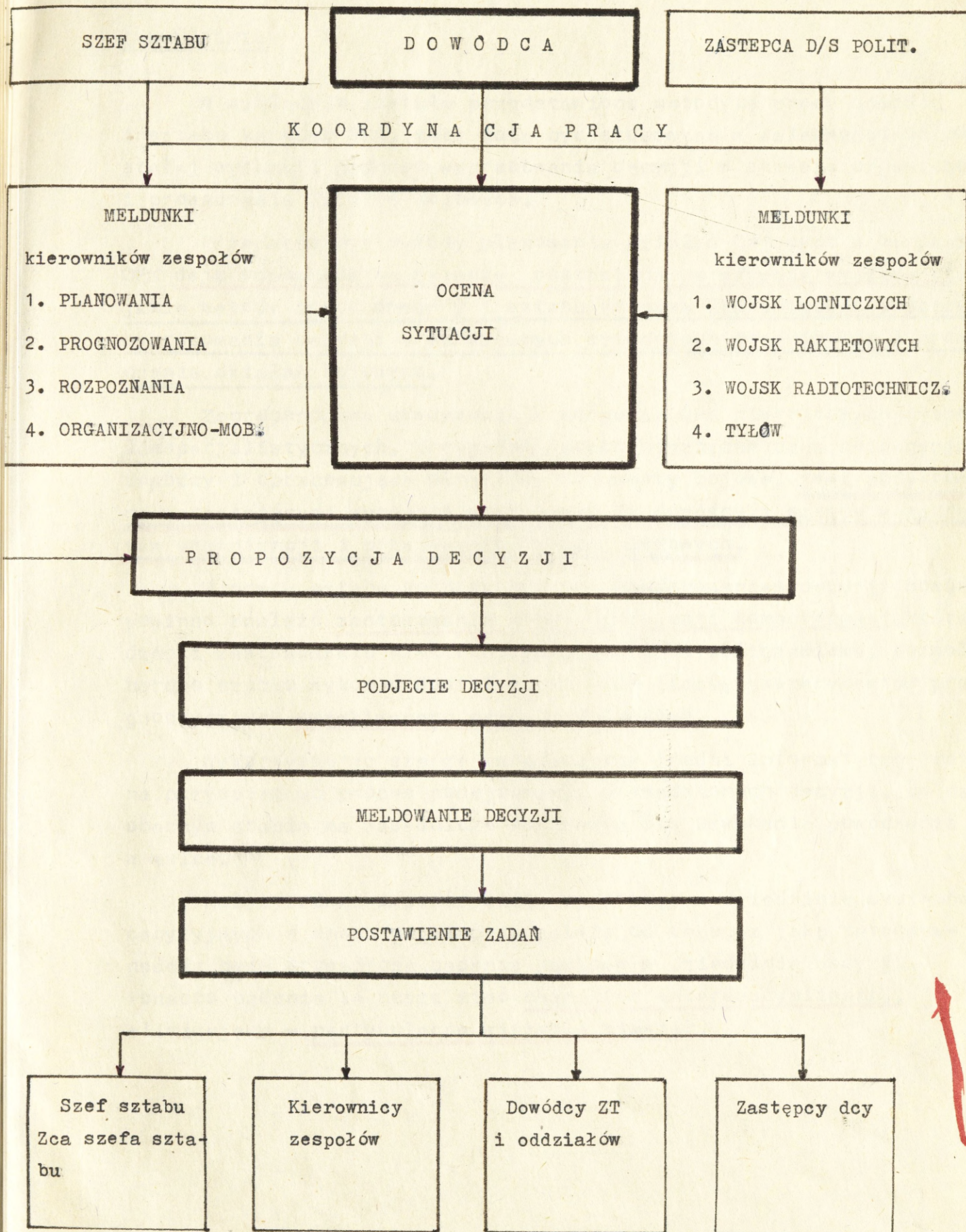
UKŁAD OCENY SYTUACJI



Rys. 5.

Otrzymana suma wniosków z oceny poszczególnych elementów sytuacji pozwala na sformułowanie wniosków ogólnych, które stanowią właściwą podstawę do podjęcia decyzji, która powinna zawierać: wnioski z oceny nieprzyjaciela, myśl przewodnią prowadzenia działań, zadania dla podwładnych według rodzajów wojsk, organizację współdziałania, dowodzenia i wszechstronnego zabezpieczenia działań, terminy osiągnięcia gotowości bojowej. Działalność dowództwa i sztabu KOPK podczas oceny sytuacji ilustruje schemat 6.

DZIAŁALNOŚĆ DOWÓDZTWA I SZTABU KORPUSU OPK PODCZAS OCENY SYTUACJI



Rys. 6.

## ZAKOŃCZENIE

W wykładzie została przedstawiona metodyka pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK, jaka może być stosowana w zależności od powstałej sytuacji podczas wypracowania decyzji w okresie organizacji i prowadzenia działań bojowych.

Przedstawione metody planowania działań bojowych w korpusie OPK dają odpowiedź na pytanie postawione na wstępie wykładu tj. jakie metody pracy dowódcy i sztabu korpusu OPK stosować podczas wypracowania decyzji w określonych sytuacjach organizacji i prowadzenia działań bojowych.

Zaproponowane utworzenie w korpusie OPK nieetatowych zespołów specjalistycznych, przygotowujących niezbędne dane do decyzji dowódcy i opracowujące określone dokumenty bojowe, jest podyktowane wzrastającymi wymogami w stosunku do dowódcy i sztabu w zakresie organizacji i prowadzenia działań bojowych.

W pracy sztabu korpusu OPK nad wypracowaniem decyzji dowódcy powinno znaleźć zastosowanie metody symulacji komputerowej, która dzięki zastosowaniu elektronicznej techniki obliczeniowej pozwoli bardzo szybko wykonać dostatecznie dużą liczbę eksperymentów prognostycznych oczekiwanego przebiegu działań.

Wykorzystując szerzej współczesne środki informatyczne można przyspieszyć proces podejmowania uzasadnionych decyzji, co na obecnym etapie ma zasadnicze znaczenie dla uzyskania powodzenia w walce.

Należy również podkreślić, że postęp w dziedzinie systemów decyzyjnych w znacznym stopniu zależy od tego, z jaką intensywnością będą prowadzone badania naukowe w dziedzinie decyzji. Ponadto badania te muszą mieć charakter interdyscyplinarny, eliminujący - partykularne widzenie zjawisk.

LITERATURA:

1. Ackoff R. Decyzje optymalne w badaniach stosowanych. W-wa 1969 r.
2. Biela A. Informacja a decyzja. W-wa 1976 r.
3. Drużynin W., Kantorow D. Idea, algorytm, decyzja. W-wa 1975 r.
4. Flaniewicz W., Wawrzyniak B. Zasady i metody podejmowania decyzji kierowniczych. W-wa 1978 r.
5. Kozielski J. Psychologiczna treść decyzji. W-wa 1976 r.
6. Kuleszyński L. Dowodzenie wojskami a cybernetyka. W-wa 1967 r.
7. Sienkiewicz P. Analiza systemowa procesów informacyjno-decyzyjnych. W-wa 1982 r.
8. Sienkiewicz P. Inżynieria systemów. W-wa 1983 r.
9. Zawiśła A. Organizacja i planowanie. Ujęcie systemowe. W-wa 1976 r.

Wydrukowano w 3 egz.

Egz. Nr 1 Bibl. Nauk. OZS

Egz. Nr 2 DW OPK

Egz. Nr 3 Kanc. Tajna

Wyk. płk Smoter

Druk. DS dn. 29.03.1983 r.

Nr ks. masz. PF 156/WL

*2N nr 4 (36) 83 01679*

*8-57-72*

to wto  
8  
8ta  
wto  
8  
71  
61  
01  
4  
71

