



Grey Scale #13



DANES-PICTA.COM

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

82

**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP**

**JAWNE**

**POUFNE**

Egz. Nr 1



**GŁÓWNE KIERUNKI DOSKONALENIA  
PROCESÓW i SYSTEMÓW DOWODZENIA  
ORAZ PRACY SZTABOWEJ  
STOSOWANYCH DOTYCHCZAS W WARUNKACH  
POŁOWYCH i GARNIZONOWYCH**



55679



**AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP****JAWNE****POUFNE**Egz. Nr 1

**GŁÓWNE KIERUNKI DOSKONALENIA  
PROCESÓW i SYSTEMÓW DOWODZENIA  
ORAZ PRACY SZTABOWEJ  
STOSOWANYCH DOTYCHCZAS W WARUNKACH  
POŁOWYCH i GARNIZONOWYCH**

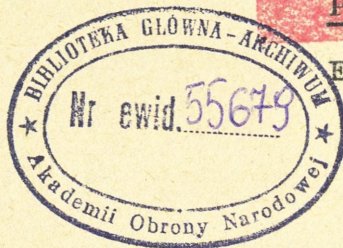


55679

**JAWNE**

**POUFNE**

Egz. nr 1



"GŁÓWNE KIERUNKI DOSKONALENIA  
PROCESÓW I SYSTEMÓW DOWODZENIA ORAZ PRACY SZTABOWEJ  
STOSOWANYCH DOTYCHCZAS W WARUNKACH  
POŁOWYCH I GARNIZONOWYCH"

*Archiwum  
Opracowanie na I kw. 1986  
23.01.2003 Jan Kalinowski*

Opracował zespół oficerów ASG WP pod kierownictwem  
gen.bryg. Tadeusza BELCZEWSKIEGO.

Poszczególne rozdziały opracowali:

- rozdz. I - gen.bryg.Tadeusz BELCZEWSKI
- rozdz. II - płk doc.dr Teofil WÓJCIK
- rozdz. III - płk prof.dr Władysław FILAR
- rozdz. IV - ppłk dr Bogdan SZULC

"GŁÓWNE KIERUNKI DOSKONALENIA PROCESÓW I SYSTEMÓW DOWODZENIA  
ORAZ PRACY SZTABOWEJ STOSOWANYCH DOTYCHCZAS W WARUNKACH POLOWYCH  
I GARNIZONOWYCH"

Wykład obejmuje, oprócz wstępu i zakończenia cztery następujące problemowe zagadnienia:

1. Wpływ właściwości przyszłych działań bojowych na rozwój procesów i systemów dowodzenia oraz pracy sztabowej w warunkach polowych i garnizonowych.
2. Krótką charakterystykę i zasadnicze słabości stosowanych dotychczas procesów i systemów dowodzenia oraz pracy sztabowej w warunkach polowych i garnizonowych.
3. Główne kierunki doskonalenia garnizonowego i polowego systemu kierowania.
4. Dziedziny doskonalenia procesów i systemów kierowania oraz pracy dowódczo-sztabowej.

Celem wykładu jest wskazanie głównych kierunków doskonalenia garnizonowego i polowego systemu kierowania zapewniającego bezkolizyjne przejście dowodzenia przy przejściu z warunków garnizonowych na polowe.

Istniejący i obowiązujący nas system dowodzenia oraz pracy sztabowej, stosowany dotychczas w warunkach polowych i garnizonowych, zdaje pomyślnie egzamin, co wcale nie oznacza, że jest to system niezmienny - idealny, dany raz na zawsze. W miarę zachodzących zmian w uzbrojeniu i technice oraz w zasadach działania wojsk muszą następować zmiany w systemie dowodzenia i pracy sztabowej. Zmiany

te muszą być wcześniejsze od rodzących je przyczyn lub co najmniej równoległe. Dowodzenie więc musi iść z postępem czasu, permanentnie się doskonalić i zmieniać stosownie do rosnących wymogów i rodzących je potrzeb.

Dowodzenia i pracy sztabowej nie wolno przeceniać, bo samym dowodzeniem /nawet najbardziej doskonałym/ wygrać bitwy, a tym bardziej wojny nie można, ale nie wolno go również nie ~~nie~~ doceniać, bo historia zna na zbyt wiele przykładów, gdzie sama tylko nieudolność stała się wystarczającą przyczyną niepowodzenia lub klęski. Im szczebel dowodzenia jest wyższy, tym skala - ważność dowodzenia staje się większa ze względu na jego zakres i skutki odniesionego zwycięstwa lub poniesionej klęski.

Do dowodzenia należy mieć wrodzone predyspozycje -talent, ale dowodzenia również trzeba uczyć się długo i systematycznie. Pożą-  
dany efekt może dać tylko połączenie talentu z gruntowną wiedzą.

Dowodzenie jest i pozostaje aktem jednoosobowym, właściwym i przysługującym tylko dowódcom niezależnie od szczebla dowodzenia. Dlatego też problem ten znajduje permanentne odbicie we wszystkich dyrektywach i rozkazach szkoleniowych MON, jako jedno z głównych zadań dla wojsk i uczelni wojskowych. Aktualność tematu i wzrost jego znaczenia potęguje charakter przyszłych działań - ich rozmach, dynamiczność i radykalne cele, co z kolei zdecydowanie rzutuje na dowodzenie.

Dowodzić - to nie tylko rozkazywać, kontrolować i egzekwować, ale i ponosić odpowiedzialność. A wiemy wszyscy dobrze, że nawet w życiu codziennym każdy sukces ma wielu ojców, natomiast niepowodzenie - klęska pozostaje zawsze przysłowiową sierotą.

Trudność doskonalenia procesów dowodzenia oraz pracy sztabowej polega na tym, że należy uczyć i przygotowywać do działań, których jeszcze nie było, a które tylko /mniej lub więcej trafnie/ można

przewidywać, prognozować i przygotowywać.

A zatem wizja przyszłych działań bojowych jest jednym z głównych punktów wyjścia do doskonalenia procesów i systemów dowodzenia oraz pracy sztabowej.

#### 1. WPLYW WŁAŚCIWOŚCI PRZYSZŁYCH DZIAŁAŃ BOJOWYCH NA ROZWÓJ PROCESÓW I SYSTEMÓW DOWODZENIA ORAZ PRACY SZTABOWEJ W WARUNKACH POŁOWYCH I GARNIZONOWYCH

Przyszłe działania bojowe są zawsze wielką niewiadomą. Dokładność przewidywań w dużej mierze uzależniona jest od przedziału czasowego. Im ten czas jest krótszy, tym możliwość błędu będzie mniejsza. Wojny bowiem nie można prowadzić bez wszechstronnego przygotowania kraju /grupy krajów - koalicji/, a przede wszystkim bez zgromadzenia odpowiedniej ilości sił i środków.

NATO ze Stanami Zjednoczonymi na czele te wymogi spełnia nie od dziś. Nas niepokoją szczególnie zabiegi polegające na modernizacji istniejących oraz wprowadzaniu nowych generacji środków walki, a nawet całych systemów uzbrojenia o zwiększonej sile ognia i powierzchni rażenia, dokładności trafienia oraz zasięgu działania ze szczególnym uwzględnieniem środków masowego rażenia. Środki te grupuje się w Europie lub w USA w gotowości do szybkiego przerzutu powietrznego i morskiego. Mam na uwadze nowe głowice jądrowe rakiet "Minuteman" o zwiększonej dwukrotnie sile detonacji, system rakietowy "MX CRUISE" i "TRIDENT", wyposażonego obecnie w rakiety o zasięgu 7,5 tys. km, a po modernizacji 11 tys. km.; również rakiety "Pershing-2" mają w stosunku do "Pershing 1A" donośność ponad dwukrotną /z 740 do 1800 km, a celność z 400 do 25 m/ dzięki r/lok. układowi samonaprowadzania.

W wojskach lądowych wprowadza się nowe typy czołgów /m.in. Leopard-2", "Mx-1" i "Éclairé"/, broń artyleryjską i rakietową oraz

broń plot /zestawy "Gepart", "Roland", "Stinger" i "Patriot"/  
oraz nowe środki ppanc /w tym półautomatyczne ppk "HOW", instalowane na transporterach i śmigłowcach/.

W wojskach lotniczych wprowadzane są najnowsze generacje samolotów bojowych: szturmowy "A-10", myśliwsko-bombowy "F-15", myśliwski "F-18" i wielozadaniowy "Tornado" oraz nowe systemy rozpoznawczo-uderzeniowe, jak "PLSS", "Assault Breaker" i inne.

Również w systemie dowodzenia i kierowania środkami walki NATO następują ciągle udoskonalenia i zmiany, czego potwierdzeniem między innymi jest system obrony powietrznej "Nadge", liczne ćwiczenia, alarmy i treningi sztabowe.

Proces ten nie następuje spontanicznie, lecz narasta latami i trudny jest do ukrycia. Podobnie rzecz się ma z charakterem i zasadami prowadzenia przyszłych działań bojowych, które są pochodną zmian zachodzących w uzbrojeniu i technice wojskowej. Zmiany te mają zarówno charakter ciągły - ewolucyjny, jak i rewolucyjny zarówno w sensie jakościowym jak i ilościowym. Przykładem tego jest planowanie nowych struktur typu 2000 z zamiarem wprowadzenia ich w 1990 r.

Wszystko to razem wzięte plus stała obserwacja i studiowanie uogólnionych doświadczeń z wielkich ćwiczeń, wojen lokalnych oraz konfliktów zbrojnych daje nam prawdopodobny obraz właściwości przyszłych działań bojowych. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- radykalność celów i ofensywny charakter działań z realną możliwością rozpoczęcia ich z zaskoczenia;
- precyzją, dużą celność i skuteczność rażenia, tzw. klasycznych środków walki, bo bliską środkom BMR, a za tym i znacznie zwiększone straty;
- duży rozmach przestrzenno-czasowy i wybitnie manewrowy charakter działań;

- wysokie tempo działań i szybkie - nagłe zmiany sytuacji;
- ciągłość i płynne przechodzenie od jednych form działań do innych;
- ciągły ruch oraz dominację manewru siłami i środkami;
- powszechną walkę o czas, jego skrócenie i maksymalne wykorzystanie w myśl maksymy: wykryte równa się zniszczone;
- ciągłą walkę o uchwycenie i utrzymanie inicjatywy oraz przewagi;
- możliwość szybkiego tworzenia dużych zgrupowań na nowych kierunkach;
- realizację celów i zadań wspólnym wysiłkiem wszystkich rodzajów SZ i rodzajów wojsk o koalicyjnym składzie.

Sądzę, że wymienione przeze mnie podstawowe właściwości przyszłych działań bojowych, dla obecnego tu audytorium, nie wymagają komentarza, ale oczywiście jest, że ich wpływ na procesy i systemy dowodzenia oraz pracę sztabów jest i będzie przemożny.

Przede wszystkim dowódcy i ich organa dowodzenia - sztaby muszą działać szybko, sprawnie i skutecznie, bo na powtórki czy poprawki nie ma ani miejsca, ani czasu. Tego trzeba się uczyć na co dzień.

Wysokie tempo działań i szybkie zmiany sytuacji wysuwają na plan pierwszy walkę o czas. Dlatego też już w warunkach garnizonowych należy działać operatywnie, mówić zwięźle i konkretnie, nadawać rozkazom formę komend i sygnałów, a nie wielostronicowych rozwlekłych elaboratów.

W pierwszej kolejności rzecz idzie o to, aby w warunkach garnizonowych uzyskać taki stopień doskonałości, jaki jest wymagany w warunkach polowych. Krótko mówiąc należy dążyć do stworzenia możliwości bezkolizyjnego przejęcia dowodzenia przy przejściu z położenia garnizonowego na polowe.

Inaczej mówiąc już w warunkach garnizonowych muszą być wpajane i realizowane podstawowe zasady procesów i systemów dowodzenia oraz pracy sztabowej w polu. Nie jest to sprawa ani prosta, ani łatwa. Wymaga ona ciągłości i systematyczności, wiele codziennego szkoleniowego trudu i technicznych zabiegów, ale jest konieczna i zgodna z wojskową maksymą: im więcej potu na ćwiczeniach, tym mniej krwi w boju.

Cel dowodzenia pozostaje niezmienny. Jest nim zabezpieczenie stałej wysokiej gotowości bojowej i mobilizacyjnej wojsk oraz efektywna realizacja otrzymanych zadań, do których zaliczamy:

- utrzymanie wysokiego stanu moralno-politycznego oraz stałej gotowości bojowej i mobilizacyjnej;
- organizację i kierowanie szkoleniem wojsk i sztabów;
- zdobywanie, gromadzenie i opracowywanie danych dotyczących zaistniałej sytuacji;
- podejmowanie decyzji i planowanie działań;
- doprowadzanie zadań do wojsk i kierowanie ich przygotowaniem do działań;
- organizację i utrzymanie ciągłości dowodzenia oraz współdziałania;
- organizację i kierowanie wszechstronnym zabezpieczeniem działań wojsk;
- zmianę oraz ochronę i obronę SD oraz WŁ;
- maskowanie i tajne dowodzenie oraz WRE;
- stałe aktualizowanie uprzednio sporządzonych planów;
- kontrolę wykonania postawionych zadań i pomoc w ich realizacji.

Dowódcy i ich organa dowodzenia - sztaby odgrywają decydującą rolę w realizacji tych zadań. Od ich umiejętności, wyszkolenia

i zgrania oraz właściwego dowodzenia w dużej mierze zależy sukces. W dobie obecnej dowodzenie musi być wspierane przez techniczne środki mechanizacji, automatyzacji oraz komputeryzacji. Duże nadzieje wiążemy z systemem PASUW, minikomputerami i komputeryzacją w ogóle.

Człowiek jednak był i pozostaje centralną figurą we wszelkich działaniach. Zachwycać się więc należy techniką i podkreślać jej znaczenie /coraz większe/, ale podziwiać należy zawsze człowieka, który tę technikę stworzył i potrafi ją umiejętnie wykorzystywać w celu zwiększenia operatywności dowodzenia wojskami <sup>stąd</sup> i efektywności posiadanych środków walki i techniki, maksymalnego skrócenia czasu oraz zmniejszenia fizycznego i umysłowego wysiłku wszystkich osób funkcyjnych i wykonawców.

W tym też kierunku musi iść doskonalenie procesów i systemów dowodzenia oraz pracy sztabowej, bo wymagania w tym zakresie nieustannie wzrastają.

## 2. KRÓTKA CHARAKTERYSTYKA I ZASADNICZE SŁABOŚCI STOSOWANYCH DOTYCHCZAS PROCESÓW I SYSTEMÓW DOWODZENIA ORAZ PRACY SZTABOWEJ W WARUNKACH POŁOWYCH I GARNIZONOWYCH

Dowodzenie, jako szczególna forma kierowania wojskami, oparte jest na uprawnieniu do kompleksowego kształtowania wszystkich elementów gotowości bojowej w odniesieniu do podległych żołnierzy, a więc do wszechstronnego przygotowania ich działań i kierowania nimi podczas wykonywania zadań bojowych. Można zatem stwierdzić, że istotą procesu dowodzenia wojskami jest celowa działalność dowódców, sztabów i innych organów dowodzenia w zakresie przygotowania działań bojowych i kierowania wysiłków wojsk na pomyślne wykonanie zadania bojowego w toku operacji i walki przez uzyskanie i studiowanie danych o sytuacji, podejmowanie decyzji stosownie do tej sytuacji oraz przekazywanie zadań wykonawcom. Mówiąc krócej jest

to proces informacyjno-decyzyjny.

Problematyka dowodzenia wojskami jest wciąż aktualna. Trzeba do niej powracać i poświęcać jej wiele uwagi. Dowodzenie stało się bowiem równie decydującym czynnikiem, jak ilość i jakość broni, a stosunek poziomów dowodzenia wojsk własnych i przeciwnika stał się nie mniej ważny niż stosunek środków rażenia.

Dziedziny doskonalenia garnizonowego i polowego systemu dowodzenia przedstawia schemat nr 1.

Przechodzę do podania krótkiej charakterystyki i zasadniczych słabości stosowanych dotychczas systemów dowodzenia i pracy sztabowej w warunkach polowych.

System dowodzenia w warunkach polowych stanowi zespół elementów funkcjonalnie powiązanych, znajdujących się w stałej gotowości do pracy bojowej organów i stanowisk dowodzenia, systemów łączności i środków zautomatyzowanego systemu dowodzenia wojskami. System dowodzenia dla potrzeb polowych tworzony jest zawczasu we wszystkich ogniwach dowodzenia od frontu /i wyższych szczebli/ do pododdziału włącznie. Wynika to z konieczności zapewnienia ciągłości dowodzenia wojskami w każdych warunkach i dowolnej sytuacji. Wymóg ten może być spełniony wówczas, gdy gotowość bojowa organów dowodzenia wyprzedza gotowość bojową wojsk.

Znowelizowany system dowodzenia frontu i armii obejmuje trzy stale funkcjonujące elementy: stanowisko dowodzenia /SD/, zapasowe stanowisko dowodzenia /ZSD/ i tylowe stanowisko dowodzenia /TSD/ oraz doraźnie wykorzystywane punkty dowodzenia /wysunięty punkt dowodzenia, powietrzny punkt dowodzenia i pomocnicze stanowisko dowodzenia/.

Na szczeblu taktycznym tworzy się system stale funkcjonujących stanowisk dowodzenia:

- w dywizji - stanowisko dowodzenia /SD/, wysunięte stanowisko

dowodzenia /WSD/ i tylowe stanowisko dowodzenia /TSD/ oraz doraźnie wykorzystywany jest powietrzny punkt dowodzenia /PPD/;

- w pułku - stanowisko dowodzenia /SD/ i tylowe stanowisko dowodzenia /TSD/ oraz doraźnie organizowany punkt obserwacyjno-dowódczy /POD/.

System stanowisk dowodzenia od szczybla frontu do pułku przedstawiono na schemacie nr 2.

Omawiany system dowodzenia wojskami w warunkach polowych posiada, oprócz wielu zalet, także słabości. Spróbuję je wykazać w poszczególnych ogniwach /elementach/. Rozpocznę od organów dowodzenia.

Organy dowodzenia, jako element systemu dowodzenia, przeszły długą drogę rozwoju i były wielokrotnie reorganizowane, modernizowane i dostosowane do potrzeb zarówno garnizonowych, jak i polowych.

Miernikiem wartości organu dowodzenia w warunkach polowych jest przygotowanie jego kadry do pracy w zespole. Osiągnięcie dobrego poziomu pod tym względem jest możliwe tylko wówczas, gdy oficerowie danego organu dowodzenia będą w sposób wyczerpujący i na bieżąco orientowani w zamierzeniach wyższego i bezpośredniego przełożonego, a także będą utrzymywać dobre kontakty zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W pracy sztabowej szczególnie dużą rolę odgrywa systematyzacja, formalizacja i instrumentalizacja pracy. Dobry sztab - to "zgrany" sztab.

Pod wpływem rozwoju naukowo-technicznego zmieniało się oblicze sił zbrojnych, w tym ich uzbrojenie, wyposażenie i zaopatrzenie. Wyodrębniały się z dotychczasowych, a także powstawały nowe rodzaje wojsk i służb, tworzyły się nowe specjalności wojskowe itp. Miało to również niemały wpływ na zmiany w samych organach dowodzenia. Potwierdzeniem tego może być wyodrębnienie się, np. organów dowodzenia obroną przeciwlotniczą i walką radioelektroniczną, powstanie od nowa organów dowodzenia wojskami raketowymi itd.

Najogólniej biorąc, charakter tych zmian prowadził każdorazowo do wzrostu dowództw, szefostw, sztabów itp. przy jednoczesnym zwiększaniu liczby różnych komórek specjalistycznych. Często były to zabiegi mechaniczne bez głębszej analizy, bez wnikania na ile wprowadzane zmiany poprawiają sprawność dowodzenia. W wyniku tego niektóre komórki organów dowodzenia stały się nadmiernie rozbudowane i ociążałe, inne zaś nie uległy przeobrażeniom, są zbyt małe i z trudem mogą podołać zadaniom. Przy takim zróżnicowaniu wielkości komórek występuje zjawisko zróżnicowania w stopniu ich obciążenia. Niektóre z nich są przeciążone /np. operacyjne komórki/, inne natomiast dysponują pewnymi rezerwami ludzkimi i czasowymi.

Do występujących słabości organów dowodzenia można jeszcze zaliczyć zbyt dużą rotację kadrową, w poszczególnych komórkach i słabą znajomość przez niektórych oficerów języka rosyjskiego i języków zachodnich szczególnie przez oficerów pionu rozpoznania.

Stanowiska /punkty/ dowodzenia i ich wyposażenie to kolejny element systemu dowodzenia w warunkach polowych.

Analiza dotychczasowego wyposażenia stanowisk dowodzenia /miejsca pracy oficerów/ w środki mechanizacji i organizacyjno-techniczne wskazuje, że praca organów dowodzenia nie została dotąd należycie zmechanizowana. W dalszym ciągu wiele czynności jest wykonywanych sposobem "ręcznym", co powoduje nadmierną stratę czasu, a niekiedy narusza proporcje między pracą koncepcyjno-organizatorską a mechaniczną. Stan ten jest nie tylko następstwem nie zawsze zadowalającego wyposażenia punktów dowodzenia /poszczególnych ogniw dowodzenia/, lecz także przyzwyczajień i tradycji, które przejawiają się czasem w niewykorzystywaniu posiadanych środków i małej mechanizacji.

Pozostał do scharakteryzowania ostatni element systemu dowodzenia tj. system łączności i środki zautomatyzowanego systemu dowodzenia

wojskami. Środki te stanowią nieodłączną, integralną część składową stanowisk dowodzenia i całego systemu dowodzenia. Umożliwiają one przekazywanie informacji, zadań, meldunków itp. w czasie realnym, na określone odległości między osobami funkcyjnymi i stanowiskami dowodzenia. Sprawność transmisji, przetwarzania danych i ich zobrażenia, a także szybkość obiegu informacji w tych systemach w znacznej mierze decyduje o sprawności działania organów dowodzenia i całego systemu dowodzenia.

Doceniając zalety obecnie stosowanych systemów łączności, na poszczególnych szczeblach dowodzenia, dostrzegać trzeba także ich niedomagania. Miejsca pracy osób funkcyjnych wyposażone są wyłącznie w aparaty telefoniczne lub hełmofony umożliwiające przekazywanie informacji w większości w kanałach nieutajnionych oraz w nielicznych kanałach utajnionych z urządzeniami o niedostatecznej mocy kryptograficznej. Realizowany w sieciach telefonicznych obieg informacji /ruch telefoniczny/ sposobem ręcznym - z pewnym oczekiwaniem na połączenia - a także "tasiemcowe" jeszcze informacje i brak nawyków korzystania z odpowiednich tabel rozmówniczych /kodowych/ nie zapewnia natychmiastowego przekazu pilnych wiadomości /informacji/.

Niedostateczna jest także umiejętność osób funkcyjnych w posługiwaniu się różnorodnymi urządzeniami mechanizacji i automatyzacji /monitorami, pulpitemi wprowadzania danych, drukarkami, kopiarkami itp./. Brak wyrobienia umiejętności i nawyków w korzystaniu z tych środków w czasie dowodzenia może ujemnie odbić się w procesie dowodzenia, po wprowadzeniu zautomatyzowanych systemów dowodzenia /PASUW ZT/, w które to już<sup>w</sup> tym roku zostaną wyposażone niektóre związki taktyczne i oddziały.

Przechodzę do podania charakterystyki wybranych dziedzin pracy sztabowej w warunkach polowych, zwłaszcza procesu decyzyjnego, bo

w tej dziedzinie występuje wiele niedomagań.

Proces podejmowania decyzji i planowania operacji /walki/ to twórcza i świadoma działalność dowództw prowadzona w określonej kolejności, ukierunkowana na wszechstronną ocenę sytuacji operacyjno-taktycznej oraz możliwości wojsk własnych i nieprzyjaciela w celu określenia zamiaru operacji /walki/, zadań dla wojsk, sposobu użycia rodzajów wojsk oraz sposobu współdziałania, zabezpieczenia i kierowania nimi w toku działań bojowych. W procesie tym stosowana jest obecnie i uznawana jako podstawowa metoda równoległego planowania, której istota polega na podjęciu decyzji i planowaniu walki niemal równocześnie na kilku szczeblach dowodzenia. Proces ten zaczyna się bezpośrednio po określeniu przez przełożonego zamiaru walki i wydanych na jego podstawie wstępnych zarządzeń bojowych /schemat nr 3/. W wyniku tego działania ulega skróceniu prawie o połowę ogólny czas przygotowania walki na kilku szczeblach dowodzenia /armia - pułk/.

Pragnę w tym miejscu zwrócić uwagę na niekorzystną tendencję w procesie informacyjno-decyzyjnym, polegającą na ciągłym zwiększaniu się zakresu przedsięwzięć i rozszerzaniu ich treści merytorycznych, przy jednoczesnym ograniczeniu czasu na ich realizację.

Ciągły wzrost liczby informacji i częstotliwości przekazania, a stąd skracanie się czasu ich opracowania wpływa istotnie na poziom podejmowanych decyzji i rytmiczność pracy dowódczo-sztabowej. Mimo wielu zabiegów usprawniających - organizacyjnych, metodologicznych, technicznych i technologicznych, organy kierowania nie otrzymują jeszcze informacji zapewniającej im operatywne działanie.

Tradycyjnie ukształtowany obieg informacji, charakteryzujący się nadmierną liczbą nie zawsze potrzebnych sprzężeń, zawierający wiele różnych danych częstokroć niedostosowanych do potrzeb odpowiednich

szczegli decyzyjnych i obarczany niewspółmiernie dużą ilością punktów zatrzymania, negatywnie oddziałuje na operatywne dowodzenie i proces wypracowania decyzji. W rezultacie tego następuje nadmierne przeciążenie niektórych komórek organu dowodzenia, uniemożliwiająca im skoncentrowanie się na zasadniczych sprawach merytorycznych. Przeważnie wpływa to na pogorszenie organizacji pracy organu dowodzenia - sztabu.

Na jakość przygotowania działań bojowych zasadniczy wpływ wywiera czas, jaki wydziela się na ich realizację oraz procentowe wykorzystanie tego czasu na wykonanie zasadniczych przedsięwzięć procesu decyzyjnego /obrazuje to czwarty dział na schemacie nr 4/.

Wyniki badań i doświadczenia wskazują, że pracownicy merytoryczni stanowiska dowodzenia ZT zużywają około 50-60% czasu na działalność informacyjną, to znaczy zbieranie aktualnych informacji o sytuacji. Natomiast 20-30% czasu przeznaczają oni na działalność organizacyjno-kontrolną, w tym również na przekazywanie podwładnym informacji - decyzyjnych. Pozostałe, a więc tylko 10-20% czasu wykorzystują oni na prace analityczno-koncepcyjne; przy czym w ramach pracy analityczno-koncepcyjnej około 40-60% czasu przeznaczają się na opracowanie /techniczne wykonywanie/ dokumentów bojowych i ich rozmnażanie. Na prace zaś czysto analityczne i koncepcyjne, w tym na proces decyzyjny, pozostaje niewiele czasu, zazwyczaj nie więcej niż 5-10% z ogólnego czasu zużywanego w procesie dowodzenia. Jest to przykład krańcowy a nie typowy.

Inną jeszcze słabością pracy sztabowej jest niedostosowanie do istniejących potrzeb sposobów przekazywania zadań bojowych do podwładnych, a także meldunków do przełożonego. Duża objętość rozkazów bojowych, zarządzeń bojowych i meldunków, a niejednokrotnie "literacka" forma opisu wydłużają czas ich opracowania i przekazywania

przez techniczne środki łączności. Podobnie przedstawia się opracowanie i przekazywanie zadań, informacji w formie graficznej. Stosowane obecnie sposoby graficznego wyrażenia informacji są niezmiernie pracochłonne, wydłużają czas ich opracowania i przekazania.

Kolejnym niedomaganiem pracy sztabowej, utrudniającym planowanie działań bojowych jest nadmierna liczba wykonywanych dokumentów bojowych, a także niejednorodność zarówno pod względem treści, jak i formy. O potrzebie zwrócenia uwagi na ten problem niech świadczy fakt opracowywania na szczeblu armii ponad 40 różnych dokumentów bojowych.

Przyczyn tego stanu rzeczy należy szukać między innymi w systemie dowodzenia w warunkach garnizonowych. Funkcjonowanie dowodzenia w tych warunkach powinno być ukierunkowane na osiągnięcie wysokiej gotowości bojowej w okresie pokoju i wysokiej sprawności podczas wykonywania zadań bojowych w czasie wojny.

W dowodzeniu wojskami w tych warunkach, podobnie jak w warunkach polowych, główną rolę odgrywają dowódcy. Z tego też względu dowodzenie należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: pierwsza z nich obejmuje kierowanie życiem i działalnością wojsk; natomiast druga - kierowanie działalnością bezpośrednio podległego organu kierowania. Od umiejętnego skoordynowania poczynań obu tych płaszczyzn przez dowódcę zależy pełna realizacja wytkniętych celów. W tym więc kontekście przedstawię w dużym skrócie system dowodzenia w warunkach garnizonowych wraz z jego niedomaganiem.

Rozpocznę od pierwszego działu - planowania, organizowania i realizacji procesu szkolenia wojsk. Proces ten jest realizowany na podstawie wytycznych /rozkazów/ przełożonych, obowiązujących programów i potrzeb wynikających z aktualnej sytuacji. W całości kształcie działalności planistycznej związanej ze szkoleniem wojsk stosuje się metodę kolejnego planowania, tzn. ustalenia i cało-

ściowe opracowania szczebla nadrzędnego są podstawą do prac planistycznych na szczeblach podległych. Przy zastosowaniu tej metody musi być przestrzegany odpowiedni dla określonego szczebla dowodzenia reżim czasu, przeznaczony na wykonanie i przekazanie w formie rozkazów, zarządzeń i wytycznych informacji dla danego szczebla dowodzenia. Działalność planistyczna musi ponadto przejawiać się głębokim zrozumieniem aktualnych potrzeb i możliwości podległych jednostek tak, aby całokształt działalności szkoleniowej służył rzeczywistemu kształtowaniu gotowości i zdolności bojowej wojsk. Wielce zasadne i godne szerokiego rozpropagowania są wojskowe gry kierownicze w procesie planowania i organizowania szkolenia wojsk.

Całokształt działalności szkoleniowej powinien być nakierowany na uzyskanie wysokich efektów przy możliwie niskich nakładach. Nie utożsamia się tego z powierzchownością realizowanych przedsięwzięć, czy też z ograniczoną ilością odpowiednich nakładów materialnych. Istota tego zagadnienia powinna być rozumiana, jako wszechstronne i jak najpełniejsze wykorzystanie, wydzielonych nakładów na szkolenie, przez jak największą ilość szkolonych w trakcie właściwie zorganizowanego procesu szkolenia.

Ćwiczenia z wojskami - manewry, jako najwyższa forma szkolenia wojsk, muszą być nacelowane na większy niż dotychczas realizm czasowy, zwłaszcza w pracach planistyczno-organizacyjnych ćwiczących sztabów oraz większą wnikliwość merytoryczną w przyjmowanych rozwiązaniach, a także większy realizm w obiegu różnorodnych informacji.

Wagę tego problemu podkreślił MON /w rozkazie do szkolenia sił zbrojnych w roku 1986/, mówiąc: "W wielu wypadkach stwierdzono brak realności w ocenach jakościowych oraz kalkulacjach czasowych i przestrzennych, dotyczących wojsk własnych i przeciwnika".

Często spotykanym jeszcze niedomaganiem jest zbyt powierzchowne, czy też nieprzemysłane w pełni zabezpieczenie procesu szkolenia, co powoduje stratę czasu i wpływa ujemnie na rezultaty szkolenia.

Kolejnym, istotnym czynnikiem mającym znaczny wpływ na sprawne funkcjonowanie systemu dowodzenia w warunkach garnizonowych jest obieg informacji rozumiany jako zespół czynności organizacyjnych, metodologicznych i technologicznych związany ze zbieraniem, przesyłaniem, przetwarzaniem, przechowywaniem i wydawaniem informacji. Niedomagania w tej dziedzinie prowadzą do dezorganizacji wielu poczynań lub też dają w <sup>rezultacie</sup> ~~efekcie~~ działania o stosunkowo małej efektywności.

Często występującym niedomaganiem przy zbieraniu informacji jest jej zniekształcanie - zamierzone lub niezamierzone; nie zawsze informacja przyjmowana jest wiarygodna. W tym przypadku powinno się określić stopień jej niezgodności, wskazując jednocześnie na źródło jej pochodzenia. Powtarzającym się błędem jest wadliwe określenie częstotliwości zbierania informacji w zależności od stopnia jej aktualizacji, jak też niewłaściwe ustalenie terminów zbierania informacji, co w rezultacie powoduje okresy dużych spiętrzeń lub rozluźnień w jej napływie.

Nie bez znaczenia jest też przestrzeganie ustaleń, co do treści i charakteru informacji, kompetentnych dla określonego źródła. Zbieranie innych, dodatkowych informacji - z wyjątkiem sporadycznych przypadków - jest niepotrzebnym obciążeniem pracy organów dowodzenia, szczególnie wyższego szczebla.

Przetwarzanie informacji - rozumiane jako opracowywanie informacji lub danych należy do najodpowiedzialniejszych czynności wchodzących w zakres obiegu informacji. Efektem tych działań są zazwyczaj przygotowane na podstawie posiadanych materiałów, nowe informacje, np. w postaci planu, sprawozdania, meldunku, rozkazu, komunikatu itp.

Subiektywizm, przy posługiwaniu się danymi wyrażonymi cyfrowo, jest stosunkowo mało wyrazisty. Trudności występują w sytuacji, gdy rezultatem określanego przetwarzania są dane wyrażone w sposób opisowy. W tym przypadku subiektywizm towarzyszący przygotowaniu informacji w połączeniu z niedoskonałością języka i subiektywnym odbiorem tej informacji przez przetwarzającego, może mimo starań z jego strony, doprowadzić do dużych odchyień od rzeczywistości. Przejawia się to w zniekształcaniu zjawisk, ocen itp. może wprowadzić przełożonego w błąd, a tym samym odbić się negatywnie na podejmowanych przez niego decyzjach.

Wydawanie informacji - rozumiane jako przekazywanie lub udostępnianie informacji przełożonym, podwładnym lub współdziałającym nie jest również pozbawione istotnych mankamentów. Do najczęściej spotykanych niedomagań obiegu informacji zalicza się brak terminowości oraz niewłaściwa w wielu przypadkach treść przekazywanej informacji, a także jej nieaktualność. Zdarzają się też przypadki przekazywania informacji zbędnych a więc takich, które nie są im potrzebne do sprawnego wykonywania obowiązków.

Obieg informacji wiąże się ściśle z procesem podejmowania decyzji polegającym na świadomym wyborze jednego z rozpoznanych i dostępnych wariantów działania.

Rola dowódcy, szefa i oficerów sztabu w wypracowywaniu decyzji jest ogromna. Ich wyszkolenie, zgranie, doświadczenie, poczucie odpowiedzialności, lojalność i zaangażowanie wpływa istotnie na wybór właściwej decyzji. Im lepszy dowódca i podległy mu organ dowodzenia, tym decyzje są rozsądniejsze i trafniejsze. Odwrotnie - im niższe ich kwalifikacje, tym decyzje są mierniejsze i nietrafne.

Tradycyjny proces podejmowania decyzji w warunkach garnizonowych posiada również pewne niedociągnięcia.

Najczęściej spotykanym niedomaganiem są zbyt ogólne wytyczne wydawane dla zespołów opracowujących projekty dokumentów planistycznych. Często zespoły te realizują zadania metodą "prób i błędów", co w efekcie prowadzi do znacznego wydłużenia czasu przeznaczonego na wykonanie określonych prac, zmęczenia i zniechęcenia podwładnych. W konsekwencji doprowadza to do tego, że decyzje, które powstają po wielu trudach i w zbyt długim czasie stają się często nieaktualne, spóźnione, mało efektywne.

Innym jeszcze niedomaganiem jest nadmierne asekuractwo polegające na wstrzymywaniu się od realizacji podjętych decyzji lub podawaniu połowicznych rozwiązań.

Kolejnym niedomaganiem jest nieraz powierzchowna ocena możliwości podwładnych. Przejawia się to w stawianiu zadań często przekraczających możliwości określonego wykonawcy. Rezultatem tego nakazane przedsięwzięcia są niewłaściwie realizowane lub wielokrotnie powtarzane.

Kompetencje służbowe - to kolejna dziedzina systemu dowodzenia w warunkach garnizonowych. Zakres kompetencji służbowych wynika z zakresu obowiązków zarówno modelowych, jak i szczegółowych przypisanych danemu stanowisku /komórce służbowej/. Zasadnicze niedomagania występujące w praktycznym korzystaniu z przynależnych kompetencji sprowadzają się niekiedy do zniekształcenia uprawnień dowódczych /instytucjonalnych/ między innymi takich, jak uzurpowanie sobie prawa do decydowania o sprawach przekraczających własne uprawnienia lub decydowanie w sposób sprzeczny z obowiązującymi ustaleniami.

Następna dziedzina systemu dowodzenia w warunkach garnizonowych, wymagająca usprawnienia, to doradztwo i opiniodawstwo. Realizowane ono jest przez organy kolegialne i kolektywne, zwane również dorad-

czo-opiniodawczymi. Organizowane jest najczęściej na średnich, wyższych i centralnym szczeblu kierowania. Zasadniczym ich przeznaczeniem jest udzielanie pomocy dowódcy w procesie podejmowania najważniejszych decyzji. Udział w tym procesie nie narusza zasady jednoosobowego dowodzenia. Podejmując decyzję dowódca może, lecz nie musi, przychylić się do rad i opinii przedstawionych mu przez podległy organ kolegialny.

Do zasadniczych niedomagań pracy organów kolegialnych i kolektywnych można zaliczyć:

- brak właściwego stylu i metody pracy organu dowódczo-opiniodawczego, co znajduje odbicie w merytorycznych treściach przedstawionych rozwiązań;

- powoływanie osób niekompetentnych lub nie chcących pracować w takich zespołach, co doprowadza do błędnych i niewłaściwych rozwiązań;

- spłykanie rozpatrywanych problemów lub ich nierozwiązywanie.

Przedstawiając aktualny stan dowodzenia i pracy sztabowej celowo skoncentrowałem się na brakach i niedociągnięciach, gdyż w następnych zagadnieniach będę mówił o jego doskonaleniu.

### 3. GŁÓWNE KIERUNKI DOSKONALENIA GARNIZONOWEGO I POLOWEGO SYSTEMU DOWODZENIA /schemat nr 1/

W doskonaleniu procesów i systemów dowodzenia oraz pracy sztabowej, w warunkach polowych i garnizonowych, ważną rolę spełnia instrumentalizacja, tj. wyposażenie dowództw i sztabów w narzędzia i środki usprawniające ich funkcjonowanie.

W latach powojennych rozwój technicznej myśli naukowej stał się czynnikiem szeregu udoskonaleń i usprawnień metod tradycyjnych stosowanych w pracy sztabowej oraz w dowodzeniu i zarządzaniu. Poszczególne stanowiska pracy zostały wyposażone w nowoczesne środki organizacyjno-techniczne oraz maszyny i urządzenia średniej mechanizacji. Właściwe wykorzystanie tych środków i urządzeń może i na obecnym etapie mieć niemały wpływ na doskonalenie organizacji pracy dowódczo-sztabowej na wszystkich szczeblach dowodzenia. Szczególnie znacznych usprawnień można oczekiwać w następujących dziedzinach:

- reprodukcji i powielaniu wszelkich informacji /temu celowi służą powielacze, kopiarki, urządzenia fotograficzne, kamery filmowe, aparatura do mikrofotografii itp./;
- zobrazowaniu informacji /aparaty projekcyjne, rzutniki, monitory ekranowe, jako urządzenia końcowe telewizji wewnętrznej, czytniki informacji itp./;
- utrwalaniu informacji /magnetofony, dyktafony, magnetowidy itp./;
- dokonywaniu pracochłonnych obliczeń i kalkulacji /kalkulatory elektromechaniczne i elektroniczne, maszyny księgujące i fakturujące, maszyny licząco-analityczne itp./;

- wykonywaniu wszelkich pomocniczych prac sztabowo-biurowych /urządzenia do broszurowania, otwierania, składania i kopertowania korespondencji/, jak: lakownice, zszywacze, drukarki itp.

Wymienione wyżej środki mechanizacji będą służyć doskonaleniu procesów i systemów dowodzenia pod warunkiem, że dostosowane zostaną do zadań i funkcji poszczególnych komórek organizacyjnych.

Jedną z najbardziej efektywnych dróg prowadzących do usprawnienia procesu dowodzenia wojskami jest zastosowanie elektronicznej techniki obliczeniowej i automatyzacja złożonych oraz pracochłonnych czynności realizowanych przez dowódców i oficerów sztabu w procesie dowodzenia. W zautomatyzowanych systemach dowodzenia elektroniczna technika obliczeniowa jest wykorzystywana do gromadzenia, przechowywania, aktualizacji i wydawania informacji o wojskach własnych i przeciwnika, a także do rozwiązywania szeregu zadań taktyczno-operacyjnych. Do grupy zadań, które w sposób szczególnie wydajny i efektywny mogą przyczynić się do udoskonalenia procesu dowodzenia wojskami należy zaliczyć:

- tworzenie i opracowywanie zbiorów danych o wojskach własnych i przeciwnika /stan, położenie, zadania bojowe, charakter działań itp./;
- przetwarzanie danych o wybuchach jądrowych oraz sytuacji radiologicznej i chemicznej;
- zbieranie i przetwarzanie danych o terenie, warunkach meteorologicznych itp.;
- przekazywanie rozkazów i meldunków;
- obliczenia w zakresie materiałowo-technicznego zabezpieczenia wojsk i inne.

W naszych siłach zbrojnych mamy już za sobą pierwsze pozytywne doświadczenia z zastosowaniem elektronicznej techniki obliczenio-

lające pokonać trudności w odtwarzaniu dynamiki funkcjonowania systemów złożonych i badania ich wielopoziomowej struktury organizacyjnej. Pojawiła się możliwość prognozowania przyszłych stanów badanego systemu w zależności od podejmowanych decyzji oraz warunków, w jakich przebiega proces związany z funkcjonowaniem systemu. Badanie procesów walki na modelach symulacyjnych, umożliwia wypracować zasady dowodzenia odpowiadające wymaganiom współczesnego pola walki. Wszystko to pozwala stwierdzić, że symulacja komputerowa stanowić może jeden z najbardziej funkcjonalnych instrumentów doskonalenia procesów i systemów dowodzenia.

W naszej uczelni został opracowany eksperymentalny model symulacyjny procesów walki, p.k. "POSTĘP-1", który jest wykorzystywany z powodzeniem w procesie dydaktycznym uczelni, jako narzędzie usprawniające taktyczno-operacyjną analizę przebiegu działań bojowych w ćwiczeniach na mapach. Model powyższy jest wykorzystywany w pracach dyplomowych słuchaczy, w pracach doktorskich, a także stosowano go w ćwiczeniach MON oraz GZSB. Obecnie zaawansowane są prace, związane z budową kompleksowego modelu symulacyjnego procesów walki, p.k. "MODEL", opartego na wspólnej bazie danych oraz symulatorze tła taktyczno-operacyjnego.

Należy oczekiwać, że ze względu na swoje zalety modelowanie symulacyjne znajdzie zastosowanie w następujących sferach działalności sił zbrojnych:

- w sferze dowodzenia - jako narzędzie pozwalające analizować i oceniać różne warianty decyzji, z uwzględnieniem działania wojsk własnych i wojsk przeciwnika, stwarzając w ten sposób warunki do podejmowania trafniejszych decyzji;

- w sferze badań efektywności systemów wojskowych /a w szczególności systemów uzbrojenia/ - jako metoda oceny przydatności i skuteczności systemów wojskowych w przyszłych działaniach bojo-

wych, w konfrontacji z systemami wojskowymi potencjalnego przeciwnika;

- w sferze badań naukowych - jako metoda pozwalająca lepiej zrozumieć i wyjaśnić złożone problemy funkcjonowania systemów wojskowych, bez konieczności eksperymentowania na systemie rzeczywistym;

- w sferze szkolenia - jako narzędzie usprawniające kształcenie i przygotowanie kadr dowódczo-sztabowych.

Szczególnie szerokie zastosowanie metod modelowania symulacyjnego należy widzieć w sferze doskonalenia procesów i systemów dowodzenia oraz badań efektywności tych systemów. Symulacyjne gry wojenne o charakterze naukowo-badawczym, wykorzystujące opracowane modele procesów walki, integrujące w sobie metody analityczne i heurystyczne, mogą przyczynić się do ujawnienia, a następnie do wyjaśnienia i rozwiązania złożonych, często kontrowersyjnych problemów współczesnego pola walki. Stosując eksperyment symulacyjny można sprawdzić przydatność nowych zasad prowadzenia działań bojowych i użycia nowych systemów uzbrojenia, z uwzględnieniem przeciwdziałania przeciwnika.

Symulacja stwarza możliwość badania złożonych systemów wojskowych w wybranym wymiarze czasowym i przestrzennym. Obserwacje zmian zachodzących w tych procesach mogą prowadzić do istotnych usprawnień organizacyjnych, funkcjonalnych i informacyjnych. Eksperyment symulacyjny może wykazać, które elementy systemu są najistotniejsze, a które najslabsze lub najbardziej obciążone.

Doświadczenia uzyskane w czasie prowadzonych eksperymentów w ramach ćwiczeń dowódczo-sztabowych w wojskach i Akademii Sztabu Generalnego WP wskazują na dużą przydatność modeli symulacyjnych, które umiejętnie zastosowane, mogą przyczynić się do dalszego doskonalenia procesu przygotowania i kształcenia kadr dowódczo-sztabowych.

technologią rozwiązywania problemów taktyczno-operacyjnych. Organizacja stanowi jedną z właściwości systemu wyrażającą jego strukturalne i funkcjonalne uporządkowanie. W jej treści zawarte są: podział pracy, uwzględniający hierarchiczne i funkcjonalne uporządkowanie systemu, odpowiedzialność poszczególnych elementów systemu za realizację ogólnego programu działania, formowanie stosunków /relacji/ i powiązań między poszczególnymi elementami wewnątrz systemu.

Każda struktura organizacyjna ukształtowała się w wyniku nagromadzenia doświadczeń, odpowiada procesom, jakie zachodziły w przeszłości, jest pochodną funkcji systemu. W dynamicznie rozwijającym się systemie rodzą się nowe funkcje, które nie zawsze mieszczą się w ramach istniejącej struktury organizacyjnej. Między utrwaloną strukturą systemu a nowymi funkcjami powstaje sprzeczność, która może być rozwiązana jedynie poprzez zmianę struktury organizacyjnej i dostosowanie jej do nowych funkcji. Obserwujemy zatem zjawisko nieustannych zmian zachodzących w strukturze organizacyjnej systemu, wyrażających dążenie do doskonalenia funkcjonowania systemu. I na tym właśnie polega kolejny kierunek doskonalenia systemów dowodzenia i kierowania.

#### 4. DZIEDZINY DOSKONALENIA PROCESÓW I SYSTEMÓW DOWODZENIA ORAZ PRACY SZTABOWEJ

W aspekcie dotychczas przedstawionych rozważań w interesującym nas przedmiocie należy dostrzegać szereg dziedzin, których doskonalenie wpłynie będzie na efektywność działań oraz zdolność bojową sztabów i wojsk.

Do dziedzin tych możemy zaliczyć:

- usprawnianie obiegu informacji;
- optymalizację kompetencji służbowych;

- prognozowanie, programowanie, planowanie i organizację działań w garnizonie i w polu;
- doradztwo i opiniodawstwo przez organy kolegialne, kolektywne i ekspertów;
- optymalizację struktur organizacyjnych;
- działalność kontrolno-rozliczeniową i nadzorczą;
- planowanie, organizację i realizację procesu szkolenia i doskonalenia kadr.

Szybki przebieg procesów, którymi mają kierować organy wojskowe, uwarunkował wyjątkowo zacięty charakter walki o wygranę na czasie.

Do tego, by w każdym konkretnym przypadku można było postawić uzasadnione wymagania operatywnemu dowodzeniu, niezbędna jest wnikliwa analiza, z którą łączy się pojęcie czasu krytycznego, to jest czasu, po upływie którego otrzymana informacja ulega dezaktualizacji. Ze względu na szybkość działania współczesnych środków walki, większą manewrowość wojsk i częste zmiany sytuacji, czas krytyczny ma tendencje do stałego skracania się. Innymi słowy, otrzymana informacja o sytuacji szybciej się dezaktualizuje. Wynika z tego, że chcąc zapewnić reagowanie we właściwym czasie na zmiany sytuacji konieczne staje się stałe dążenie do skracania czasu działania wojsk, a także czasu trwania cyklu dowodzenia. W każdym z tych przypadków najistotniejsze jest usprawnienie obiegu informacji. Przyczynić to się może do procentowego wzrostu decyzji rozsądnych i rozważnie skalkulowanych minimalizując decyzje o charakterze intuicyjnym, naiwnym czy też bojaźliwym.

Z pewnością czynnikiem mogącym wywierać już w niedalekiej przyszłości wpływ na usprawnienie obiegu informacji będzie stały wzrost utechnicznienia tego procesu. W naszej armii znaczny wpływ na komunikatywność i szybkość informacji wywrze wprowadzany polowy automatyczny system dowodzenia - PASUW.

Efektywność obiegu informacji znacznie może poprawić stosowanie szeroko rozumianej komputeryzacji. Sprzężenie systemów na szczeblach okręg wojskowy - związek taktyczny - oddział z pewnością pozwoli na wyeliminowanie szeregu zbędnych czynności sztabów. Na przykład poprzez wprowadzenie odpowiednich programów można całkowicie wyeliminować, tzw. arkusze sprawozdawcze. Skomputeryzowanie systemów informacyjnych, szczególnie w warunkach pokojowych znacznie wpłynie głównie na szybkość i komunikatywność obiegu informacji ewidencyjnej, cyklicznej i bieżącej.

Można zatem stwierdzić, że cała działalność dotycząca usprawnienia informacji powinna skupić się na:

- optymalizacji struktury organizacyjnej organów kierowania;
- lepszej organizacji pracy sztabowej i kierowania;
- sukcesywnym wprowadzaniu coraz to nowszych środków i urządzeń technicznych;
- stałym usprawnianiu czynności związanych z obiegiem informacji.

Kolejną, niemniej ważną dziedziną doskonalenia procesów i systemów kierowania oraz pracy dowódczo-sztabowej jest problematyka związana z optymalizacją kompetencji służbowych. Rozpatrując tę problematykę należy sądzić, iż zakresy działania poszczególnych instytucji powinny być w przyszłości opracowane na tyle elastycznie, aby nie krępowały inicjatywy tej instytucji. Będzie to miało szerokie znaczenie, zwłaszcza w zakresach szczegółowych, gdzie każdorazowo powinien być zachowany odpowiedni margines swobody dopuszczający, a nawet wyzwalający szeroko rozumianą inicjatywę w zakresie pomysłowości i nowatorstwa. Zarówno w modelowych, jak i szczegółowych zakresach działania, obowiązki instytucji oraz każdego jej organu /komórki/ powinny być zrównoważone z jej uprawnieniami, a uprawnienia z odpowiedzialnością.

Podobnie należy traktować również wszelkie koncepcje dotyczące tworzenia zakresów obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych. Treść ich powinna być perfekcyjnie zgrana z zakresami działania instytucji i to zarówno w płaszczyźnie modelowej, jak i szczegółowej. Sądzić należy, że w opracowaniu tego typu zakresów konieczne jest bezwzględne stosowanie zasady systemowości, polegającej na zgraniu tych zakresów i utworzeniu w ten sposób wewnętrznie sprzężonego zbioru elementów oraz skoordynowaniu go z najważniejszymi zakresami obowiązków innych, współdziałających instytucji. Niezmiernie ważnym problemem w tej dziedzinie jest systematyczne - doskonalniejsze nowelizowanie szczegółowych uprawnień i obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych. W każdej sytuacji powinny one bowiem sprzyjać rozwijaniu inicjatywy, nowatorstwa i pomysłowości, przez co uwzględniać będą tak ważny element, jak osobowość oficera we wszystkich jej wymiarach. Pozwoli to również na pełne wykorzystanie indywidualnych zdolności i uzdolnień poszczególnych oficerów.

Właściwe będzie również takie działanie, w którym okresowa nowelizacja zakresów działania instytucji i zakresów obowiązków będą zsynchronizowane w czasie, co w efekcie uwzględniać będzie należyte skoordynowanie formalnych i rzeczywistych struktur organizacyjnych z modelowymi i szczegółowymi zakresami działania, a następnie z modelowymi i szczegółowymi zakresami obowiązków. Problem ten stoi w WP na porządku dnia w związku z ogólnokrajową ~~etatyzacją~~ <sup>atestacją</sup> i strukturyzacją.

Następną, równie ważną dziedziną wymagającą stałego doskonalenia procesów i systemów kierowania oraz pracy dowódczo-sztabowej jest prognozowanie, programowanie, planowanie i organizacja działań zarówno w warunkach garnizonowych, jak i polowych.

Analizując szczegółowo tego typu działalność można tu wyodrę-

bnić kilka płaszczyzn wymagających stałej nowelizacji. Wydaje się więc, że doskonalenie powinno głównie dotyczyć:

- całego procesu wypracowania decyzji;
- wszelkich problemów związanych z planowaniem działań i ich organizacją;
- działalności związanej ze stawianiem zadań wykonawcom.

Ponadto wiele modyfikacji wymagają także działania związane z organizacją i prowadzeniem rekonesansów, a szczególnie wszelkich przedsięwzięć organizacyjnych dotyczących współdziałania.

W tej dziedzinie wiele można udoskonalić stosując racjonalnie powszechnie uznane metody tradycyjne. Trzeba jednakże wyraźnie stwierdzić, że zdecydowanej poprawy należy oczekiwać wówczas, gdy na dobre, w sposób kompleksowy, korzysta się będzie z nowoczesnych środków automatyzacji. Już dziś można stwierdzić, iż o efektywności pracy dowódczo-sztabowej decydują środki mechanizacji, a zwłaszcza elektroniczna technika obliczeniowa, które zapewniają dowodzeniu nową jakość. Nie ulega wątpliwości, że zastosowanie poszczególnych, nie powiązanych ze sobą rodzajów środków technicznych nie pozwoli na pomyślne rozwiązanie problemu operatywności i jakości dowodzenia. Problem ten można rozwiązać jedynie dzięki wprowadzeniu całego kompleksu wzajemnie ze sobą powiązanych, najnowszych, efektywnych środków automatyzacji, to znaczy poprzez przejście do zautomatyzowanego systemu dowodzenia.

Naturalnie nie należy wykluczać możliwości pewnych usprawnień przy zastosowaniu pojedynczych środków elektronicznych, które mogą znaleźć bardzo szerokie zastosowanie, szczególnie w dziedzinie planowania oraz prognozowania.

Należy więc dążyć do tego, aby w całych siłach zbrojnych sporządzane prognozy stanowiły każdorazowo niezbędną podstawę do

opracowania wszelkich koncepcji i programów, a często nawet pełnych planów realizacyjnych. Spełnienie tego postulatu będzie wymagało jednak szerokiego przygotowania kadry sił zbrojnych. Stąd też warto się zastanowić nad włączeniem problematyki prognozowania, z uwzględnieniem różnego rodzaju metod prognozowania, do koncepcji treści kształcenia w akademiach wojskowych oraz na wszelkiego rodzaju studiach i kursach podyplomowych.

Istnieją również szerokie możliwości w zakresie doskonalenia działalności doradczej i opiniodawczej. Szczególnie wielkie możliwości w tej dziedzinie istnieją w okresie pokojowym. Funkcjonujące organy kolegialne, a także powoływane do rozpatrywania i rozwiązywania szerokich i skomplikowanych problemów organy kolektywne, mogą znacznie usprawnić swoją działalność głównie przez stosowanie bardziej efektywnych metod pracy, z których jak się okazuje, najistotniejszą jest metoda "burzy mózgów".

Istotne w tworzeniu tego typu organów staje się przede wszystkim precyzyjne określanie celów i obszarów działania oraz opracowanie struktur organizacyjnych oraz systemu informacyjnego. Dużego znaczenia nabiera również dobór właściwych osób do organów kolegialnych i kolektywnych. Każdorazowo należy dążyć, aby w organach tych zasiadali wyłącznie wysokiej klasy specjaliści o powszechnie uznanych autorytetach. Eliminować należy dążenia do tworzenia zbyt licznych osobowo organów kolegialnych i kolektywnych. Dotychczasowa praktyka wskazuje bowiem, że wszelkie organy liczące ponad 15 osób stają się mało sprawne i nisko efektywne.

Ze względu na rozwój nauki i postęp techniczny w najbliższych latach sięgać trzeba będzie coraz częściej do ekspertów nie pracujących w wojsku, a posiadających wysokie kwalifikacje i uprawnień w określonych dziedzinach nauki. Ponieważ waga i zakres

problemów na poszczególnych szczeblach dowodzenia będą stale wzrastały należy założyć, że z tego typu doradztwa i opiniodawstwa zmuszeni będą korzystać dowódcy coraz niższych szczebli.

Staje się więc konieczne i w tym zakresie bardziej szczegółowe przygotowanie kadry dowódczej i sztabowej nawet szczebli taktycznych.

Kolejną dziedziną doskonalenia procesów i systemów kierowania oraz pracy dowódczo-sztabowej jest działalność związana z optymalizacją struktur organizacyjnych. W dziedzinie tej dość powszechnym zjawiskiem jest dążność do stałego powiększania liczebnego organów kierowania. Przypuszczać jednak należy, że mimo rozwoju naukowego i technicznego sił zbrojnych, a co za tym się wiąże stałego zwiększania liczby informacji, wykorzystywanej w procesach dowodzenia i zarządzania, usprawniając struktury organizacyjne, powinno się raczej nie dopuszczać do dalszego powiększania organów kierowania. Wręcz odwrotnie - tendencje rozwojowe w tej dziedzinie wskazują, że należy poszukiwać i wdrażać takie rozwiązania, które umożliwią zmniejszenie liczebności dowództw i sztabów. Wskazane jest również poszukiwanie nowych struktur organizacyjnych, które lepiej niż dotychczasowe byłyby przystosowane do kierowania wojskami. Zajmują się tym odpowiednie komisje w ramach ogólnokrajowej atestacji stanowisk pracy i struktur organizacyjnych. Będzie to związane z odejściem od struktur "tradycyjnych", np. liniowej lub liniowo-sztabowej i zastąpienie ich innymi, np. strukturą kołową, gwiazdzistą, siatkową itp.

Z dotychczasowych tendencji rozwojowych oraz praktyki wynika, że w przyszłym projektowaniu struktur organizacyjnych obowiązywać będą następujące wskazania:

- wszelkie struktury organizacyjne organów kierowania muszą być

służbowo-funkcjonalnie i informacyjnie spójne z wyższym i podległymi organami kierowania;

- struktury organizacyjne organów kierowania powinny sprzyjać realizacji celów zarówno w okresie pokojowym, jak i podczas zagrożenia i wojny;

- struktury organizacyjne projektowanych i tworzonych organów kierowania będą musiały być wewnętrznie spójne pod względem służbowym, funkcyjnym i "technologicznym".

Niezmiernie istotne jest, aby każda struktura dowództw, szefostw, sztabów i innych organów kierowania, była w pełni dostosowana do wymagań okresu pokojowego, a także - i przede wszystkim - czasu zagrożenia i wojny. Idzie więc o to, aby wszelkie struktury konstruowane były w sposób zabezpieczający efektywne kierowanie w okresie pokoju, a jednocześnie także w czasie wojny, bez dodatkowych reorganizacji. Inaczej mówiąc optymalna będzie taka struktura organizacyjna, która nie wymaga tworzenia, w czasie przejścia z funkcji pokojowych na wojenne, nowych - dodatkowych struktur niezbędnych do właściwego wykonywania zadań.

Ważną dziedziną doskonalenia procesów i systemów kierowania oraz pracy dowódczo-sztabowej jest działalność kontrolno-rozliczeniowa, w której sukcesywne usprawnienia, zdecydowanie mogą wpłynąć na efektywność funkcjonowania tych procesów. Dotychczasowa praktyka wskazuje, że w dziedzinie planowania działalności kontrolnej konieczne jest systematyczne przestrzeganie zasady hierarchicznego planowania - z dołu w górę. Pozwala to na uniknięcie często jeszcze powtarzających się, tzw. "nakładek kontrolnych". Przy przestrzeganiu tej zasady każdy wyższy szczebel dowodzenia ma możliwość skonfrontowania i skoordynowania własnych zamierzeń kontrolnych z zamierzeniami niższego szczebla. Pozwoli to również na pełne prze-

strzeżenie zasady nie uprzedzania o terminach i problemach kontroli. Bardzo ważnym elementem w dziedzinie usprawnienia działalności kontrolno-rozliczeniowej jest szczególnie sukcesywne doskonalenie samokontroli.

Niezmiernie istotnym elementem działalności kontrolno-rozliczeniowej jest stałe doskonalenie metod i form obiektywizujących ocenę. Chodzi tu głównie o precyzyjne ustalenie komponentów oceny wszelkiej działalności pozwalających obiektywnie stwierdzić poziom kontrolowanych dziedzin. Dotyczy to głównie konstrukcji kryteriów oceniania koncepcyjnych prac myślowych.

Coraz większego znaczenia nabiera również doskonalenie działalności rozliczeniowej i to zarówno okresowej, jak i bieżącej. Sądzić można, iż w najbliższym czasie punkt ciężkości w tego typu działalności przeniesiony zostanie ze sprawdzania stopnia realizacji zadań na wykrywanie pewnych prawidłowości przynoszących określone - negatywne lub pozytywne następstwa. Można tu stwierdzić, że działalność ta przeniesie się ze stwierdzenia aktualnych stanów rzeczy - czyli skutków, na wykrywanie przyczyn stanowiących o zbadanych skutkach.

Jedną z najistotniejszych dziedzin doskonalenia procesów i systemów kierowania oraz pracy dowódczo-sztabowej jest i będzie działalność dydaktyczno-naukowa. Istota jej przejawia się w działalności dotyczącej doskonalenia planowania, organizacji i realizacji procesu szkolenia i doskonalenia kadr. Funkcjonujący system szkolenia i doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych, w aspekcie organizacyjno-strukturalnym można uznać za właściwy. Dotychczasowa efektywność funkcjonowania tego systemu oraz aktualne warunki nie wskazują na to, aby w najbliższych latach można było dokonać zdecydowanych przeobrażeń. Wydaje się więc, że największe możliwości w tej dziedzinie tkwią w działaniach związanych z bardziej racjo-

nalnym doborem koncepcji doskonalenia kadr i treści szkolenia. Wielofunkcyjność i szeroki zakres współczesnych problemów dowodzenia wskazują, iż w najbliższym czasie zaistnieje konieczność przejścia od koncepcji o charakterze encyklopedyzmu dydaktycznego i materializmu funkcjonalnego, odzwierciedlających informacyjno-systematyczny sposób szkolenia, do koncepcji o układzie problemowo-kompleksowym - uwzględniających szereg nowoczesnych - systemowych podejść zarówno do koncepcji doboru treści szkolenia i doskonalenia, jak i samych sposobów kształcenia kadr. Konkludując, należy stwierdzić, że w przyszłe procesy szkolenia i doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych zostaną przecelowane z procesów informacyjnych - przekazujących kształconym oficerom wiedzy, w procesy wskazujące jak ją zdobywać. W aspekcie powyższego możemy więc przyjąć, iż wiedza teoretyczna, która dotychczas była głównym elementem procesów kształcenia będzie spełniała mniej ważną rolę, a na plan pierwszy wysuną się umiejętności i zdolności - jako główne elementy procesów szkolenia i doskonalenia.

Taka sytuacja w realizacji procesu szkolenia i doskonalenia wymagać będzie również znacznych przewartościowań w zakresie planowania i organizacji i to zarówno w centralnych organach planowania, jak i w sztabach, jednostkach wojskowych oraz całym systemie wyższego szkolnictwa wojskowego.

Przypuszczać należy, iż w dziedzinie kształcenia zdecydowanie zwiększy się elastyczność planowania i organizacji działań o charakterze dydaktycznym. Idzie tu głównie o większą swobodę niższych organów planowania i organizacji, co w efekcie może wyzwolić inicjatywę poszczególnych jednostek, a to z kolei wpłynie na większą precyzję i dostosowanie programów i planów do aktualnych potrzeb i możliwości.

Widzieć tu trzeba również integrację wspólnych wysiłków poszczególnych jednostek wojskowych, sztabów i uczelni, a głównie ASG WP. Doskonalenie procesów i systemów kierowania oraz pracy dowódczo-sztabowej zależne będzie od więzi teorii z praktyką, a więc naukowców z oficerami liniowymi. Dostrzegać tu należy zdecydowanie większy udział ASG WP w przedsięwzięciach szkoleniowych sztabów i wojsk. Szczególnie udział ten powinien przejawiać się w:

- wspólnym organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych i operacyjnych;

- stałej wymianie poglądów i doświadczeń z jednoczesnym wspólnym organizowaniem sympozjów, seminariów i konferencji naukowych;

- aktywnym udziale pracowników naukowych akademii w samokształceniu kierowanym, organizowanym w jednostkach wojskowych i sztabach;

- wspólnej działalności badawczej praktyków i nauczycieli akademickich w resortowych zespołach naukowych.

O efektach każdego działania zarówno w warunkach polowych, jak i garnizonowych decyduje wysoka sprawność organizacyjna. Dotyczy to zarówno procesów jak i systemów dowodzenia oraz pracy sztabowej.

Kształtowanie i rozwijanie umiejętności organizatorskich dowódców odbywa się w toku szkolenia, głównie w WSO i akademiach wojskowych, a także poprzez praktykę dowódczą i sztabową oraz drogą indywidualnego samokształcenia. Szkolenie - doskonalenie dowódców i sztabów, wobec stale rosnących wymogów, musi być i uwzględniające coraz to wyższe wymagania. Dotyczy to w jednako-wej mierze przełożonego i podwładnego, nauczyciela i słuchacza.

Wykonano w 2 egz.  
Egz.nr 1 - 2 - BN DZS  
Wyk.gen.bryg.T.BEŁCZEWSKI  
Druk TK dnia 27.09.1986 r.  
Nr Ks.masz.Pf-241/OSz

