

Grey Scale #13



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



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
KATEDRA TAKTYKI WOJSK OPK

**JAWLE**

ASG wewn. 3528/80

*Prot. 616/27/91-2000  
Katedra  
Taktyki  
Wojsk  
OPK*



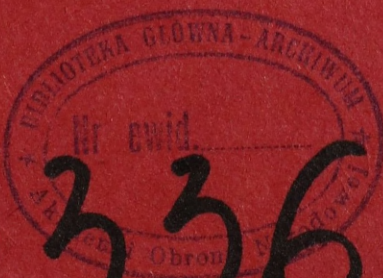
Egz. Nr. 1

*146/12*

Pplk pil. dr Eugeniusz ZABŁOCKI

ORGANIZACJA DZIAŁAŃ BOJOWYCH  
W ODDZIAŁACH WOJSK OPK

Skrypt



**53364**

WARSZAWA

MAJ

1980



Colour Chart #13

Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black



# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK  
KATEDRA TAKTYKI WOJSK OPK

ASG ucwn. 3528/80



**JAWNE**

Egz. Nr.....1

*Prof. 618729 01 2000*  
*Województwo*  
*Warszawa*  
*11.11.2000*

Pplk pil. dr Eugeniusz ZABŁOCKI

ORGANIZACJA DZIAŁAŃ BOJOWYCH  
W ODDZIAŁACH WOJSK OPK

Skrypt

*116/12*

53364

WARSZAWA

MAJ

1980

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

PRZEKŁASZCZONO WYDZIAŁ WOJSK LOTNICZYCH I OPK

Protokół Nr 54305

KATEDRA TAKTYKI WOJSK OPK

**JAWNE**

ASG wewn. 3528/80

*Prot. 616/27.09.2000*

*Matygonata*

*Dzień i data*

*04 -*

*12.10.2000*

Egz.nr .... 1

ZATWIERDZAM  
KOMENDANT  
WYDZIAŁU WOJSK LOTNICZYCH I OPK

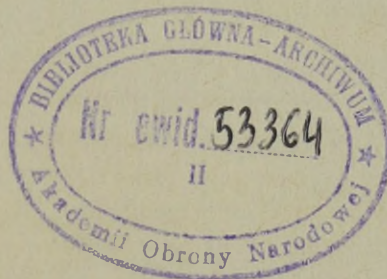
gen.bryg.pil.dr Zdzisław ŻARSKI



Pplk pil.dr Eugeniusz ZABŁOCKI

ORGANIZACJA DZIAŁAŃ BOJOWYCH  
W ODDZIAŁACH WOJSK OPK

Skrypt



WARSZAWA

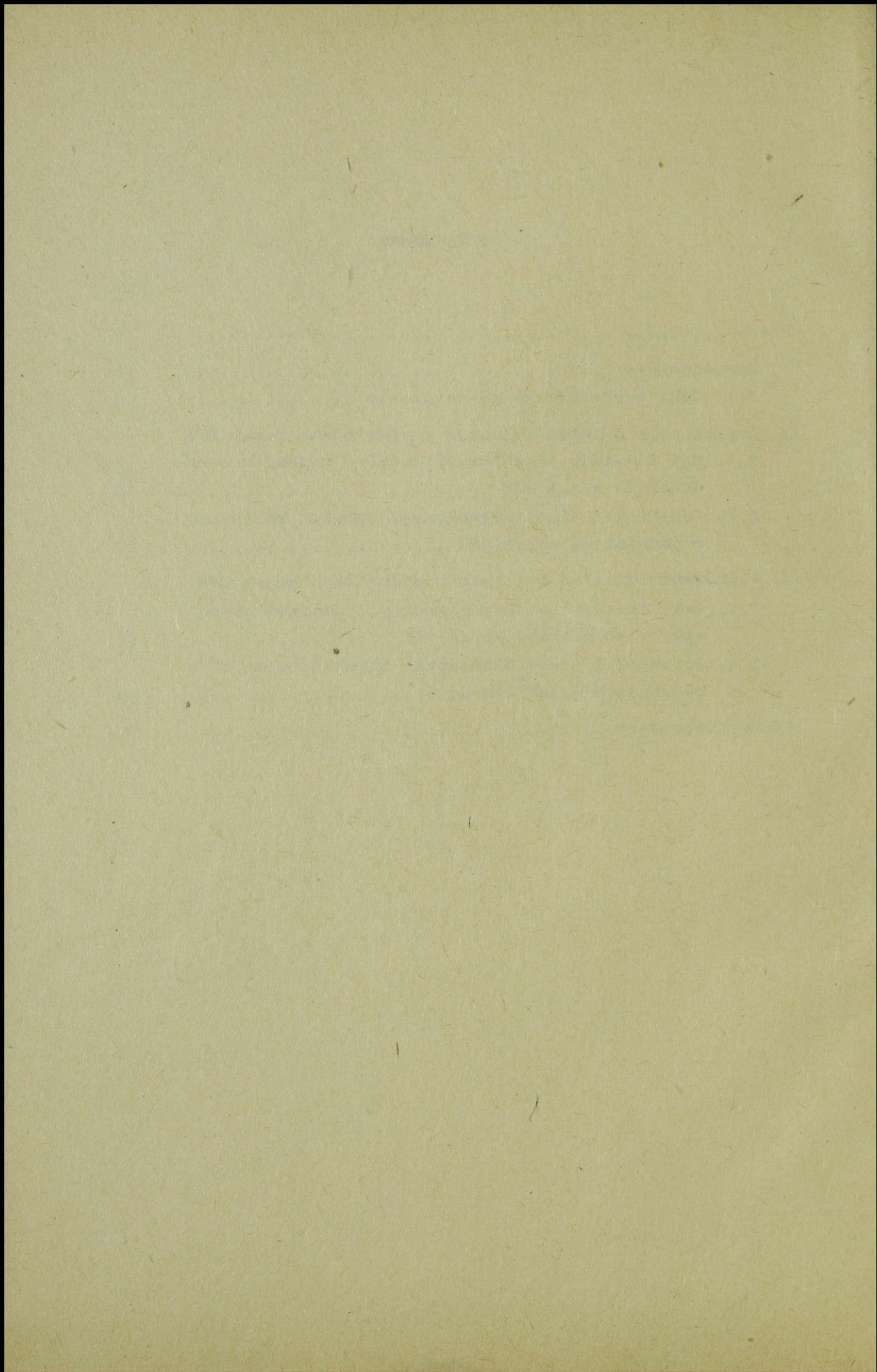
MAJ

1980 r.

12

## SPIS TREŚCI

	Str.
Wstęp .....	5
1. Wprowadzenie .....	6
1.1. Cykl zorganizowanego działania .....	8
2. Organizacja działań bojowych w oddziałach wojsk OPK	
2.1. Cel i metody organizacji działań bojowych w od- działach wojsk OPK .....	15
2.2. Przebieg i treść organizacji działań bojowych w oddziałach wojsk OPK .....	17
3. Planowanie działań bojowych w oddziałach wojsk OPK	
3.1. Cel, zasady i metody planowania działań bojo- wych w oddziałach wojsk OPK .....	28
3.2. Przebieg i treść planowania działań bojowych w oddziałach wojsk OPK .....	30
Wykaz literatury .....	38



## W S T Ę P

Złożoność współczesnego dowodzenia wymaga szerokiego stosowania osiągnięć wielu dziedzin nauki, począwszy od prakseologii poprzez teorię organizacji i kierowania, teorię decyzji, a skończywszy na specjalistycznych naukach technicznych.

Według prof. T. KOTARBIŃSKIEGO sprawność organizacyjna jest jednym z warunków skuteczności każdego działania. Ma to szczególne znaczenie w warunkach wojskowych, gdzie każde działanie ma z reguły charakter wysoce zorganizowany.

Sprawne organizowanie działań jest jednym z podstawowych obowiązków dowódców i oficerów sztabu w procesie dowodzenia wojskami.

Stosowane współcześnie metody i zasady organizacji działań bojowych są wynikiem adaptacji ogólnych teoretycznych podstaw naukowych do warunków wojskowych oraz doświadczeń dowódców i sztabów z ówczesnej i codziennej działalności oddziałów i związków taktycznych wojsk OPK.

Materiał zawarty w niniejszym opracowaniu ma charakter ogólnej wiedzy o organizacji działań bojowych w oddziałach wojsk OPK /głównie od strony metodycznej/. Jest on przeznaczony dla słuchaczy ASG WP przede wszystkim pionu OPK, jako wprowadzenie do samodzielnych studiów nad organizacją działań bojowych w ogóle oraz nad właściwościami i zasadami organizacji działań bojowych w oddziałach poszczególnych rodzajów wojsk OPK.

## 1. WPROWADZENIE

W literaturze spotykamy szereg definicji terminu organizacja.

Przez organizację w ogóle rozumie się najczęściej jakąkolwiek wyodrębnioną z otoczenia całość ludzkiego działania skierowaną na osiągnięcie jednego lub więcej celów tego działania<sup>1/</sup>. Cel lub cele są nieodłączną cechą wszelkiej organizacji.

W praktyce najczęściej spotykamy się z czynnościowym znaczeniem terminu organizacja. "Organizacja w znaczeniu czynnościowym to tyle co organizowanie działania instytucji bądź organizowanie nowej instytucji i jej działania".

Należy jednak pamiętać, że organizacja /działanie zorganizowane/ jest atrybutem wszelkiego działania ludzkiego, w tym również działania całkowicie indywidualnego. Inaczej mówiąc, jest to proces ciągły towarzyszący działaniu instytucji, zespołów ludzkich oraz każdego człowieka.

Według T. KOTARBIŃSKIEGO organizacja oznacza "akcję zespalania pewnych ludzi i rzeczy w całość określonymi stosunkami"<sup>2/</sup>. W tym ujęciu wypukła się wzajemne ustosunkowanie wykonawców i środków materiałowych. Zgodnie z zasadami prakseologii, opracowanymi w głównej mierze przez T. KOTARBIŃSKIEGO, sprawna organizacja jest jednym z podstawowych warunków skutecznego działania, to znaczy takiego, które zapewnia osiągnięcie zamierzonego celu. Skuteczność działania jest z kolei jednym z podstawowych kryteriów oceny działalności jednostek wojskowych zarówno w warunkach bojowych, jak i pokojowych.

Z każdą organizacją i sprawnym działaniem wiąże się nieodłącznie pojęcie kierowania. Najczęściej przyjmuje się, że "kierowanie polega na oddziaływaniu przedmiotu kierowania na obiekt kierowany, aby obiekt ten zachowywał się, działał czy

---

1/ K. STANGRET: Teoria i praktyka organizatorska w działaniach wojskowych na tle zasad cyklu organizacyjnego. Wyd. ASG WP, 1978.

2/ T. KOTARBIŃSKI: Traktat o dobrej robocie, Warszawa 1958.

funkcjonował w kierunku osiągnięcia postawionych celów, w szczególnym przypadku jednego celu"<sup>1/</sup>.

Według T. KOTARBIŃSKIEGO "kierowanie oznacza osiąganie zamierzonego celu przy pomocy wysiłku innych ludzi".

Szczególnym rodzajem kierowania jest dowodzenie. Szczególnym dlatego, że dotyczy ono uzbrojonych zespołów ludzi, odbywa się w warunkach dyscypliny wojskowej, a także w surowych warunkach pola walki, w obliczu zjawisk wywołujących najwyższe napięcie ludzkich sił duchowych i fizycznych. Sprawność dowodzenia jest jednym z warunków skuteczności działania wojsk.

Jedną z podstawowych funkcji dowodzenia jest organizacja /organizowanie/ działań bojowych podległych jednostek wojskowych. Często spotyka się twierdzenie, że współczesny dowódca powinien być przede wszystkim doskonałym organizatorem walki. Według A. APONOWICZA pod pojęciem organizowania jako funkcji dowodzenia "rozumieć wypada tworzenie takiego układu czynności, który jest konieczny dla wykonania zadania, oraz który określa przy tym władzę i odpowiedzialność poszczególnych wykonawców składowych części tego zadania"<sup>2/</sup>.

Podstawową zasadę wynikającą z dyrektyw organizacji działania /działania w sposób zorganizowany/ stanowi stosowanie cyklu organizacyjnego<sup>3/</sup>.

W warunkach wojskowych spotykamy się z organizowaniem działania instytucji już istniejącej, jak również z organizowaniem nowej instytucji i jej działania. Bardziej typowy jest jednak pierwszy przypadek szczególnie w odniesieniu do oddziałów wojsk OPK. Oddział wojsk OPK jest bowiem typowym przykładem instytucji już istniejącej o dużym stopniu sformalizowania w okresie pokoju przy założeniu niewielkich zmian w jego strukturze organizacyjnej na okres wojny. Z tego względu zasady cyklu zorganizowanego działania mają niemal pełne zastosowanie w odniesieniu do oddziałów wojsk OPK.

1/ Teoria organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1979.

2/ A. APONOWICZ: Dowodzenie. Wyd. MON, Warszawa 1961.

3/ K. STANGRET: Teoria i praktyka organizatorska .... op. cit.

### 1.1. Cykl zorganizowanego działania

Cykl zorganizowanego działania, nazywany w skrócie cyklem organizacyjnym, obejmuje całokształt czynności, jakie powinny być realizowane w okresie przygotowania danego rodzaju działania, w okresie jego realizacji i po zakończeniu działania<sup>1/</sup>.

Istnieje wiele poglądów na treść i zakres grup czynności składających się na cykl organizacyjny. Prekursorem w tej dziedzinie był Le CHATELIER, który sformułował pięcioetapowy cykl organizacyjny. Do najbardziej rozpowszechnionych współcześnie /w szkoleniu akademickim/ należą poglądy sformułowane przez prof. Jana ZIELENIWSKIEGO, prof. Jerzego KURNALA oraz prof. W. KIEZIUNA. Różne koncepcje cyklu organizacyjnego przedstawia tabela 1.

Praktyka wykazuje, że poszczególne etapy w małym tylko stopniu mogą być ujmowane chronologicznie - w zasadzie przynajmniej częściowo są one realizowane równocześnie. Ujęcie chronologiczne ma na celu jedynie ułatwienie wyjaśnienia istoty i treści tych etapów oraz ich adaptacji do warunków działań wojsk OPK. Wydaje się, że najbardziej przydatne do tego celu jest ujęcie prof. ZIELENIWSKIEGO z uwzględnieniem wyodrębnienia fazy przygotowawczej prof. KURNALA.

Stwierdzenie celu działania zapoczątkowuje każde działanie. Według prof. ZIELENIWSKIEGO w etapie tym konieczne jest "uświadomienie sobie /w przypadku działania zbiorowego - członkom zespołu/ rzeczywistych celów działania i ich wzajemnego stosunku". Celem jest stan jakiegoś przedmiotu działania w postaci rzeczy lub procesu, który ma być pozyskany albo wytworzony lub choćby ukształtowany pod względem pewnych właściwości zgodnie z wyobrażeniem potrzeby, jaką ma zaspokoić<sup>2/</sup>.

W działaniach zespołowych mogą wystąpić różne sytuacje, z których typowymi /skrajnymi/ są następujące:

- a. Kierownik /dowódca, szef/ otrzymuje cel i zadanie ze szczebla nadrzędnego.
- b. Kierownik sam formułuje cel /lub cele/ działania oraz wynikające stąd zadania.

1/ K. STANGRET: Teoria i praktyka organizatorska ..., ibidem.

2/ Teoria organizacji i zarządzania, op. cit.

Tabela 1

## CYKL DZIAŁANIA ZORGANIZOWANEGO

Etapy	H. Le CHATELIER	pik prof. Felicjan WIŚNIEWSKI	prof. Jan ZIELENIŃSKI	prof. Jerzy KURANL
I	Postawienie jasnego i zrozumiałego celu	Precyzowanie celu	Stwierdzenie celu działania	Faza I -
II	Zbadanie warunków i środków, które trzeba zastosować, aby osiągnąć cel	Planowanie: - formułowanie zamiaru działania; - opracowanie planu/ów/ działania	Planowanie działania	przygotowawcza, obejmująca pierwsze trzy etapy o treści zgodnej z ujęciem prof. ZIELENIŃSKIEGO /organizowanie działania/
III	Przygotowanie środków i warunków uznanych za niezbędne do zastosowania	Organizowanie: - uzyskanie zasobów; - organizowanie struktur statycznych	Pozyskanie i rozmieszczenie zasobów	
IV	Urzeczywistnienie czyli wykonanie zamierzonej czynności stosownie do powziętego planu	Realizowanie	Realizowanie planu	Faza II - realizacyjna
V	Kontrola wyników działania i wyciągnięcie z nich wniosków	Kontrolowanie: - kontrole częściowe /etapowe/; - kontrola całościowa /wynikowa/	Kontrola realizacji	Faza III - kontroli

Formułowanie celów działania przez dowódców w wojskach OPK ma miejsce z zasady na wyższych szczeblach dowodzenia. Dowódcy oddziałów otrzymują zadanie bojowe, którego treść jest podstawą do realizacji całokształtu czynności pozostałych etapów cyklu organizacyjnego. Zadanie bojowe jest odzwierciedleniem celu i zamiaru działań sformułowanych przez przełożonego.

Precyzyjne zdefiniowanie znaczenia pojęć zamiar, cel i zadanie oraz związków między nimi jest dość trudne. Wydaje się, że najbardziej adekwatne do warunków wojskowych są przytoczone poniżej definicje sformułowane przez prof. ZIELENIEWSKIEGO.

"Zamiar, to wyobrażone i zaakceptowane przez podmiot, lecz jeszcze nie wykonane działanie, pomyślane jako prowadzące do celu; zadanie to cel zaakceptowany ze świadomością, że został ustalony przez kogo innego /zadany/".

Ponieważ dowódcy oddziałów wojsk OPK z zasady realizują cele "zadane", to najważniejsze jest zrozumienie przez nich celów i zamiarów działań przełożonych, a na tym tle istoty i treści zadania bojowego oddziału.

Planowanie działania to według prof. ZIELENIEWSKIEGO "obmyślenie środków i sposobów działania, dostosowanych zarówno do celów, jak i warunków; albo inaczej: organizowanie toku działań".

Uogólniając poglądy różnych autorów można przyjąć, że na planowanie składają się następujące czynności, które można nazwać podstawowymi etapami planowania:

- a. Prognozowanie warunków działania oraz wstępna ocena całokształtu potrzeb i możliwości dysponowania siłami i środkami do realizacji celu.
- b. Zbadanie i opracowanie sposobów działania, jakimi cel może być osiągnięty.
- c. Wybór jednego ze sposobów realizacji celu.
- d. Opracowanie planu działania zgodnie z wybranym sposobem realizacji celu.

W odniesieniu do warunków wojskowych pierwsze trzy etapy utożsamione są z wypracowaniem i powzięciem decyzji. Decyzją kierowniczą nazywamy świadomy wybór jednego z rozpoznanych i

dostępnych /realnych/ wariantów działania. Treść decyzji stanowi podstawę do opracowania planu działania, który jest końcowym rezultatem etapu planowania. Powinien on odzwierciedlać cały proces realizacji celu działania /zadania/. Inaczej mówiąc, jest to projekt realizacji zamierzeń /czynności/ z uwzględnieniem ich treści, zakresu, czasu i kolejności wykonania.

Przedstawione w ogólnych zarysach elementy planowania wskazują na konieczność wariantowania działań, tzn. tworzenia zbioru rozwiązań dopuszczalnych. Wariantowanie rozwiązań ma istotne znaczenie w planowaniu działań wojsk, szczególnie w odniesieniu do prognozowania. W odróżnieniu od warunków cywilnych mamy więcej "niewiadomych" dotyczących przewidywanych warunków realizacji celu /zadania/. W odniesieniu do wojsk OPK podstawową "niewiadomą" jest prawdopodobna taktyka działań przeciwnika powietrznego, miejsce i czas wykonania przez niego uderzenia. Konieczne jest więc wariantowanie działań przeciwnika. Z kolei dla każdego wariantu działań przeciwnika należy opracować wariant użycia wojsk własnych zapewniający wykonanie zadania.

Można więc przyjąć, że istotą planowania w wojskach OPK jest poszukiwanie, wybór i opracowywanie planów /wariantów/ działań bojowych stosowanie do przewidywanych wariantów działań przeciwnika.

Rezultatem etapu trzeciego powinno być pełne przygotowanie sił i środków do rozpoczęcia realizacji celu.

W warunkach działania wojsk OPK często trudno wyróżnić rolę etapu trzeciego, jako kończącego okres przygotowania do działań. Występuje bowiem sytuacja, kiedy dowódca oddziału /ZT/ dysponuje określoną /znaną/ ilością sił i środków, które może wykorzystać do wykonania postawionego zadania. Z tego względu analizę posiadanych zasobów przeprowadza się już w toku etapu pierwszego i drugiego. Równoległe z planowaniem działań dokonuje się również wstępnego przygotowania posiadanych sił i środków do wykonania zadania.

W tych warunkach rola etapu trzeciego sprowadza się do dwóch zasadniczych czynności:

- a. Podziału i postawienia zadań wykonawcom /dowódcom oddziałów, pododdziałów/ zgodnie z opracowanym planem.

b. Bezpośredniego przygotowania oddziałów /pododdziałów/ do działań zgodnie z postawionymi zadaniami.

Przeplatanie się czynności pierwszych trzech etapów cyklu organizacyjnego jest charakterystyczne przy organizowaniu różnych działań. Stąd koncepcja prof. KURNALA, aby etapy te rozpatrywać łącznie jako fazę przygotowania działania. Jest to ujęcie najbardziej adekwatne do warunków organizowania działań wojsk, gdzie rezultatem fazy przygotowawczej powinno być osiągnięcie gotowości do wykonania zadania.

W etapie czwartym wszystkie czynności powinny być podporządkowane realizacji celu zgodnie z ustalonym planem. W literaturze wojskowej etap ten nazywany jest prowadzeniem działań bojowych.

W etapie tym szczególnego znaczenia nabiera kierowanie, jako nieodłączna cecha każdego działania zorganizowanego. W dowodzeniu wojskami konieczna jest w tym przypadku twórcza inicjatywa dowódców wszystkich szczebli. Należy jednak pamiętać, że wszelkie inicjatywy /zmiany/ powinny uwzględniać możliwości realizacji ustalonego celu działania /wykonania zadania/.

Proces realizacji celu /kierowania działaniem/ zawiera całe bogactwo problemów z zakresu dowodzenia, których opis przekracza ramy niniejszego opracowania.

Etap kontrolowania jest etapem zamykającym cykl zorganizowanego działania.

Zasadniczym celem kontrolowania jest wyciągnięcie wniosków pozwalających usprawnić działanie.

Wyodrębnienie tego etapu w ujęciu chronologicznym jest jedynie umowne, kontrolowanie bowiem jest procesem ciągłym i dotyczy całego cyklu organizacyjnego.

Możemy jednak wyróżnić trzy podstawowe etapy kontrolowania, a mianowicie:

a. Kontrolę wstępną, w trakcie realizacji trzech pierwszych etapów cyklu organizacyjnego /faza przygotowawcza/, mającą na celu usprawnienie procesu przygotowania do działania /wykonania zadania/.

- b. Kontrolę bieżącą /w trakcie etapu czwartego/ mającą na celu usprawnienie procesu realizacji działania /kierowania działaniem/.
- c. Kontrolę końcową /wynikową/, której celem jest wyciągnięcie wniosków zmierzających do usprawnienia kolejnego działania w następnym cyklu organizacyjnym.

Przedstawiony opis etapów cyklu organizacyjnego w ujęciu chronologicznym ma jedynie charakter wzorca teoretycznego. Wyraźnie widoczne jest wzajemne przeplatanie i zlewanie się czynności poszczególnych etapów. Całokształt sprzężeń występujących pomiędzy poszczególnymi etapami został przedstawiony na schemacie cybernetycznego ujęcia cyklu organizacyjnego /schemat nr 1/1/.

W warunkach organizacji działań wojsk charakterystyczne jest wyodrębnienie fazy przygotowawczej i fazy realizacyjnej zgodnie z ujęciem prof. KURNALA. Często w literaturze spotyka się sformułowania "organizacja i prowadzenie działań bojowych". W tym przypadku przez organizację rozumie się wszystkie czynności obejmujące fazę przygotowawczą do działania - od momentu otrzymania zadania do momentu osiągnięcia gotowości do jego wykonania /prowadzenia działań/. Natomiast faza realizacyjna jest utożsamiona z prowadzeniem działań bojowych.

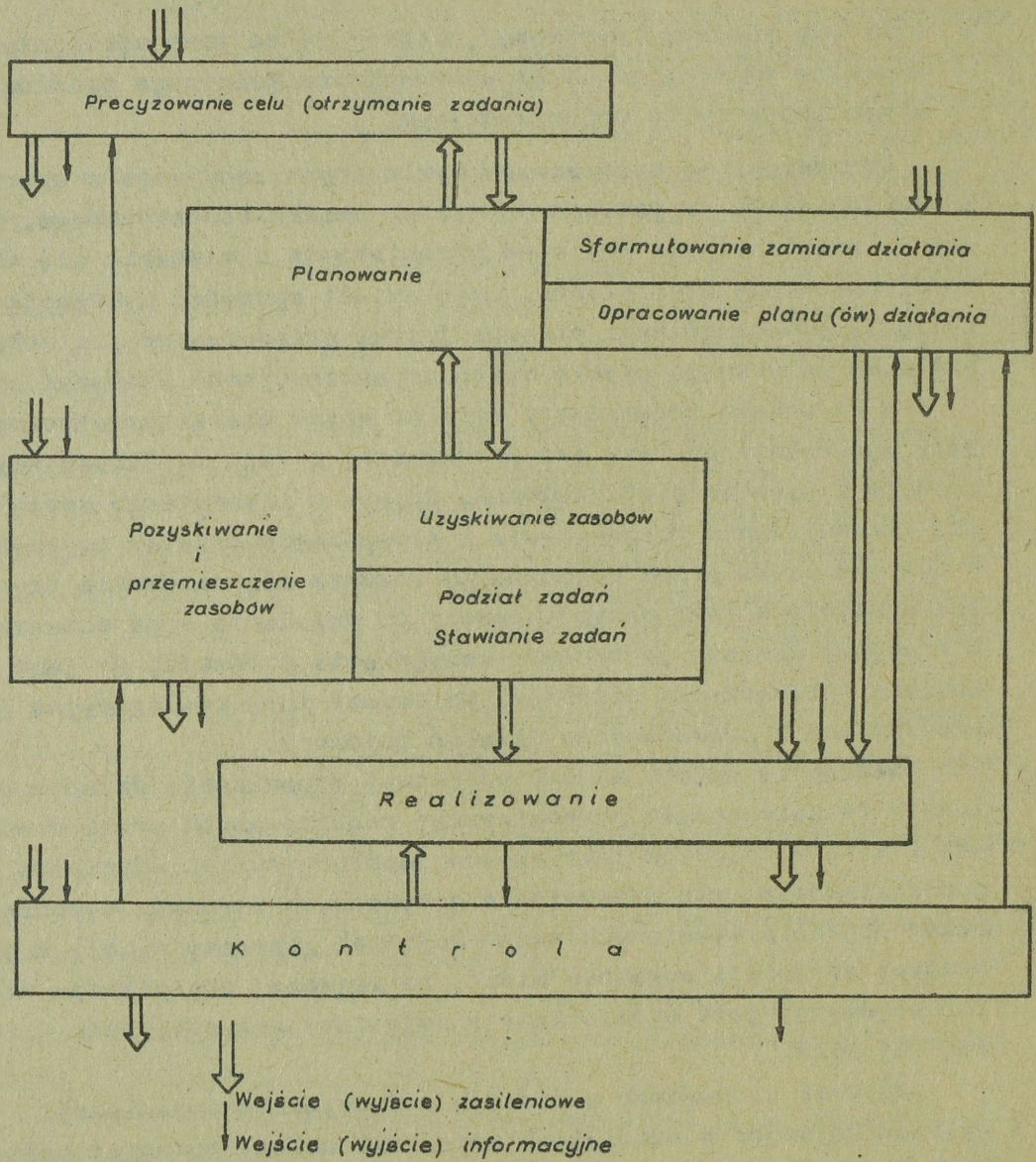
Według Lekaykonu wiedzy wojskowej organizacja działań bojowych to całokształt przedsięwzięć realizowanych przez dowództwa i sztaby związków taktycznych /operacyjnych/, oddziałów i pododdziałów w celu zapewnienie optymalnych warunków wykonania przez wojska postawionych zadań bojowych /operacyjnych/. Z powyższej definicji wyraźnie widać, że pojęcie: organizacja działań bojowych, jest utożsamiane z pojęciem: przygotowanie działań bojowych.

Zgodnie z powyższą definicją pod pojęciem organizacji działań bojowych w oddziałach wojsk OPK należy rozumieć całokształt przedsięwzięć zmierzających do przygotowania tych oddziałów do realizacji stawianych im zadań, do skutecznego prowadzenia walki z przeciwnikiem powietrznym.

Do podstawowych przedsięwzięć organizacji działań bojowych należą m.in.: wypracowanie decyzji, planowanie działań, przek-

1/ K. STANGRET: Teoria i praktyka organizatorska ..., op. cit.

**SCHEMAT CYBERNETYCZNEGO UJĘCIA  
CYKLU ORGANIZACYJNEGO**



zanie zadań bojowych wykonawcom, organizowanie współdziałania, dowodzenia, zabezpieczenia działań, dokonanie przegrupowań sił i środków, przygotowanie podległych wojsk do działań /Lekeykon wiedzy wojskowej, s. 287/.

Treść, zakres i kolejność realizacji przedsięwzięć organizacji działań bojowych jest zależna przede wszystkim od charakteru i właściwości zadań oddziałów i związków taktycznych /operacyjnych/ danego rodzaju wojsk, w tym również wojsk OPK.

## 2. ORGANIZACJA DZIAŁAŃ BOJOWYCH W ODDZIAŁACH WOJSK OPK

### 2.1. Cel i metody organizacji działań bojowych w oddziałach wojsk OPK

Zasadniczym celem organizacji działań bojowych jest wzajemne przygotowanie oddziału wojsk OPK do skutecznego prowadzenia walki z przeciwnikiem powietrznym.

Proces organizacji działań bojowych jest procesem ciągłym obejmującym zarówno okres pokoju, jak i okres wojny.

W okresie pokoju na plan pierwszy wysuwa się przygotowanie oddziału do odparcia pierwszego /zaskakującego/ zmasowanego nalotu środków napadu powietrznego nieprzyjaciela. Każdy oddział wojsk OPK ma z zasady ściśle sprecyzowane zadanie bojowe. Proces przygotowania do odparcia pierwszego zmasowanego nalotu polega głównie na:

- systematycznym szkoleniu składów osobowych stosownie do wymogów współczesnego pola walki /głównie przewidywanej taktyki przeciwnika powietrznego/;
- utrzymywaniu nakazanych norm stałej gotowości bojowej oraz osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej;
- ciągłym uaktualnianiu planów działań bojowych stosownie do rozkazów i zarządzeń przełożonych.

Można zatem przyjąć, że podstawowym celem organizacji działań bojowych w okresie pokoju jest ciągłe utrzymywanie gotowości oddziału do realizacji postawionego /w zasadzie stałego, długofalowego/ zadania bojowego.

Nie wyklucza to jednak stawiania oddziałom nowych lub uaktualniania postawionych zadań bojowych.

Natomiast w okresie wojny podstawowym celem organizacji działań bojowych jest przygotowanie oddziału wojsk OPK do realizacji kolejnych, nowych zadań bojowych. Należy przy tym podkreślić, że typowa będzie sytuacja, kiedy przygotowanie do realizacji nowego zadania będzie się odbywać równoległe z realizacją zadania poprzedniego. Sytuacja taka stawia szczególnie wysokie wymagania wobec dowódców i składów osobowych oddziałów pod względem sprawności organizacji działań bojowych. Należy również podkreślić, że zasadniczym problemem jest z reguły niedobór czasu. Czas jest z kolei podstawowym kryterium wyboru metod organizacji działań bojowych.

Do podstawowych metod organizacji działań bojowych - rozumianych jako sposób postępowania, świadomy i powtarzalny wybór działania<sup>1/</sup> - należy zaliczyć metody równoległej i kolejnej realizacji poszczególnych etapów /grup czynności/ cyklu organizacyjnego.

Metoda "kolejna" polega na realizacji poszczególnych czynności zgodnie z wzorcem /chronologicznym/ ujęciem etapów cyklu organizacyjnego, a mianowicie:

- planowanie działań bojowych przez dowódcę i sztab oddziału;
- postawienie zadań bojowych dowódcom pododdziałów;
- praktyczna realizacja przedsięwzięć przygotowawczych w pododdziałach zgodnie z postawionymi zadaniami bojowymi.

Metoda ta może być stosowana w przypadku, kiedy oddział dysponuje długim czasem na organizację działań bojowych - z zasady tylko w okresie pokoju.

Metoda "równoległa" polega na jednoczesnej realizacji /przynajmniej częściowo/ przedsięwzięć planowania przez dowódcę i sztab oraz praktycznych przedsięwzięć przygotowawczych w pododdziałach.

Ze względu na to, że niedobór czasu należy uznać za regułę, równoległa realizacja przedsięwzięć dowódcy i sztabu oraz pododdziałów jest zarówno metodą, jak i jedną z podstawowych zasad organizacji działań bojowych w oddziałach wojsk OPK.

Niezależnie od stosowanej metody zawsze należy dążyć do maksymalizacji czasu przeznaczonego na przygotowanie pododdziałów /podwładnych/ kosztem skracania czasu na planowanie działań bojowych przez dowódcę i sztab oddziału.

1/ Encyklopedia Powszechna. Wyd. PWN, Warszawa 1975.

## 2.2. Przebieg i treść organizacji działań bojowych w oddziałach wojsk OPK

Przebieg i treść organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK zależy głównie od następujących czynników:

- treści otrzymanego zadania bojowego;
- czasu przeznaczanego na organizację działań bojowych;
- doświadczenia dowódcy i oficerów sztabu /wypracowanych i stosowanych metod pracy/;
- aktualnego składu i stanu posiadanych sił i środków /stan gotowości bojowej, stan i wykształcenie załóg, wyposażenie itp./.

Podstawą do organizacji działań bojowych jest zadanie bojowe postawione przez dowódcę korpusu OPK w formie wyciągu z rozkazu bojowego. W niektórych przypadkach /w trakcie działań bojowych z reguły/ zadanie może być postawione ustnie za pomocą technicznych środków łączności lub przez osobę upoważnioną przez dowódcę korpusu.

Wraz z zadaniem bojowym oddział może otrzymać dodatkowe zarządzenia i dokumenty /wyciągi z planu działań bojowych korpusu OPK, zarządzenia szefów służb/.

Oddział otrzymuje z zasady zadanie długofalowe, na cały okres jego bazowania w danym rejonie. Zadanie to w trakcie działań może być udokładniane na okres dnia, nocy lub doby /w zależności od rozwoju sytuacji/.

Nowe zadanie oddział otrzymuje z zasady w następujących przypadkach:

- przewidywanej zmiany rejonu bazowania;
- zasadniczych zmian w sytuacji operacyjno-taktycznej na danym kierunku działań;
- wykonywania zadań dodatkowych.

Na treść wyciągu z rozkazu bojowego dowódcy korpusu składają się z reguły następujące zagadnienia:

- wnioski z oceny nieprzyjaciela powietrznego;
- zadania bojowe sąsiadów, z którymi oddział będzie współdziałał, oraz nakazane sposoby współdziałania;
- zadanie bojowe korpusu oraz zamiar działań dowódcy korpusu, szczególnie w zakresie wykorzystania rodzaju wojsk, w którego skład wchodzi dany oddział;
- zadanie bojowe oddziału;

- organizacja dowodzenia i współdziałania;
- zabezpieczenie działań bojowych.

Podstawowymi elementami zadania bojowego oddziału wojsk OPK są:

- charakter zadania bojowego, a w tym cel działań /osłaniać, niszczyć, być w gotowości, zabezpieczyć/;
- czas i rejon działań;
- siły wyznaczone do wykonania zadania;
- czas meldowania decyzji przez dowódcę oddziału;
- czas osiągnięcia gotowości do działań.

Z chwilą otrzymania zadania bojowego rozpoczyna się cykl organizacji działań bojowych, który obejmuje przedsięwzięcia realizowane przez dowódcę oddziału, sztab i składy osobowe pododdziałów.

Kolejność i treść zasadniczych przedsięwzięć organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK jest z reguły następująca:

- a. Wypracowanie decyzji do działań bojowych.
- b. Zameldowanie decyzji dowódcy korpusu.
- c. Postawienie zadań bojowych dowódcom pododdziałów.
- d. Przygotowanie pododdziałów do wykonania zadania bojowego oraz kontrola przygotowania.
- e. Zameldowanie dowódcy korpusu o osiągnięciu gotowości do wykonania zadania.

Przedstawiona kolejność i treść przedsięwzięć obrazuje główny nurt organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK - zgodnie z zasadniczym celem, to znaczy osiągnięciem gotowości do wykonania zadania bojowego. Głównymi przedsięwzięciami, które limitują czas osiągnięcia gotowości do wykonania zadania są: wypracowanie decyzji i przygotowanie pododdziałów do działań bojowych. Wokół tych dwóch przedsięwzięć koncentruje się działalność dowódcy oddziału, sztabu oraz dowódców i składów osobowych pododdziałów.

Podstawowymi przedsięwzięciami, które realizuje się z zasady równolegle z wypracowaniem decyzji, są: planowanie działań bojowych przez sztab oddziału oraz wstępne przygotowanie pododdziałów do wykonania zadania.

Niezależnie od treści przedsięwzięć bardzo istotne jest dokonanie podziału oraz koordynacja zadań poszczególnych komó-

rek organizacyjnych oraz osób funkcyjnych. Z tego względu na schemacie 2 wyraźnie wyodrębniono działalność dowódcy i sztabu oddziału oraz pododdziałów. Z tego samego powodu oddzielnie pokazano przedsięwzięcia dowódcy i sztabu w czasie planowania /wypracowania decyzji/, chociaż zgodnie z założeniami teoretycznymi wypracowanie decyzji jako całość jest głównym przedsięwzięciem planowania działań bojowych.

Za całokształt organizacji działań bojowych odpowiada dowódca oddziału, w tym również za podział, koordynację i realizację zadań sztabu i pododdziałów.

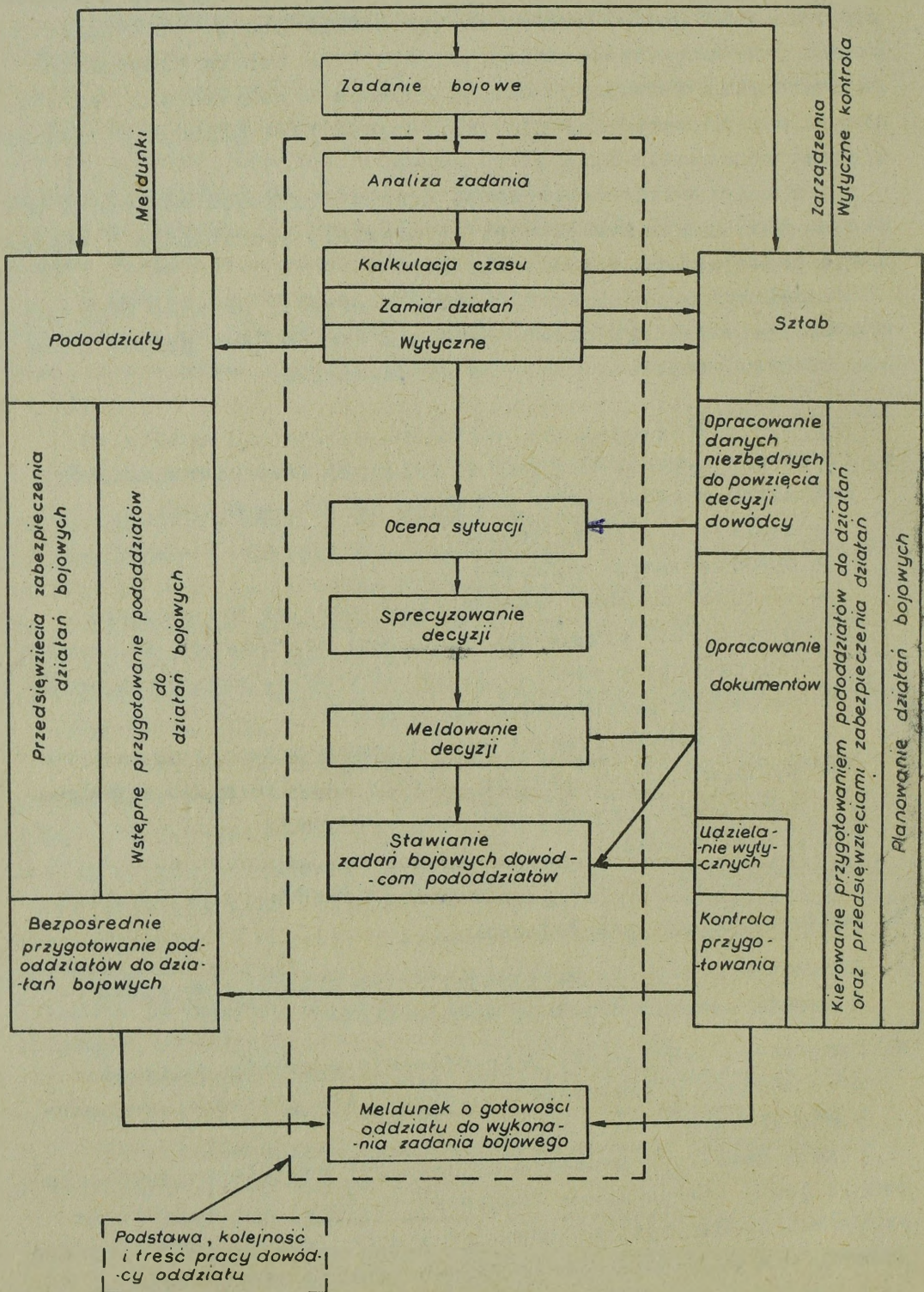
Analizując przebieg i treść organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK możemy wyróżnić następujące główne zadania dowódcy, sztabu i dowódców pododdziałów.

#### Dowódca oddziału:

- a. Podejmuje decyzję do działań bojowych oraz kieruje całokształtem przedsięwzięć organizacyjnych, a w tym:
  - analizuje zadanie bojowe;
  - ogłasza zamiar działań;
  - oficerom sztabu i szefom służb udziela wytycznych, dotyczących przygotowania danych potrzebnych do powzięcia decyzji i realizacji przedsięwzięć wstępnego przygotowania pododdziałów do działań;
  - ustala terminy realizacji głównych przedsięwzięć przygotowawczych, a głównie terminy stawiania zadań bojowych oraz osiągnięcia gotowości bojowej;
  - ocenia sytuację;
  - precyzuje decyzję do działań bojowych.
- b. Melduje decyzję przełożonemu.
- c. Zapoznaje z decyzją zastępców, sztab oraz szefów służb i stawia zadania dowódcom pododdziałów.
- d. Kontroluje całokształt przygotowania oddziału do działań oraz melduje przełożonemu o osiągnięciu gotowości do wykonania zadania.

Rola dowódcy w procesie organizacji działań bojowych, podobnie jak w każdym innym działaniu, polega więc głównie na podejmowaniu decyzji, wydawaniu rozkazów /wytycznych/ i kontrolowaniu ich wykonania. Są to typowe funkcje kierownicze.

ORGANIZACJA DZIAŁAŃ BOJOWYCH  
W ODDZIAŁACH WOJSK OPK



Natomiast organem, który zapewnia sprawną realizację za-  
mierzeń, decyzji i rozkazów dowódcy oraz koordynację działania  
wszystkich komórek organizacyjnych, jest sztab oddziału. Z za-  
dań sztabu wynika również szczególna rola szefa sztabu oddzia-  
łu w procesie organizacji działań bojowych. Szef sztabu kieru-  
je całokształtem pracy sztabu oraz koordynuje działalność wszy-  
stkich ogniw dowództwa, służb i pododdziałów w zakresie reali-  
zacji przedsięwzięć organizacji działań bojowych zgodnie z za-  
miarem i wytycznymi dowódcy. Jest on upoważniony do przedsta-  
wienia propozycji decyzji, a w niektórych przypadkach może rów-  
nież w imieniu dowódcy wydawać zarządzenia i stawiać zadania  
bojowe.

W praktyce oficerowie sztabu i szefowie służb pod kierow-  
nictwem szefa sztabu realizują następujące główne przedsięwzię-  
cia:

- a. Planują działania bojowe, a w tym:
  - opracowują i meldują dowódcy dane niezbędne do oceny sytuacji i powzięcia decyzji;
  - opracowują dokumenty niezbędne do zameldowania decyzji, stawiania zadań bojowych i prowadzenia działań.
- b. Udzielają wytycznych dowódcom pododdziałów w czasie stawiania zadań bojowych /w zależności od potrzeb/.
- c. Kierują przygotowaniem pododdziałów do działań bojowych oraz realizacją przedsięwzięć zabezpieczenia zgodnie z wytycznymi dowódcy.
- d. Realizują przedsięwzięcia uzgadniania współdziałania, organizacji manewru, organizacji dowodzenia i zabezpieczenia działań.

Dowódcy pododdziałów:

- a. Organizują i realizują przedsięwzięcia wstępnego przygotowania do działań zgodnie z zarządzeniami i wytycznymi dowódcy oraz oficerów sztabu oddziału.
- b. Organizują bezpośrednie przygotowanie pododdziałów do działań zgodnie z postawionymi przez dowódcę oddziału zadaniami bojowymi.
- c. Meldują o gotowości pododdziałów do działań bojowych.

Całokształt organizacji działań bojowych powinien być podporządkowany wspomnianej już zasadzie skracania czasu przeznaczonego na planowanie działań bojowych /w tym wypracowanie decyzji/ na korzyść czasu i warunków realizacji praktycznych przedsięwzięć przygotowawczych w pododdziałach.

Pierwszym przedsięwzięciem, które ma istotny wpływ na sprawność procesu organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK, jest analiza zadania bojowego, którą dowódca prowadzi sam lub wspólnie z szefem sztabu.

Analiza zadania bojowego ma na celu zrozumienie zamiaru działań dowódcy korpusu, zrozumienie zadania bojowego oddziału oraz określenie jego roli i miejsca w przyszłych działaniach.

W wyniku analizy zadania dowódca powinien określić zamiar /koncepcję/ wykonania postawionego zadania bojowego oraz zaplanować proces przygotowania oddziału do jego wykonania.

Dowódca określa również /ustala/ te elementy zadania bojowego, których sposób wykonania ustalił przełożony, oraz te, o których musi zdecydować sam. Na tej podstawie ustala zakres i treść informacji /danych/ niezbędnych do powzięcia decyzji oraz praktycznych przedsięwzięć przygotowania oddziału do wykonania zadania.

Ważnym elementem analizy zadania bojowego jest kalkulacja czasu, w której bierze się za podstawę czas otrzymania zadania bojowego od przełożonego, czas meldowania decyzji oraz nakazany czas osiągnięcia gotowości bojowej do działań. Na podstawie kalkulacji czasu dowódca określa plan /harmonogram/ realizacji głównych przedsięwzięć organizacji działań bojowych, który z zasady obejmuje:

- czas i miejsce ogłoszenia zamiaru i udzielenia wytycznych oficerom sztabu i szefom służb;
- czas i miejsce oceny sytuacji oraz kolejność przedstawiania propozycji /meldunków/ przez wyznaczonych oficerów;
- czas, miejsce i formę stawiania zadań bojowych dowódcom pododdziałów;
- terminy osiągnięcia gotowości bojowej przez pododdziały.

W oparciu o wnioski z analizy zadania bojowego, znajomość sytuacji oraz własne doświadczenie dowódca oddziału precyzuje zamiar działań i wytyczne dla oficerów sztabu i szefów służb.

W zależności od potrzeb wynikających z treści zadania bojowego dowódca osobiście lub przez szefa sztabu może ogłosić /przekazać/ zamiar działań i udzielić wytycznych w obecności całego składu osobowego dowództwa i sztabu lub tylko wybranym oficerom.

Zamiar działań bojowych określa ogólną koncepcję wykonania zadania bojowego w celu ukierunkowania pracy oficerów sztabu i szefów służb w trakcie wypracowania decyzji i przygotowania pododdziałów do działań bojowych.

W zamiarze dowódca oddziału określa przede wszystkim główny cel działań, możliwe warianty / sposoby / wykonania zadania oraz zakres podstawowych przedsięwzięć organizacji działań bojowych. Treść zamiaru działań bojowych stanowi najbardziej ogólną wytyczną dla oficerów sztabu i szefów służb odnośnie do treści i celu ich pracy.

Po ogłoszeniu zamiaru dowódca określa przedsięwzięcia wymagające natychmiastowego wykonania /w niektórych przypadkach może to zrobić w trakcie lub po udzieleniu wytycznych/. Przedsięwzięcia te dotyczą najczęściej rekonesansu, przygotowania do manewru, przygotowania uzbrojenia. Są to te przedsięwzięcia, które mają zasadniczy wpływ na czas osiągnięcia gotowości do wykonania zadania.

W następnej kolejności, w oparciu o kalkulację czasu, dowódca przekazuje oficerom plan /harmonogram/ realizacji głównych przedsięwzięć organizacyjnych oraz zakres i treść wstępnego przygotowania pododdziałów do działań bojowych.

W niektórych przypadkach /w zależności od potrzeb/ dowódca może nakazać opracowanie szczegółowego planu przygotowania oddziału do wykonania zadania oraz zarządzeń wstępnych dla dowódców pododdziałów.

Wytyczne dla oficerów sztabu i szefów służb dotyczą zagadnień, które dowódca zamierza rozpatrzyć w czasie oceny sytuacji, przedsięwzięć planowania działań bojowych oraz kierowania wstępnym przygotowaniem pododdziałów do działań bojowych.

Po wysłuchaniu wytycznych wyznaczeni oficerowie przystępują do realizacji postawionych im zadań. Całością ich pracy kieruje szef sztabu oddziału.

W wyznaczonym miejscu i czasie dowódca oddziału dokonuje oceny sytuacji.

Ocena sytuacji jest głównym, po analizie zadania, elementem procesu twórczej działalności dowódcy podczas wypracowania decyzji. Jej celem jest wyciągnięcie wniosków do powzięcia decyzji w oparciu o wszechstronną analizę warunków, możliwości i sposobów wykonania zadania. Dowódca może oceniać sytuację sam w oparciu o własną wiedzę i doświadczenie lub wspólnie z szefem sztabu bez udziału pozostałych oficerów sztabu i szefów służb. Z reguły jednak wykorzystuje wiedzę podwładnych. W tym celu wyznaczeni oficerowie, zgodnie z wytycznymi, składają meldunki dotyczące przede wszystkim oceny przeciwnika, wojsk własnych i warunków działań oraz sposobów wykonania poszczególnych elementów zadania bojowego. Konfrontacja własnych wniosków z propozycjami przedstawionymi przez oficerów sztabu stanowi podstawę do sprecyzowania decyzji przez dowódcę oddziału.

Równoległe z przygotowaniem meldunków dla dowódcy sztab oddziału opracowuje dokumenty potrzebne do zameldowania decyzji dowódcy korpusu, postawienia zadań bojowych dowódcom pododdziałów oraz do dowodzenia oddziałem w czasie prowadzenia działań bojowych.

Wstępne przygotowanie pododdziałów do działań bojowych rozpoczyna się od momentu udzielenia wytycznych przez dowódcę oddziału, a kończy z chwilą postawienia zadań bojowych. Na zasadniczą jego treść składają się z reguły następujące przedsięwzięcia:

- przygotowanie do wykonania manewru;
- przygotowanie sprzętu bojowego;
- przedsięwzięcia zabezpieczenia działań bojowych;
- studiowanie rejonu działań bojowych;
- studiowanie taktyki przeciwnika powietrznego;
- uaktualnianie danych na stanowiskach dowodzenia /planszetach, wskaźnikach itp./;
- sprawdzenie technicznych środków dowodzenia;
- przedsięwzięcia maskowania oraz ochrony i obrony.

Celem wstępnego przygotowania jest wykonanie wszystkich tych przedsięwzięć, które są najbardziej czasochłonne, aby po postawieniu zadań bojowych przez dowódcę oddziału w krótkim czasie osiągnąć gotowość do wykonania zadania.

Podstawą do postawienia zadań bojowych jest decyzja do-

wódcy oddziału zatwierdzona przez dowódcę korpusu.

Forma stawiania zadań bojowych zależy od sytuacji, w jakiej znajduje się oddział wojsk OPK. W okresie pokoju dowódca z reguły wzywa dowódców pododdziałów do sztabu oddziału. Natomiast w czasie działań bojowych, kiedy dowódca oddziału znajduje się na PłSD, a dowódcy pododdziałów na lotniakach, w dywizjonach raketowych lub posterunkach radiolokacyjnych, stawianie zadań bojowych odbywa się najczęściej za pomocą technicznych środków łączności.

Kolejność stawiania zadań bojowych jest następująca:

- taktyczne wnioski z oceny nieprzyjaciela powietrznego i naziemnego;
- zadania sąsiadów oraz zasady i sposoby realizacji współdziałania;
- zadania bojowe oddziału oraz zamier działań dowódcy;
- zadania bojowe pododdziałów;
- organizacja dowodzenia;
- przedsięwzięcia zabezpieczenia działań bojowych;
- zasady i terminy składania meldunków.

W czasie stawiania zadań bojowych dowódca zwraca szczególną uwagę na sposób i technikę ich wykonania. Dotyczy to głównie zadań bojowych pododdziałów.

Uzupełnieniem treści stawianych zadań bojowych są szczegółowe, w zależności od potrzeb, wytyczne szefów służb, związane bezpośrednio ze sposobem /techniką/ wykonania tych zadań.

Z chwilą postawienia zadań bojowych rozpoczyna się bezpośrednie przygotowanie pododdziałów do działań.

Celem przygotowania bezpośredniego jest osiągnięcie pełnej gotowości do wykonania zadania bojowego oddziału. Jego zakres i czas zależy głównie od treści zadań postawionych dowódcom pododdziałów oraz stopnia realizacji zasadniczych przedsięwzięć w ramach przygotowania wstępnego. W każdym przypadku dowódcy pododdziałów powinni dokonać szczegółowego podziału zadań i postawić je swoim podwładnym oraz określić technikę i czas ich wykonania.

Sztab oddziału w czasie bezpośredniego przygotowania opracowuje /uzupełnia/ dokumenty dowodzenia oddziałem w czasie działań bojowych.

Równoległe z opracowywaniem dokumentów oficerowie sztabu kontrolują przebieg bezpośredniego przygotowania w pododdziałach zgodnie z reprezentowanymi specjalnościami /służbami/ oraz wytycznymi dowódcy lub szefa sztabu oddziału.

Cykl organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK kończy się złożeniem meldunku przez dowódcę oddziału o osiągnięciu gotowości do wykonania zadania.

x        x        x

Przedstawiona w tym rozdziale metoda organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK jest wynikiem adaptacji teoretycznych podstaw organizacji zarządzania do warunków wojskowych oraz wieloletnich doświadczeń z ćwiczeń i całokszałtu działalności wojsk OPK. Metoda ta może być traktowana jako pewien wzorzec postępowania, będący wynikiem uogólnień dotyczących organizacji działań bojowych w różnych warunkach dla oddziałów różnych rodzajów wojsk OPK. Nie może to jednak być wzorzec bezwzględnie przestrzegany w tej postaci, w jakiej został sformułowany. Jego wykorzystanie wymaga twórczej inicjatywy dowódców i sztabów oddziałów stosownie do sytuacji i warunków działań bojowych.

W przeważających przypadkach w sytuacjach bojowych mogą występować uzasadnione różnice w stosunku do przedstawionej koncepcji, dotyczące głównie zakresu, treści, kolejności i czasu realizacji poszczególnych przedsięwzięć organizacyjnych. Pełny cykl organizacyjny jest z reguły stosowany wtedy, kiedy oddział wojsk OPK otrzymuje nowe zadanie, a szczególnie w przypadku zmiany rejonu bazowania. W tej sytuacji całokszałt przedsięwzięć oraz metoda organizacji działań bojowych są najbardziej zbliżone do przedstawionej w niniejszym opracowaniu.

Poniżej zostaną wymienione przykładowe sytuacje taktyczne, w jakich metoda i treść organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK różnią się od ogólnych zasad teoretycznych.

- a. Dowódca otrzymuje typowe zadanie dla danego oddziału wojsk OPK. Sposób jego wykonania jest mu znany i praktycznie sprawdzony, a oddział znajduje się w pełnej gotowości bojowej. W tej sytuacji nie ma potrzeby wykorzystywania oficerów sztabu w procesie wypracowania decyzji. Dowódca niemal

natychmiast melduje decyzję przełożonemu i po jej zatwierdzeniu stawia zadania bojowe, a oddział w krótkim czasie /bez wstępnego przygotowania/ osiąga gotowość do wykonania zadania.

- b. W niektórych przypadkach z rozkazu dowódcy korpusu lub z rozwoju sytuacji operacyjno-taktycznej /zaskakujący nalot/ może wynikać konieczność natychmiastowej realizacji nowego zadania bojowego. W tej sytuacji wszystkie czynności planistyczne muszą być wykonywane w trakcie początkowego okresu realizacji zadania i w bardzo ograniczonym wymiarze. Stała gotowość do wykonywania różnorodnych /nowych/ zadań należy do podstawowych obowiązków każdego dowódcy i sztabu.
- c. Zupełnie odmienna sytuacja jest wtedy, kiedy oddział otrzymuje nowe zadanie w okresie pokoju i kiedy czas na organizację działań bojowych jest stosunkowo długi. Można wtedy realizować poszczególne etapy cyklu organizacyjnego zgodnie ze wzorcem teoretycznym w klasycznym układzie chronologicznym. W tej sytuacji możliwe jest szerokie zastosowanie naukowych metod badawczych /nawet czasochłonnych/ pozwalających szczegółowo przeanalizować różne warianty wykonania zadania.
- d. W przypadku, kiedy zadanie bojowe jest uaktualnione lub tylko częściowo zmienione, organizacja działań bojowych polega głównie na korekcie opracowanych już planów /dokumentów/ oraz zadań pododdziałów. Zakres i treść przedsięwzięć organizacyjnych w takiej sytuacji zależy od treści zmian w zadaniu bojowym oraz od inicjatywy i stylu pracy dowódcy oddziału.

W przedstawionym opisie poszczególnych etapów i całości kształtu organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK przeplatają się czynności o charakterze kierowniczym, planistycznym i wykonawczym. Są one ściśle ze sobą powiązane /wzajemnie uwarunkowane/ i zarówno w teorii, jak i praktyce trudno sprecyzować rozgraniczenie między nimi. W celu pełniejszego wykazania roli i znaczenia planowania w procesie organizacyjnym zostało ono potraktowane jako oddzielne zagadnienie.

Należy jednak podkreślić, że działalność dowódcy i sztabu oddziału wojsk OPK nacelowana jest głównie na realizację prak-

tycznych przedsięwzięć przygotowawczych zgodnie z rozkazami /zadaniami/ i wytycznymi przełożonych, które z reguły /przynajmniej częściowo/ określają sposób wykonania postawionych zadań bojowych. Planowanie działań bojowych jest natomiast jednym z przedsięwzięć organizacyjnych, w których szczególną rolę spełnia sztab oddziału.

### 3. PLANOWANIE DZIAŁAŃ BOJOWYCH W ODDZIAŁACH WOJSK OPK

#### 3.1. Cel, zasady i metody planowania działań bojowych w oddziałach wojsk OPK

Planowanie, jako jedno z przedsięwzięć organizacyjnych, jest ściśle podporządkowane celom i treściom organizacji działań bojowych. Ma ono istotny wpływ zarówno na przebieg przygotowanie oddziału wojsk OPK do wykonania zadań bojowych, jak również na sprawność realizacji tych zadań w walce z przeciwnikiem powietrznym.

Jak już wspomniano w poprzednim rozdziale organizacja działań bojowych /przygotowanie oddziału wojsk OPK do wykonania zadania/ jest procesem złożonym, wymagającym realizacji wielu wzajemnie uwarunkowanych przedsięwzięć przy z reguły występującym deficycie czasu. Wymaga to działania w sposób przemyślany z uwzględnieniem precyzyjnego podziału zadań i wysiłków wszystkich wykonawców. Inaczej mówiąc, proces przygotowania oddziału wojsk OPK do działań bojowych powinien mieć charakter planowy /powinien być zaplanowany/.

Osiągnięcie gotowości oddziału wojsk OPK do wykonania zadania oznacza z jednej strony odpowiednie przygotowanie sprzętu bojowego, środków dowodzenia, przyjęcie określonego ugrupowania itp., z drugiej zaś strony oznacza to określenie sposobu wykonania zadania, dokonanie podziału zadań pomiędzy wszystkich wykonawców oraz opracowanie planów /dokumentów/ zapewniających sprawne dowodzenie pododdziałami w czasie działań bojowych.

Można więc przyjąć, że pośrednim celem planowania działań bojowych jest zapewnienie sprawnego przebiegu przygotowania oddziału wojsk OPK do wykonania zadania bojowego.

Natomiast nadrzędnym /końcowym/ celem planowania działań bojowych jest określenie sposobu /sposobów/ wykonania zadania oraz opracowanie planu zapewniającego sprawną realizację tego zadania, a szczególnie zapewnienie sprawnego dowodzenia pododdziałami w walce.

Z celów planowania działań bojowych wynikają jego zasady /wymagania/. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- a. Zakres, treść i cele planowania powinny być zgodne z głównymi celami organizacji działań bojowych w oddziale wojsk OPK.
- b. Planowanie opiera się na dokładnym rozpoznaniu sytuacji, na wiedzy o przeciwniku, własnych możliwościach i warunkach działań.
- c. Planowanie powinno zapewniać racjonalny podział wysiłku pomiędzy wykonawców oraz ekonomiczne wykorzystanie posiadanych sił i środków.
- d. Opracowane plany /dokumenty/ należy dostosować do potrzeb wykonawców, którzy szukają w nich odpowiedzi na pytania: co trzeba wykonać, kiedy i gdzie dana czynność ma być wykonana, kto odpowiada za jej wykonanie oraz jak należy ją wykonać i jakimi środkami będzie dysponował wykonawca?

Plan /w rozumieniu dokumentu/ traktuje prof. KOTARBIŃSKI jako "Opis pewnego doboru i układu działań, który określa metody realizacji zamierzonego celu, to znaczy takie sposoby działania, które uznane są przez nas za najskuteczniejsze".

Wszelkie plany /dokumenty/ opracowywane w oddziale wojsk OPK są podporządkowane zasadniczym celom planowania, to znaczy sprawniej realizacji przygotowania oddziału do działań bojowych oraz dowodzenia oddziałem w walce.

- e. W planowaniu oraz opracowanych planach należy uwzględnić możliwość osiągnięcia celu działania /wykonania zadania/ najprostszymi sposobami. Często mówimy o najprostszej drodze prowadzącej do celu.
- f. Każdy plan powinien być przejrzysty i czytelny. Jest on bowiem przeznaczony głównie dla wykonawców.
- g. Każdy plan musi być zarówno dokładny /powinien bez niedomówień określać zamierzone czynności/, jak i elastyczny. Zna-

czy to, że nie może on ograniczać inicjatywy dowódców w wyborze różnych wariantów wykonania zadania stosownie do warunków działań. Plan zawiera więc podstawowe informacje zapewniające dokonanie racjonalnego wyboru.

- h. W warunkach wojskowych /również w oddziałach wojsk OPK/ szczególne znaczenie ma dostosowanie zakresu i treści planowania do ograniczonego z reguły czasu przeznaczanego na organizację działań bojowych.

Czas jest również podstawowym kryterium wyboru metod planowania w oddziałach wojsk OPK.

Podobnie, jak to ma miejsce w odniesieniu do organizacji działań bojowych, możemy wyróżnić metody kolejnego i równoległego planowania działań bojowych.

Planowanie kolejne polega na realizacji poszczególnych etapów planowania w układzie chronologicznym. Jest to metoda czasochłonna i dlatego rzadko stosowana.

Planowanie równoległe polega natomiast na realizacji przedsięwzięć planistycznych jednocześnie z podstawowymi przedsięwzięciami organizacyjnymi /schemat 2/ oraz na jednoczesnej realizacji różnych etapów planowania.

Ze względu na stosowane techniki badawcze oraz sposoby opracowywania dokumentów możemy wyróżnić metody z wykorzystaniem programów na EMC do badania wariantów rozwiązań /sposobów wykonania zadania/, sieciowe, graficzne, opisowe i kompleksowe.

W praktyce na szczeblu oddziału wojsk OPK stosowane są głównie metody równoległego planowania działań bojowych. Natomiast w odniesieniu do opracowywania dokumentów są to metody graficzne z elementami opisowymi. W ostatnim okresie coraz częściej wykorzystuje się elektroniczną technikę obliczeniową<sup>1/</sup>.

### 3.2. Przebieg i treść planowania działań bojowych w oddziałach wojsk OPK

Zgodnie z celami planowania działań bojowych w oddziale wojsk OPK możemy wyróżnić dwa zasadnicze etapy /kierunki dzia-

- 1/ Elektroniczna technika obliczeniowa jest stosowana w planowaniu działań bojowych głównie na wyższych szczeblach dowodzenia - operacyjno-taktycznym i operacyjnym.

łania/ pracy dowódcy i sztabu, a mianowicie /schemat 3/:

- a. Planowanie procesu przygotowania /toku przygotowania/ oddziału do wykonania zadania.
- b. Opracowanie wariantów /eposobów/ wykonania zadania oraz planu /planów/ realizacji wybranego przez dowódcę wariantu.

Na treść pierwszego etapu planowania działań bojowych składają się następujące główne przedsięwzięcia:

- ocena /kalkulacja/ czasu przeznaczanego na przygotowanie oddziału do wykonania zadania;
- określenie zakresu i treści podstawowych przedsięwzięć przygotowawczych;
- opracowanie zarządzeń wstępnych;
- opracowanie planu przygotowania oddziału do wykonania zadania bojowego.

Do zasadniczych przedsięwzięć drugiego etapu planowania należy zaliczyć:

- opracowanie danych do powzięcia decyzji przez dowódcę oddziału;
- opracowanie dokumentów niezbędnych do zameldowania decyzji /głównie mapy decyzji/;
- opracowanie dokumentów niezbędnych do postawienia zadań bojowych dowódcom pododdziałów;
- opracowanie planu realizacji zadania bojowego, który nazywamy planem działań bojowych.

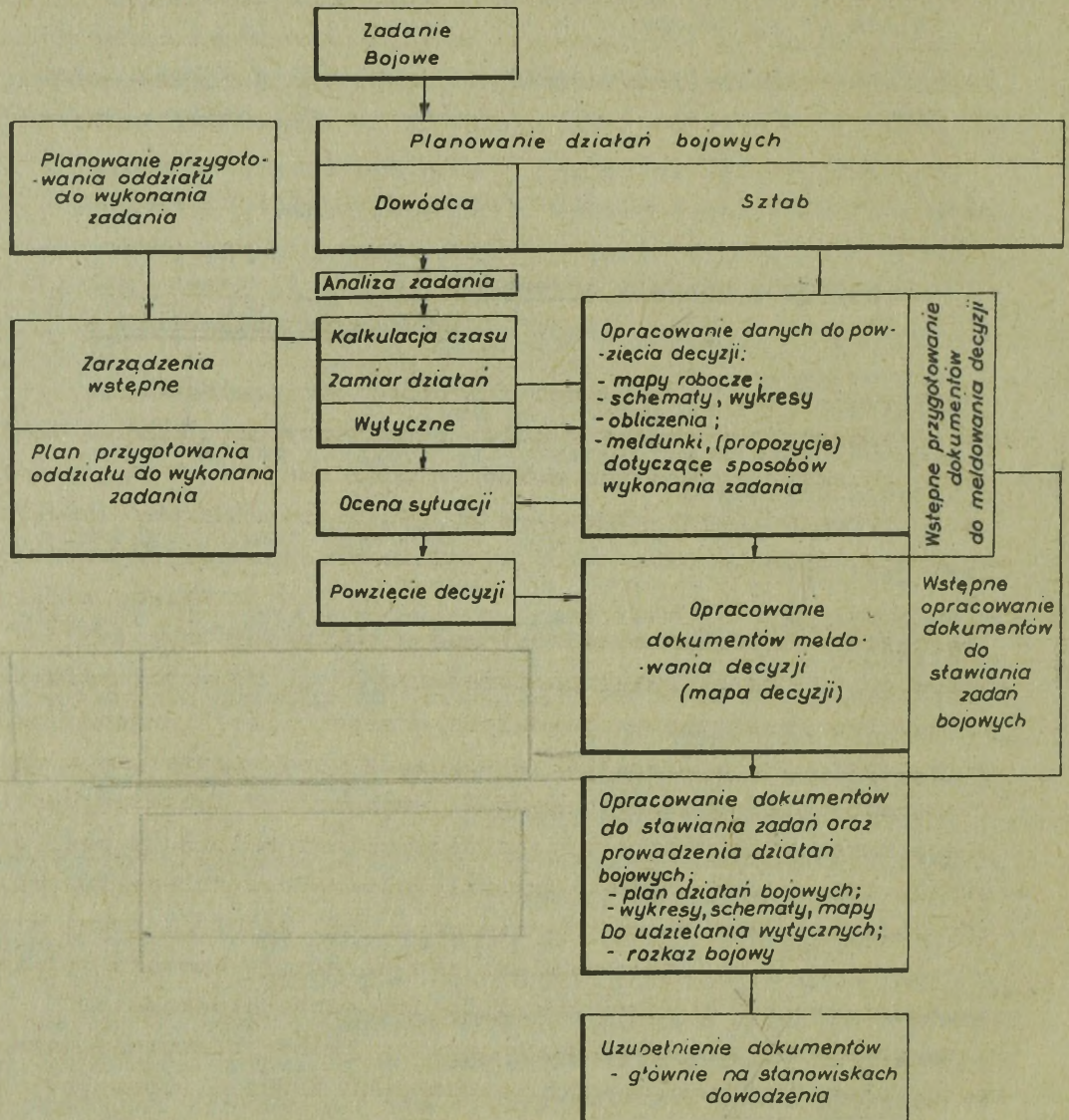
Inaczej mówiąc planowanie działań bojowych w drugim /zasadniczym/ etapie jest podporządkowane wypracowaniu decyzji przez dowódcę oddziału oraz opracowaniu planów realizacji tej decyzji.

Przebieg i treść planowania działań bojowych określa dowódca oddziału w oparciu o wnioski z analizy zadania /podobnie jak w odniesieniu do całokształtu organizacji działań bojowych/. Dotyczy to zarówno planowania przygotowania do wykonania zadania, jak również planowania realizacji tego zadania w trakcie działań bojowych.

Planowanie przygotowania oddziału do wykonania zadania ma na celu ustalenie całokształtu przedsięwzięć organizacji działań bojowych, w tym również przedsięwzięć planistycznych.

Podstawę do planowania przygotowania oddziału są wnioski

**PLANOWANIE  
DZIAŁAŃ BOJOWYCH W ODDZIAŁACH  
WOJSK OPK**



dowódcy z analizy zadania bojowego, a głównie kalkulacja czasu. Dowódca może określić i przekazać ustnie kolejność realizacji przedsięwzięć organizacyjnych lub nakazuje /z reguły szefowi sztabu/ opracowanie planu przygotowania, w którym uwzględnia się treść przedsięwzięcia, wykonawcę i termin wykonania /formę planu przygotowania oraz innych dokumentów określają odpowiednie wzory/. Dokumentami, które obok planu przygotowania określają przebieg organizacji działań bojowych, są zarządzenia wstępne dla dowódców pododdziałów. W zarządzeniu wstępnym z reguły ujmuje się:

- zadania oddziału;
- czynności do wykonania;
- terminy wykonania czynności;
- przedsięwzięcia oraz wykonawców zabezpieczenia realizacji nakazanych czynności;
- stopień i czas osiągnięcia gotowości bojowej;
- czas, miejsce i sposób stawiania zadań bojowych.

Opracowanie danych do powzięcia decyzji przez oficerów sztabu i szefów służb jest jednym z głównych przedsięwzięć planistycznych sztabu oddziału. Zakres i treść pracy sztabu w tym etapie planowania określa zamiar działań oraz wytyczne dowódcy oddziału. Na tej podstawie oficerowie sztabu i szefowie służb opracowują propozycje /meldunki/ dotyczące sposobów wykonania zadania, których ogólną koncepcję określił dowódca oddziału w zamiarze. Mogą to być również własne rozwiązania i koncepcje /nie ujęte w zamiarze/ oraz dane informacyjne, zgodnie z wytycznymi dowódcy.

Niezależnie od treści zamiaru i wytycznych dowódcy każdy oficer sztabu ma obowiązek pełnej znajomości danych informacyjnych zgodnie z reprezentowaną specjalnością /funkcją/ sztabową.

Podstawowymi dokumentami roboczymi oficerów sztabu i szefów służb są mapy robocze, na których przedstawiają propozycje rozwiązań dowódcy oddziału. Uzupełnieniem map roboczych są wszelkiego rodzaju schematy, wykresy i wyniki obliczeń pozwalające pełniej uzasadnić proponowane rozwiązania.

Propozycje oraz informacje oficerów sztabu i szefów służb stanowią podstawę do powzięcia decyzji przez dowódcę oddziału.

Należy jednak pamiętać, że decyzja jest zawsze aktem jednopodmiotowym i należy wyłącznie do dowódcy. Aby jednak decydować, trzeba mieć możliwość wyboru. Z tego względu wszelkie propozycje oficerów sztabu powinny zawierać odpowiednio uzasadnione warianty rozwiązań umożliwiające dowódcy wybór jednego z nich.

Kolejnym etapem pracy sztabu jest przygotowanie dokumentów potrzebnych dowódcy oddziału do zameldowania powziętej decyzji dowódcy korpusu. Podstawowym dokumentem jest mapa decyzji, którą w zależności od potrzeb uzupełnia się odpowiednimi schematami, wykresami itp. w celu głębszego uzasadnienia przyjętego wariantu wykonania zadania.

Decyzja dowódcy jest podstawą do opracowania dokumentów bojowych. Praktycznie sztab powinien tak organizować pracę, aby w najkrótszym czasie mieć dokumenty niezbędne do stawiania zadań bojowych. Nie można dopuścić do sytuacji, w której opracowywanie dokumentów opóźnia czas stawiania zadań, co z kolei skraca czas bezpośredniego przygotowania do działań bojowych. Dobrze pracujący sztab ma dokumenty przygotowane pod względem formy zewnętrznej /szaty graficznej/ już w trakcie wypracowania decyzji, aby w krótkim czasie wypełnić je odpowiednią treścią w kolejnym etapie planowania.

Dokumentami bojowymi nazywamy wszystkie dokumenty dotyczące przygotowania oddziału do działań bojowych i prowadzenie działań oraz przegrupowania i rozmieszczenia wojsk.

Dokumenty bojowe, ze względu na przeznaczenie, dzielimy na dokumenty dowodzenia, sprawozdawczo-informacyjne i pomocnicze.

Podstawowymi dokumentami dowodzenia w oddziale wojsk OPK, opracowywanymi po powzięciu decyzji, są: plan działań bojowych oraz rozkaz bojowy.

Plan działań bojowych jest podstawowym dokumentem, który dowódca oddziału wykorzystuje do stawiania zadań, a w czasie działań do dowodzenia pododdziałami.

Natomiast dokumenty potrzebne do udzielenia wytycznych dowódcom pododdziałów po postawieniu zadań bojowych opracowuje się w zależności od potrzeb /nie zawsze udzielanie wytycznych jest konieczne/. W zasadzie oficerowie sztabu i szefowie służb wykorzystują dokumenty robocze opracowane w trakcie przygotowywania danych do powzięcia decyzji.

Plan działań bojowych jest uszczegółowieniem decyzji dowódcy. Powinien on zawierać wszystkie dane niezbędne do dowodzenia pododdziałami w czasie odpierania nalotów środków napadu powietrznego. Jego opracowanie jest niewątpliwie jednym z najtrudniejszych zadań sztabu oddziału wojsk OPK.

Na treść planu działań bojowych składają się trzy grupy zagadnień, a mianowicie:

- a. Przewidywane warianty działań przeciwnika powietrznego:
  - kierunki nalotów, atakowanie obiektów;
  - typy i możliwości środków napadu powietrznego /zasięg działania, ładunek bojowy/;
  - taktyka pokonywania obrony powietrznej /profile lotu, wielkość i skład grup itp./;
  - zabezpieczenie działań /rozpoznanie, stosowanie zakłóceń, grupy obezwładniania środków OP/.
- b. Działania sąsiadów mające wpływ na wykonanie zadania przez oddział wojsk OPK:
  - granice sektorów, stref, miejsc SD;
  - ugrupowanie sąsiadów i ich zadania bojowe;
  - sposoby realizacji współdziałania z sąsiadami;
  - wykorzystanie systemu rozpoznania sąsiednich jednostek.
- c. Warianty działań bojowych oddziału wojsk OPK:
  - ugrupowanie pododdziałów /pozycje zasadnicze i zapasowe, miejsca rozmieszczenia stanowisk dowodzenia i zapasowych stanowisk dowodzenia/;
  - rubieże stawiania zadań bojowych, rubieże przechwycenia, granice stref startu, stref ognia, stref wykrywania;
  - organizacja dowodzenia i zabezpieczenia działań bojowych.

Treść i forma planu działań bojowych jest zawsze dostosowana do zadań i właściwości prowadzenia działań przez dany rodzaj wojsk OPK, co obrazują odpowiednie wzory dokumentów. Z reguły plan działań bojowych składa się z części graficznej na mapie i opisowej. Należy zawsze dążyć do tego, aby jak najwięcej jego elementów przedstawiać w formie graficznej bezpośrednio na mapie.

Niezależnie od formy planu działań bojowych główną jego

treścią powinny być różne warianty wykonania zadania /warianty działań bojowych/. Podstawowym kryterium wyboru wariantu wykonania zadania jest wariant działań przeciwnika powietrznego, a szczególnie kierunek nalotu /ataku/ i taktyka pokonywania systemu OP.

Plan działań bojowych powinien więc umożliwić dowódcy uzyskanie odpowiedzi na pytanie: jak działać w zależności od kierunku i charakteru nalotu /ataku/ przeciwnika?

Rozkaz bojowy opracowuje wyznaczony oficer sztabu w czasie stawiania zadań przez dowódcę oddziału. Formę rozkazu bojowego określają odpowiednie wzory dokumentów.

Rozkaz bojowy powinien zwięźle i precyzyjnie ujmować treść stawianych zadań w formie pisemnej w taki sposób, aby zadania te nie budziły żadnych wątpliwości wykonawców. Jak każdy rozkaz musi on być ściśle i w terminie wykonany.

Zasadnicze przedsięwzięcia planowania działań bojowych w oddziale wojsk OPK powinny być zakończone z chwilą postawienia zadań bojowych. Natomiast w trakcie bezpośredniego przygotowania do działań oficerowie sztabu dokonują jedynie niezbędnych uzupełnień, które dotyczą głównie przygotowania stanowisk dowodzenia /wrysowania danych na planszetach, tablicach działań bojowych itp./.

Przedstawiony w ogólnych zarysach przebieg planowania działań bojowych w oddziale wojsk OPK może ulegać zmianie w zależności od sytuacji i warunków działań podobnie jak całość kształt przedsięwzięć organizacyjnych, co omówione zostało w zakończeniu rozdziału drugiego.

Należy podkreślić, że w procesie organizacji działań bojowych szczególną rolę przypada dowódcy oddziału. Dowódca bowiem decyduje o przebiegu i treści zarówno praktycznych przedsięwzięć przygotowawczych, jak również o kolejności i treści etapów planowania. Jak łatwo zauważyć całość organizacji działań bojowych, w tym również planowanie, jest podporządkowany zamiarowi działań /wraz z innymi wnioskami z analizy zadania/ oraz decyzji dowódcy.

Teoria decyzji /decydowanie/ jest obecnie jedną z najważniejszych dziedzin nauk wojskowych. Jej zakres i złożoność wykracza jednak poza ramy niniejszego opracowania.

Metody organizacji - a w tym planowania działań bojowych - rozumiane jako sposób i kolejność postępowania mogą być traktowane jako wspólne /jednolite/ dla oddziałów różnych rodzajów wojsk OPK. Należy jednak pamiętać, że nie dotyczy to zakresu i treści poszczególnych przedsięwzięć organizacyjnych, które zawsze muszą być dostosowane do roli, zadań i specyfiki prowadzenia działań bojowych tych rodzajów wojsk.

Specyfika i złożoność organizacji działań bojowych wiąże się z koniecznością ścisłego współdziałania pomiędzy oddziałami różnych rodzajów wojsk OPK w czasie działań bojowych. Dotyczy to w szczególności tych oddziałów, którymi dowodzenie odbywa się ze wspólnych - połączonych stanowisk dowodzenia. Z tego względu każdy dowódca już w trakcie planowania działań bojowych musi szczegółowo uwzględniać zadania, możliwości i potrzeby oddziałów innych rodzajów wojsk OPK, z którymi zgodnie z rozkazem dowódcy korpusu ma realizować współdziałanie. Wymaga to ścisłej współpracy dowódców i sztabów oddziałów wojsk OPK w trakcie organizacji działań bojowych, szczególnie w zakresie uzgadniania i opracowywania planów działań zapewniających sprawną realizację współdziałania podczas dowodzenia z połączonego stanowiska dowodzenia.

Stosowanie jednolitych metod organizacji działań bojowych w oddziałach różnych rodzajów wojsk OPK znacznie ułatwia współpracę dowódców i sztabów tych oddziałów w rozwiązywaniu wspólnych i złożonych problemów dowodzenia, a szczególnie współdziałania.

WYKAZ LITERATURY:

1. A. APONOWICZ: Dowodzenie. Wyd. MON, Bibl. Myśli Wojskowej, Warszawa 1961.
2. Elementy teorii organizacji i zarządzania. Wyd. MON, Warszawa 1972.
3. E. GRZESZEK, E. PIĄTKOWSKI: Batalion radiotechniczny. Wyd. ASG, 1975.
4. S. JAKÓBCZYK: Pułk lotnictwa myśliwskiego obrony powietrznej kraju. Wyd. ASG, 1976.
5. T. KOTARBIŃSKI: Traktat o dobrej robocie. Wyd. I, Ossolineum, Warszawa-Wrocław-Kraków 1969.
6. T. KROPIOWSKI: Brygada wojsk raketowych OPK. Wyd. ASG, 1975.
7. Regulamin służby sztabów związków i oddziałów wojsk OPK. Wyd. MON, Warszawa 1964.
8. M. RESPONDEK: Teoria organizacji i zarządzania /wybrane zagadnienia/. Część I. Wyd. ASG, 1975.
9. J. SMOTER: Metodyka wypracowania decyzji w oddziałach wojsk OPK. Wyd. ASG, 1978.
10. K. STANGRET: Teoria i praktyka organizatorska w działaniach wojskowych na tle zasad cyklu organizacyjnego. Wyd. ASG, 1978.
11. Teoria organizacji i zarządzania. Praca zbiorowa pod redakcją Jerzego KURNALA. Wyd. PWE, Warszawa 1979.
12. Zbiór Prac Akademii. Wyd. ASG, 1973.
13. J. ZIELENIOWSKI: Organizacja i zarządzanie. Wyd. II, PWN, Warszawa 1971.

Wydrukowano w 50 egz.

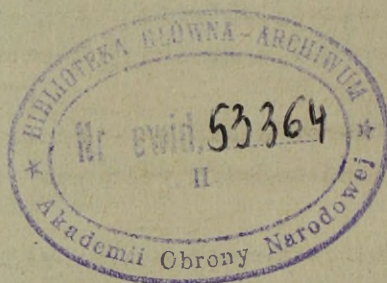
Egz. nr 1-50-Bibl.Nauk.OZS

Wyd. ppłk Zabłocki

Druk JD, dnia 31.7.80 r.

Druk ASG WP nr PF-350/PF-1567/WW

Kor. E.L.



Prot. 616/27.09.2000  
Majgonata Dnevicheva

Du -  
12.10.2000