



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 LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA

JAWNE

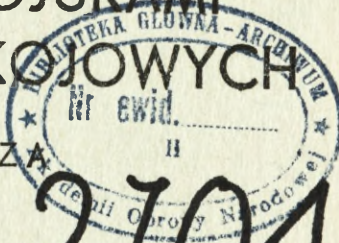
POUFNE



* 000029

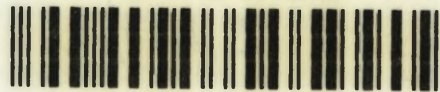
DOWODZENIE WOJSKAMI
W WARUNKACH POKOJOWYCH

PRACA BADAWCZA



62701

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej
S/5442

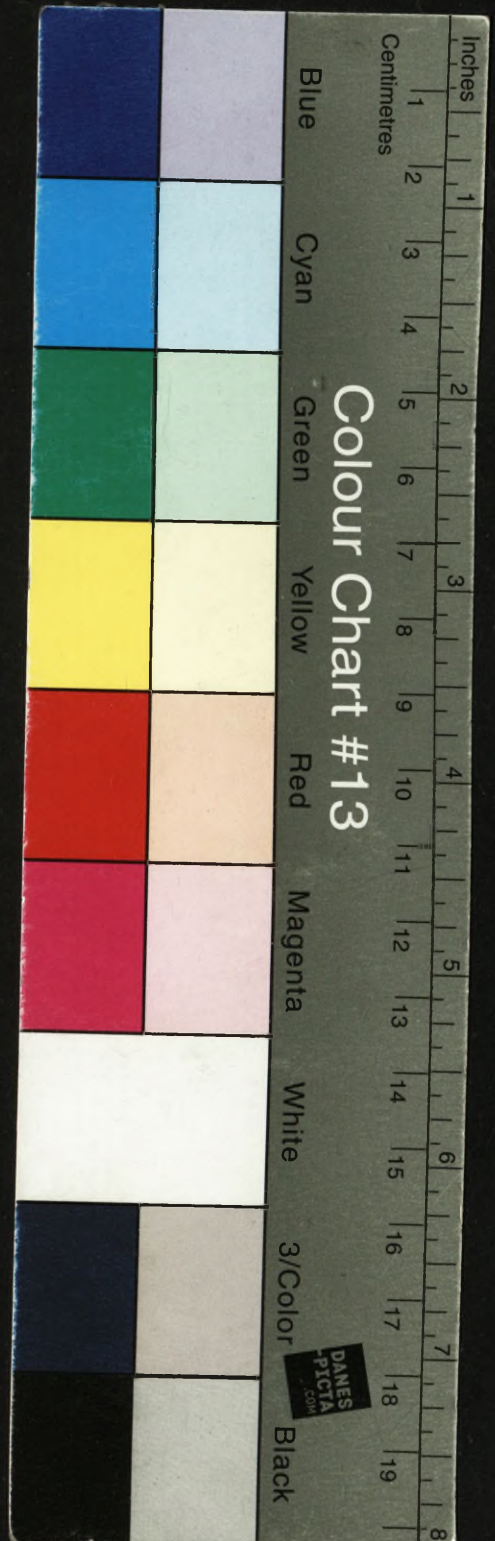


05-005442-029-0

WARSZAWA

1985

Druk. W. W-wa Pf4733 85.09.24



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA

JAWNE

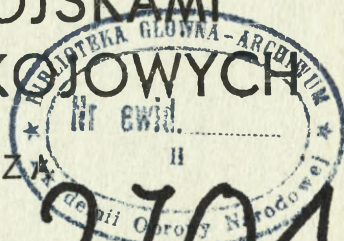
POUFNE



* 000029

**DOWODZENIE WOJSKAMI
W WARUNKACH POKOJOWYCH**

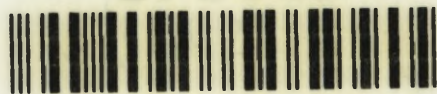
PRACA BADAWCZA



62701

Biblioteka Główna
Akademii Obrony Narodowej

S / 5442



05-005442-029-0

WARSZAWA

1985

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

KATEDRA DOWODZENIA

JAWNE

POUFNE



* 000029

DOWODZENIE WOJSKAMI W WARUNKACH POKOJOWYCH

PRACA BADAWCZA

*Przeklasyfikacja na JAWNE
23.01.2003 Jan Kępcowski*



WARSZAWA

1985

Opracował zespół w składzie:

Kierownik zespołu płk dypl. Filip MAJEWSKI

Głównikowie: płk dr Sylwester PIOTROWSKI

płk dr inż. Krzysztof STANGRET

ppłk doc. dr hab. inż. Piotr SIENKIEWICZ



I

W S T Ę P

Materiał, który oddajemy do konsultacji, stanowi rezultat prac, dociekań i przemyśleń zespołu oficerów ASG WP - mający służyć pomocą słuchaczom Akademii w przygotowaniu do praktycznej realizacji dowodzenia wojskami w czasie pokoju, a także według założeń - dla oficerów pełniących służbę w jednostkach wojskowych. Niniejszy materiał stanowi pierwszą wersję pracy badawczej pod przyjętym tytułem "Dowodzenie wojskami w warunkach pokojowych".

Zespół badawczy jest świadomy pewnych luk i uproszczeń jakie wystąpiły w pracy, zwłaszcza w treści merytorycznej. Część z dostrzeżonych braków została przed oddaniem do druku usunięta, inne natomiast, które niezbyt wyraźnie wystąpiły i nie zostały usunięte znajdują z pewnością swój wyraz w uwagach i wnioskach Szanownych Czytelników i zostaną w miarę możliwości uwzględnione w ostatecznej wersji pracy.

Wykonana praca badawcza obejmuje dziewięć rozdziałów i stanowi określoną zamkniętą całość obejmującą problematykę organizowania działań w jednostkach wojskowych oraz dowodzenia nimi w warunkach pokojowych.

W zarysie została poniżej przedstawiona treść poszczególnych rozdziałów.

W rozdziale pierwszym została omówiona teoria dowodzenia wojskami w zakresie niezbędnym do poznania jej zadań i struktury oraz praw i zasad, którymi należy się kierować w działalności praktycznej. W rozdziale wykazano, że na obecnym etapie rozwoju nauki wojennej coraz większego znaczenia nabiera znajomość i zastosowanie teorii dowodzenia wojskami, ona bowiem łączy w jedną całość elementy sztuki operacyjnej i taktyki, wykorzystując przy tym osiągnięcia innych dyscyplin naukowych.

II

Treść rozdziału drugiego obejmuje opis struktury systemu dowodzenia wojskami. Przedstawia miejsce i rolę poszczególnych organów dowodzenia i ich wzajemne relacje pionowe i poziome oraz zakresy działania poszczególnych szczebli dowodzenia i organów im podległych. Podkreślone zostało, że wśród organów dowodzenia kierownicza i koordynująca rola przypada sztabowi, który jest głównym organem dowodzenia - w ręku dowódcy sprawującego jednoosobowe dowodzenie.

W rozdziale trzecim został ujęty przebieg organizowania działań w jednostkach wojskowych w oparciu o zasady cyklu organizacyjnego. Uwzględniono przy tym również spotykane w praktyce uzasadnione i nieuzasadnione odchylenia od przedstawionej koncepcji teoretycznej /wzorcowej/. Rozpatrzono również zagadnienie organizowania działań w przypadkach szczególnych, wówczas gdy dla realizacji określonych zadań wymagana jest modyfikacja bądź wręcz tworzenie nowych struktur organizacyjnych. Ponadto została podkreślona w sposób wyraźny potrzeba utrwalania planowanych działań w procesie funkcjonowania jednostek wojskowych w odniesieniu przede wszystkim do dokumentów rozkazodawczych, normatywnych i planistycznych.

W rozdziale czwartym dość obszernie została przedstawiona bieżąca działalność planistyczna na różnych szczeblach dowodzenia. Wykorzystane zostały i zebrane obowiązujące ustalenia, a przy tym została rozwinięta także treść drugiego etapu cyklu organizacyjnego dotyczącego planowania działań.

W rozdziale piątym "Podejmowanie decyzji dowódczych" został przedstawiony trójfazowy przebieg procesu podejmowania decyzji, wyróżniający fazę przygotowania decyzji, podjęcia decyzji i niezwykle ważną, a często pomijaną, fazę poddecyzyjną - obejmującą całokształt zagadnień przekazywania decyzji do wykonawców i ich przygotowania dla osiągnięcia gotowości do jej realizacji. W fazie przygotowania decyzji zaakcentowane problematykę zbierania i przetwa-

III

Roda Josphava
i inne organy
deklaracja
kollegial

rzania informacji, tworzenia wariantów rozwiązania danego problemu.

W fazie podjęcia decyzji zaprezentowano sprawę świadomego wyboru jednego z wariantów rozwiązań, w oparciu o poprzednio określone kryteria wyboru. W części końcowej rozdziału rozwinęto zagadnienia dotyczące racjonalności podejmowanych decyzji.

Rozdział szósty traktuje o prowadzeniu działalności szkoleniowej przez dowódców i podległe im organy. Przedstawiona została wykładnia klasyfikacji ćwiczeń taktycznych. Obszernie zostały wyeksponowane istotne przedsięwzięcia przygotowawcze jakie należy zrealizować aby zachować realizm ćwiczebnych działań bojowych. Treść rozdziału jakkolwiek utrzymana w ramach obowiązujących ustaleń, zawiera wnioski z obserwacji i bezpośredniego udziału zespołu badawczego w różnorodnych ćwiczeniach prowadzonych w naszych siłach zbrojnych, a także w armiach sojuszniczych.

Rozdział siódmy ujmuje działalność kontrolną i rozliczeniową w wojskach prowadzoną w czasie pokoju przez poszczególne szczeble dowodzenia i podległe im organy. Treść rozdziału przedstawia wykładnię obowiązujących ustaleń w tej dziedzinie działalności dowódczej. Zarysowana jest obszernie rola całokształtu działalności kontrolnej w utrzymaniu gotowości bojowej oraz utrzymaniu dyscypliny wykonawczej. Do opracowania treści rozdziału posłużyły między innymi wnioski oficerów z udziału w inspekcjonowaniu jednostek wojskowych, a także doświadczenia z długolotniej pracy w dowództwach różnych szczebli. W sumie działalność kontrolna została przedstawiona jako uporządkowany system stanowiący główne źródło informacji o stanie funkcjonowania wszystkich części składowych sił zbrojnych.

Rozdział ósmy "Prognoza i metodologiczne aspekty prac usprawniających dowodzenie wojskami w warunkach pokoju" ma ujęcie dwuczęściowe. W pierwszej części scharakteryzowane zostały głównie kierunki

prognostyczne prowadzenia prac usprawniających dowodzenie oraz możliwe zakresy tych prac. W części drugiej natomiast, o charakterze pewnych wskazówek praktycznych, przedstawiono przykładowy przebieg procesu badawczo-wdrożeniowego wraz z metodologicznym opisem treści poszczególnych etapów jego przebiegu.

Rozdział dziewiąty "Efektywność dowodzenia". W rozdziale przedstawiono metodologiczne zasady oceny efektywności systemów dowodzenia. Przyjęto tezę, że obiektywna ocena efektywności działań przeszłych oraz ocena efektywności działań przyszłych stanowią jeden z warunków racjonalnego podejmowania decyzji w systemach dowodzenia. Omówiono pojęcie efektywności oraz podstawowe czynniki determinujące efektywne dowodzenie. Przedstawiono także wybrane kryteria oceny efektywności oraz przykłady wskaźników oceny.

Napisanie pracy badawczej na tak określony temat było przedsięwzięciem nader trudnym. Należało bowiem kierować się obowiązującymi ustaleniami zawartymi w wielu aktach normatywnych wydanych w różnych terminach. Z drugiej zaś strony koniecznym było uwzględnienie obszernego materiału badawczego zgromadzonego w katedrze dowodzenia. Niewyłącznie trapiącą i inspirującą dla zespołu była także chęć zastosowania zasad sformułowanych przez twórców teorii organizacji i kierowania w warunkach działalności dowódczej w siłach zbrojnych.

Autorzy

R o z d z i a ł I. USTALENIA OGÓLNE

1. TEORIA DOWODZENIA WOJSKAMI

Teoria dowodzenia wojskami jest to zbiór usystematyzowanych wiadomości, to jest praw, twierdzeń, hipotez, postanowień regulaminów i innych przepisów dotyczących dowodzenia wojskami tworzących uporządkowaną i logicznie spójną całość. Pozostaje ona w ścisłym związku z praktyką dowodzenia i na jej podstawie jest formułowana.

Teoria dowodzenia wojskami staje się samodzielną nauką wchodzącą w skład nauki wojennej. Jej głównym zadaniem jest rozwijanie wszystkich zagadnień związanych z dowodzeniem wojskami oraz opracowywanie zaleceń doskonalących praktyczną realizację zadań dowodzenia zarówno w okresie wojny jak i pokoju. Realizując powyższe zadania teoria dowodzenia wojskami wpływa na rozwój nauki wojennej oraz stwarza podwaliny do dalszego doskonalenia dowodzenia. Miejsce i rola teorii dowodzenia wojskami oraz przedmiot, zadania i jej struktura są treścią niniejszego rozdziału.

1.1. Miejsce i rola teorii dowodzenia wojskami w systemie innych dyscyplin naukowych

Biorąc za podstawę, że teoria dowodzenia wojskami jest systemem naukowo uzasadnionych praw, zasad i uogólnień dotyczących dowodzenia wojskami zarówno w czasie wojny, jak i w okresie pokojowym, zatem jest ona teorią kompleksową integrującą wszystkie problemy związane z dowodzeniem wojskami.

Powyższe pozwala stwierdzić, że teoria dowodzenia jest jedną z głównych dyscyplin nauki wojennej, wchodzącą w skład nauk wojskowych. Dyscyplina ta jest ściśle powiązana z naukami technicznymi i społecznymi, a także szeroko wykorzystuje dorobek wielu innych

nauk, np. prakseologii, teorii organizacji i kierowania, cybernetyki, informatyki, socjologii, psychologii, matematyki itp.

Ponadto teoria dowodzenia jest ściśle powiązana ze wszystkimi dyscyplinami nauk wojskowych, a szczególnie ze strategią wojskową, sztuką operacyjną, taktyką rodzajów sił zbrojnych i wojsk oraz organizacją sił zbrojnych.

Rola teorii dowodzenia sprowadza się głównie do prowadzenia kompleksowych badań, prawidłowości i zasad dowodzenia w każdym okresie i w każdej dziedzinie działalności wojskowej, jak też ich opracowywania przede wszystkim w formie praktycznych zaleceń i wskazań. Zalecenia i wskazania te obejmują działalność dowódców i organów dowodzenia w czasie pokoju jak i wojny, zarówno podczas przygotowania, jak i prowadzenia działań względnie realizacji przez wojska bieżącej działalności. Aby teoria dowodzenia spełniła należycie swoją rolę, powinna wyprzedzać praktykę dowodzenia.

Ważne jest również i to, że teoria dowodzenia nie tylko wykorzystuje, ale i integruje niektóre osiągnięcia i prawidłowości nauk humanistycznych, matematyczno-fizycznych i innych stosowanych na potrzeby dowodzenia. Np. niektóre prawa i reguły psychologii zostały wykorzystane dla potrzeb dowodzenia, pod ogólnym określeniem psychologiczne aspekty dowodzenia lub psychologia dowodzenia. Podobnie, osiągnięcia teorii optymalizacji i matematyki znajdują zastosowanie przy budowie matematycznych modeli operacji i walki oraz w procesach decyzyjnych.

Szczególne szerokie zastosowanie w dowodzeniu wojskami znalazła teoria organizacji i kierowania jako nauka zajmująca się związkami zachodzącymi między ludźmi w procesie zespołowego działania. Wykorzystuje się ją dla rozwoju teorii dowodzenia, a niektóre jej elementy znajdują zastosowanie w działalności dowódców i organów dowodzenia podczas kierowania walką zbrojną oraz kierowania siłami

zbrojnymi w okresie pokojowym. Przygotowanie wojsk do prowadzenia walki zbrojnej przy wykorzystaniu różnorodnych zdobyczy techniki, to szczególnie wysoce zorganizowana działalność ludzka. Zatem związki teorii organizacji i kierowania z teorią dowodzenia pod względem treści i stosowanych metod, są wyraźne i rozległe.

Teoria organizacji i kierowania koncentruje swoją uwagę przede wszystkim na formach organizacyjnych działania ludzi i tworzonych przez nich całości organizacyjnych, opracowuje między innymi metodologię, a więc określone założenia, które znajdują zastosowanie, zarówno w teorii dowodzenia jak i w praktycznej działalności dowódczo-sztabowej.

Warto zauważyć, że istnieje także i oddziaływanie teorii dowodzenia na teorię organizacji i kierowania. Wyraża się to głównie poprzez stawianie teorii organizacji i kierowania, określonych potrzeb i wymagań, które mogą być spożytkowane w dowodzeniu.

1.2. Przedmiot, zadania i struktura teorii dowodzenia wojskami

Dotychczasowy stan wiedzy i poglądy wielu autorów^{1/}, zarówno w kraju jak i za granicą pozwalają wysnuć wniosek, że przedmiotem teorii dowodzenia jest organizacja, struktura, skład, funkcjonowanie^{2/}

1/ Por.np.: 1. Kulińczyk Bazyli, Rozważania o teorii dowodzenia, "Myśl Wojskowa" nr 4/1971r. s.3-11.

2. Kulczyński Leszek, Zarys nauki o dowodzeniu, "Zespół Teorii Walki WAT" nr 2/1969 r.

3. Piotrowski Sylwester, Uwagi do rozważań nad teorią dowodzenia, "Myśl Wojskowa" nr 4/1982r. s.19-27.

4. Morawski B, Nowakowski J, Metodologiczno podstawy teorii dowodzenia, Warszawa 1978r., rozprawa doktorska, ASG WP.

5. Pod redakcją P.K. Aituchowa, Osnovy teorii uprawlenija wojskami, Moskwa 1984r.

6. Morozow W., Opracowanie teorii dowodzenia wojskami, Przegląd Informacyjny nr 4/1972r., ASG WP.

2/ Funkcjonować - pełnić jakąś funkcję, być sprawnym, sprawować obowiązki, Mały słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 1968 r. s. 185.

i rozwój systemów dowodzenia, z uwzględnieniem praktycznej działalności dowódców i organów dowodzenia wszystkich szczebli zarówno w czasie pokoju, jak i wojny.

Zasadniczym celem teorii dowodzenia jest, w oparciu o wszechstronne badania naukowe, zbudować i opracować, a następnie rozwijać system naukowo uzasadnionych praw, zasad, wymagań i innych uogólnień w zakresie dowodzenia wojskami podczas wojny i pokoju.

Wyniki tych badań powinny stanowić podstawę dla opracowania wskazań doskonalenia praktycznego postępowania dowódców i organów dowodzenia.

Do zasadniczych zadań teorii dowodzenia można zaliczyć:

- studiowanie i uogólnianie doświadczeń dowodzenia wojskami w minionych i we współczesnych wojnach i konfliktach zbrojnych oraz w praktyce szkoleniowej w okresie pokojowym;
- wykrywanie i badanie obiektywnych praw właściwych dla dowodzenia wojskami oraz doskonalenie i aktualizowanie na tej podstawie zasad dowodzenia wojskami;
- ustalanie i ocenianie zasadniczych sprzeczności w dowodzeniu wojskami;
- określanie czynników mających wpływ na dowodzenie wojskami
- w oparciu o nie, ustalanie kierunków dalszego doskonalenia dowodzenia z uwzględnieniem: organizacji, rozwijania i funkcjonowania systemów dowodzenia i kierowania środkami walki oraz realizacji zadań dowodzenia;
- opracowywanie zaleceń i wskazówek dla dowódców i organów dowodzenia dotyczących praktycznej realizacji zadań dowodzenia, zarówno w okresie wojny, jak i pokoju, z uwzględnieniem aktualnie wykorzystywanych technicznych środków dowodzenia oraz zautomatyzowanych systemów dowodzenia i kierowania środkami walki;
- opracowanie metodologicznych podstaw teorii dowodzenia z uwzględnieniem metod badań szczegółowych, głównie w zakresie:

doskonalenia dowodzenia, kryteriów i metod oceny efektywności dowodzenia w operacji i walce, jak też i kierowania wojskami w warunkach pokojowych;

- opracowanie jednolitej terminologii z zakresu dowodzenia wojskami;

- opracowywanie właściwości dowodzenia wojskami w okresie pokojowym.

Dostępne publikacje i rozprawy naukowe wskazują, że teoria dowodzenia obejmuje następujące, wzajemnie ze sobą powiązane specjalności^{3/}/części/:

- teoretyczne podstawy dowodzenia;
- systemy kierowania środkami walki;
- organy dowodzenia;
- techniczne podstawy dowodzenia;
- metodyczne podstawy dowodzenia;
- metodologiczne podstawy oceny efektywności dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki.

Specjalności te zazwyczaj są zbudowane z szeregu podspecjalności, w których występują: grupy problemów, problemy, tematy lub nawet zagadnienia.

Specjalność pierwsza - t e o r e t y c z n e p o d s t a w y d o w o d z e n i a - uznawana jest za najważniejszą część struktury teorii dowodzenia i obejmuje następujące głównie podspecjalności:^{4/} metodologiczne podstawy teorii dowodzenia; istota, cele oraz treść i zakres dowodzenia; obiekt, przedmiot

3/1. Według terminologii PAN.

2. Por. nap. - Piotrowski Sylwester, Uwagi do rozważań nad teorią dowodzenia, wyd.cyt. s.20-24.
- Nowakowski J., Morawski B., Metodologiczne podstawy teorii dowodzenia, wyd.cyt. s.185-213.
- Osnowy teorii uprawiania wojskami, wyd.cyt. s. 28.

4/ Według terminologii PAN.

i metody badawcze; aparat pojęciowy z zakresu dowodzenia; zasady dowodzenia i wymagania w tym zakresie; zadania dowodzenia; rola teorii dowodzenia w systemie nauk wojskowych i jej powiązania z naukami społecznymi, przyrodniczymi i technicznymi; historia dowodzenia wojskami; szczególne i szczegółowe właściwości dowodzenia na szczeblu strategicznym, operacyjnym i taktycznym, a także rodzajami sił zbrojnych, wojsk i służb; psychologiczne aspekty dowodzenia; socjologiczne aspekty dowodzenia; kierunki rozwoju teorii dowodzenia.

Specjalność druga - s y s t e m y d o w o d z e n i a - obejmuje następujące zasadnicze podspecjalności: metodologiczne podstawy projektowania, organizacji i funkcjonowania systemów dowodzenia; struktura poszczególnych ich elementów; właściwości budowy i funkcjonowania systemów dowodzenia w okresie pokoju i wojny każdego rodzaju sił zbrojnych, rodzaju wojsk i służby oraz koalicyjnych systemów dowodzenia; procesy informacyjne; procesy decyzyjne; automatyzacja systemów dowodzenia; stan i perspektywy rozwoju.

Specjalność trzecia - s y s t e m y k i e r o w a n i a ś r o d k a m i w a l k i - obejmuje takie głównie podspecjalności jak: metodologiczne podstawy projektowania, organizacji i funkcjonowania systemów kierowania środkami walki; struktura systemów kierowania środkami walki i poszczególnych ich elementów; właściwości budowy i funkcjonowania systemów kierowania środkami walki, walki radioelektronicznej itp.; informacje w systemach kierowania środkami walki; automatyzacja i sprzężenia systemów kierowania środkami walki z innymi systemami; stan i perspektywy rozwoju systemów kierowania środkami walki.

Specjalność czwarta - o r g a n y d o w o d z e n i a
skupia następujące zasadnicze podspecjalności: metodologiczne pod-
stawy badań i tworzenia struktur organizacyjnych organów dowodze-
nia; historia i rozwój organów dowodzenia i ich struktur organiza-
cyjnych, struktura organizacyjna organów dowodzenia; zadania,
kompetencje i odpowiedzialność organów dowodzenia; stan i kierunki
rozwoju organów dowodzenia i ich struktury organizacyjnej.

Specjalność piąta - t e c h n i c z n e p o d s t a w y
d o w o d z e n i a - zawiera następujące zasadnicze podspecjal-
ności: metodologiczne podstawy badań i wykorzystania technicznych
środków dowodzenia; klasyfikacja, przeznaczenie i możliwości tech-
nicznych środków dowodzenia; możliwości i sposób zastosowania
technicznych środków w systemach dowodzenia i kierowania środkami
walki, ze szczególnym uwzględnieniem środków transportu naziemnego
i powietrznego, jak też łączności, transmisji danych, automaty-
zacji i mechanizacji prac na stanowiskach dowodzenia i punktach
kierowania środkami walki oraz w zautomatyzowanych systemach dowo-
dzenia wojskami; opracowywanie wymagań dotyczących technicznych
środków dowodzenia oraz wskazywanie kierunków ich rozwoju.

Specjalność szósta - m e t o d y c z n e p o d s t a w y
d o w o d z e n i a - obejmuje następujące podspecjalności:
teoretyczne podstawy metod dowodzenia; metody pracy dowódcy
i organów dowodzenia podczas przygotowania i prowadzenia działań
bojowych oraz w warunkach pokoju; zadania dowodzenia wojskami
w okresie wojny i pokoju.

Specjalność siódma - m e t o d o l o g i c z n o p o d -
s t a w y o c e n y e f e k t y w n o ś c i d o w o d z e -
n i a w o j s k a m i i k i e r o w a n i a ś r o d k a -
m i w a l k i - zawiera takie zasadnicze podspecjalności jak:
identyfikacja i opis systemów dowodzenia i kierowania środkami

środkami walki; kryteria oceny efektywności dowodzenia wojskami w okresie pokoju i wojny; kryteria oceny efektywności kierowania środkami rażenia, i innymi środkami walki; metodyka oceny efektywności dowodzenia wojskami w okresie pokoju i wojny; metodyka oceny efektywności kierowania środkami rażenia; metodyka oceny efektywności kierowania innymi środkami walki.

Wymienione specjalności - oprócz pierwszej - zawierają dwa aspekty - aspekt teoretyczny i aspekt praktyczny zagadnień dotyczących dowodzenia wojskami zarówno w okresie pokoju, jak i wojny. Natomiast specjalność pierwsza zawiera tylko ujęcie teoretyczne i przyjmuje się, że jest ona najważniejszą częścią teorii dowodzenia.

Przyjmuje się także, że treści zawarte w specjalności głównie od drugiej do szóstej, powinny dotyczyć również i potencjalnego przeciwnika. Przy czym u przeciwnika wskazane jest rozważyć szczególnie aktualny stan i perspektywy rozwoju systemów dowodzenia, systemów kierowania środkami walki oraz technicznych środków dowodzenia i ich wykorzystania.

Dla sprawnego dowodzenia wojskami wszystkie podspecjalności wymienione w specjalności części drugiej, trzeciej, czwartej i piątej mają istotne znaczenie. Mimo to, patrząc na perspektywy potrzeb dowodzenia i kierowania środkami walki oraz ich rozwoju, problemy zastosowania oraz możliwości, zakres i sposób wykorzystania przede wszystkim środków automatyzacji i mechanizacji, jak również urządzeń transmisji danych, będą miały decydujące znaczenie.

Specjalność szóstą - metodyczne podstawy dowodzenia, uważa się za jedną z zasadniczych w strukturze teorii dowodzenia. Wynika to głównie stąd, że treść badań zawarta w tym dziale powinna przynosić praktyczne rozwiązania.

Rozwiązania te powinny wskazywać, jak należy postępować i jakie stosować metody - aby sprawnio dowodzić wojskami zarówno w okresie pokoju, jak i wojny. Wskazania te powinny również dawać podstawy, jak praktycznie najefektywniej ma realizować zadania dowódca i oficerowie wchodzący w skład organów dowodzenia. Przy czym wskazania te powinny dotyczyć okresu pokojowego i okresu wojny z uwzględnieniem przygotowania i prowadzenia działań bojowych oraz przygotowania i realizacji zadań okresu pokojowego, w którym odbywa się bieżąca działalność wojsk w warunkach garnizonowych.

Należy podkreślić, że dowodzenie wojskami zrodziło się i rozwija wraz z powstaniem i rozwojem sił zbrojnych. Stąd też ma miejsce wszechstronna praktyka w tym względzie i bardzo rozległy opis dowodzenia. Opis ten zawarty jest przede wszystkim w pamiętnikach, wspomnieniach i innych publikacjach dowódców i oficerów sztabów różnych szczebli dowodzenia.

Jak dotychczas w naszych siłach zbrojnych brak jest całościowo opracowanego, zwartego systemu naukowo uzasadnionych i wyczerpujących sformułowań, twierdzeń i uogólnień powszechnie uznanych i zaakceptowanych przez ludzi nauki i praktyków. Stwierdzić jednak należy, że korzystamy z bogatej wiedzy zawartej przede wszystkim w regulaminach, podręcznikach i instrukcjach dotyczących dowodzenia, jak też służby sztabów oraz pracy osób funkcyjnych organów dowodzenia w polu, w warunkach wojny oraz w garnizonie w warunkach pokojowych.

Ponadto jest już wiele rozpraw naukowych i innych opracowań teoretycznych zawierających pełne lub wycinkowe opracowania naukowe niektórych podspecjalności, grup lub pojedynczych problemów czy też tematów i zagadnień traktujących o dowodzeniu.

Zakres literatury przedmiotu wskazuje, że najszerzej opracowane są podspecjalności i tematy dotyczące systemów i organów dowodze-

nia oraz metodycznych podstaw dowodzenia.

W niewielkim jeszcze stopniu opracowano są teoretyczne podstawy dowodzenia i techniczne podstawy dowodzenia. Natomiast nie są opracowane tematy dotyczące systemów kierowania środkami walki oraz metodologicznych podstaw oceny efektywności dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki.

2. DOWODZENIE WOJSKAMI

2.1. Pojęcia ogólne

W codziennej praktyce, jak też opracowaniach dotyczących działalności sił zbrojnych w okresie wojny i pokoju, w tym głównie działalności dowódców i organów dowodzenia stosowane są między innymi następujące pojęcia - kierowanie, dowodzenie i zarządzanie.

Przez kierowanie /ludźmi/ zazwyczaj rozumie się działanie powodujące zachowanie się człowieka lub ludzi /^dprze^omiotu kierowania/ ^{5/}zgodnie z celami kierującego /^oprze^omiotu kierowania/.

Kierowanie jest pojęciem, u podstaw którego leży sprawowanie władzy. Bowiem, aby móc kierować ludźmi, trzeba mieć do tego uprawnień.

Celem kierowania wojskami w okresie pokojowym jest głównie utrzymanie pododdziałów, oddziałów, związków i dowództw oraz innych jednostek wojskowych i organów dowodzenia, w ciągłej gotowości i zdolności bojowej do wykonania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem. Zaś celem kierowania w okresie wojny będzie obrona kraju.

Dowodzenie i zarządzanie wojskami są formami kierowania wojskowego. Przy czym jedna i druga formą sprawowana jest jednoosobowo, różnią się zakresem władzy.

5/ Przedmiot kierowania to podwładny lub młodszy, względnie zespół ludzi np. pododdział, oddział, związek taktyczny, sztab itp. Podmiotem kierowania jest zawsze człowiek - dowódca, szef, komendant, starszy itp.

Dowodzenie wojskami to ukierun-
kowana /celowa/ działalność dowó-
ców, sztabów, organów politycznych,
dowództw i szefostw /szefów/ rodza-
jów sił zbrojnych, wojsk i służb,
mająca na celu utrzymanie wojsk
w ciągłej gotowości i w zdolności
bojowej; racjonalne przygotowanie
wojsk do prowadzenia działań bojo-
wych z potencjalnym przeciwnikiem
oraz także kierowanie wojskami w
czasie ich prowadzenia, które by
zapewniło wykonanie zadań przy
jak najmniejszych stratach wias-
nych /najmniejszym zużyciu sił i
środków/ lub osiągnięciu najwyż-
szych efektów - przy założonym zawa-
su zużyciu sił i środków.

Tak rozumiane dowodzenie wojskami odnosi się zarówno do okresu wojny, jak i okresu pokojowego.

Dowodzenie jest podstawową formą kierowania wojskami. Zasad-
niczym celem dowodzenia - w okresie pokoju - jest zabezpieczenie
osiągnięcia maksymalnych efektów w realizacji przedsięwzięć zapow-
niających uzyskanie i utrzymanie na wysokim poziomie gotowości
bojowej i zdolności do realizacji zadań podległych wojsk zgodnie
z ich przeznaczeniem; zaś w okresie wojny - zapewnienie osiągnięcia
maksymalnej efektywności podległych wojsk w czasie prowadzenia
operacji i walki.

Zarządzanie jest pomocniczą formą kierowania wojskami. Zarzą-
danie zwykle sprawowane jest przez osoby bezpośrednio podległe

dowódcy i uprawnia do kształtowania niektórych elementów gotowości bojowej lub tylko ich części składowych w odniesieniu do podległych wojsk. W warunkach wojny ta forma kierowania wojskami znajduje również zastosowanie.

Zarządzanie w okresie pokoju ma na celu przede wszystkim zapewnienie należytej realizacji przedsięwzięć bieżącej działalności wojsk i innych zadań doraźnych zgodnie z decyzją dowódcy. W warunkach wojny zarządzenie powinno zapewnić właściwe użycie wojsk w walce zbrojnej oraz należyte przygotowanie i prowadzenie działań bojowych.

Zarządzenie jest więc pojęciem zakresowo węższym niż dowodzenie. Przejawia się to w tym, że jest ono wykorzystywane dla wprowadzenia w życie decyzji dowódcy powziętej w ramach dowodzenia i zabezpiecza jej wykonanie.

Dowodzenie wojskami w swojej treści, zarówno w warunkach wojny, jak i pokoju, jest bardzo złożone. Zwykle przyjmuje się, że obejmuje ono przede wszystkim:

- głęboką znajomość podwładnych i ciągłą troskę o ich wysoką sprawność bojową;
- ciągłe zdobywanie, zbieranie, studiowanie i uogólnianie danych o sytuacji - w warunkach pokoju z uwzględnieniem szczególnie: przeciwnika, operacyjnego przygotowania TDW, jak też podległych wojsk oraz stopnia i warunków realizacji przez nie zadań;
- terminowe podejmowanie decyzji;
- stawianie zadań podwładnym;
- planowanie operacji i walki - w warunkach pokoju - planowanie bieżącej działalności podległych organów dowodzenia i wojsk;
- organizowanie i utrzymanie ciągłości współdziałania, zabezpieczenia operacyjnego i bojowego oraz techniczno-specjalnego

V me *[signature]*

i tyłowego - a w warunkach pokoju: organizowanie i utrzymanie ciągłości zabezpieczenia bieżącej działalności dowództw i wojsk, zadań doraźnych i innych przedsięwzięć niezbędnych dla codziennego użycia wojsk;

- utrzymanie gotowości i zdolności bojowej wojsk;
- prowadzenie pracy politycznej;
- dostosowywanie systemów dowodzenia stosownie do aktualnej sytuacji, potrzeb i wymagań;
- kontrolowanie wykonywania zadań - w okresie pokoju, ponadto bieżącej działalności dowództw i wojsk - oraz udzielanie im pomocy.

2.2. Prawa dowodzenia wojskami

Spośród wielu czynników warunkujących efektywne dowodzenie wojskami w okresie wojny i pokoju można wyróżnić - jako jeden z podstawowych - znajomość i właściwe zrozumienie przez dowódców i oficerów organów dowodzenia obiektywnych praw właściwych dla dowodzenia. Ponadto efektywność ta zależy także od tego na ile prawa występujące w sferze dowodzenia uwzględniono między innymi w strukturze i regułach funkcjonowania systemów dowodzenia oraz organizacji i metodach dowodzenia /pracy/ dowódców i sztabów. Prawa występujące w sferze dowodzenia są również podstawą opracowania metod i badania procesów dowodzenia oraz formułowania zasad dowodzenia. Wyniki tych prac uwzględniająco przede wszystkim potrzeby wynikające z praw właściwych dla dowodzenia, zawierają także między innymi określone przepisy i zalecenia w zakresie sprawowania dowodzenia.

Wiedza w zakresie dowodzenia wojskami na obecnym etapie pozwala wyróżnić następujące prawa występujące w sferze dowodzenia wojskami:

1. Zależność form i metod dowodzenia od struktury organizacyjnej sił zbrojnych i materiałowo-technicznej bazy dowodzenia.

2. Jedność organizacyjno-metodycznych podstaw na wszystkich szczeblach dowodzenia.

3. Zachowanie proporcjonalności i optymalności w stosunku do wszystkich systemów dowodzenia i elementów w nich występujących.

4. Zgodność systemów dowodzenia wojsk przydzielonych i współdziałających oraz ich technicznych środków dowodzenia.

5. Jednolitość i współzależność stosowanych kryteriów efektywności dowodzenia wojskami.

6. Zgodność co do ilości potrzebnego i dysponowanego czasu przy określaniu zadań dowodzenia.

7. Zależność efektywności zadań dowodzenia od jakości i ilości uwzględnianych informacji.

Twórcze stosowanie praw dotyczących dowodzenia pozwala świadomie kształtować warunki dla pomyślnego ich działania we właściwym czasie, przewidywać rozwój zdarzeń mających wpływ na dowodzenie; wypracowywać uzasadnione i realne cele do osiągnięcia, podejmować decyzje pozwalające jak najlepiej zorganizować działalność wojsk w okresie pokoju i w okresie wojny.

2.3. Zasady dowodzenia wojskami

Do zasad dowodzenia wojskami zazwyczaj zalicza się: jednoosobowość dowodzenia, centralizację dowodzenia oraz przewidywanie, ciągłość, operatywność, stanowczość, elastyczność i skrytość dowodzenia.

Należy podkreślić, że zasady te znajdują praktycznie zastosowanie w dowodzeniu wojskami zarówno w okresie wojny, jak i pokoju. Zaś konieczność praktycznego ich stosowania wynika głównie z po-

trzebności realizacji określonej zasady sztuki operacyjnej lub walki, jak też osiągnięcia pożądanej efektywności w bieżącej działalności wojsk i dowództw.

J e d n o o s o b o w o dowodzenie jest jedną z podstawowych zasad efektywnego dowodzenia wojskami. Zasada ta polega na osobistym podejmowaniu decyzji przez dowódcę i realizacji najważniejszych zadań dowodzenia zgodnie z uprawnieniami przyznanymi mu w regulaminach i rozkazach przełożonych. Równocześnie zasada jednoosobowego dowodzenia nakłada na dowódcę całkowitą odpowiedzialność za rezultaty działań podległych mu wojsk i osiągnięte przez nie wyniki.

Znaczenie tej zasady w dowodzeniu wojskami w okresie pokoju jest nie mniejsze jak w warunkach wojny. Bez względu na rodzaj i znaczenie zadania, czas i warunki jego realizacji tylko dowódca ma prawo i obowiązek terminowego powzięcia decyzji i postawienia stosowanych zadań wykonawcom oraz użycia niezbędnych sił i środków dla pomyślnego ich wykonania.

Jednoosobowe dowodzenie - dowodzenie pozwala także na wszechstronne, kolegialne rozważenie poszczególnych elementów decyzji. Dowódca w swojej pracy korzysta z doradztwa i pomocy swoich zastępców, oficerów sztabu i innych osób funkcyjnych. Ci zaś - po powzięciu decyzji przez dowódcę - działają zgodnie z jego ustaleniami.

W warunkach pokojowych, niektóre zadania oraz przedsięwzięcia i sprawy dotyczące bieżącej działalności i codziennego życia wojsk, jak i dowództw - określone w regulaminach, programach, rozkazach i zarządzeniach przełożonych, a także innych dokumentach dyrektywnych - realizowane są zgodnie z opracowanymi planami.

C e n t r a l i z a c j a dowodzenia wiąże się ściśle z jednoosobowym dowodzeniem. Istota tej zasady polega na ukierunko-

wywanu przez dowódcę i sztab wysiłków podległych wojsk stosownie do zamiaru i planu działania dla osiągnięcia ogólnego celu. Podkreślić należy, że jedynie przełożony ma prawo zmieniać sposoby i kierunki działań podległych mu wojsk podczas wykonywania zadań bojowych.

Charakter współczesnej walki prowadzonej wspólnie przez różne rodzaje sił zbrojnych, rodzaje wojsk, wymaga skoordynowanego pod każdym względem ich użycia, wymaga to wysokiego stopnia centralizacji dowodzenia - a jednocześnie pozostawienia podwładnym samodzielności i inicjatywy w wyborze sposobów wykonania postawionych zadań.

W warunkach pokojowych centralizacja dowodzenia przejawia się w ustalaniu optymalnych programów i metod szkolenia wojsk. Szczególnie rygorystycznie występuje centralizacja dowodzenia podczas osiągania wyższych stanów gotowości bojowej przez wojska. Centralnie ustalone są niemal wszystkie przedsięwzięcia i czynności jakie powinny zostać zrealizowane przez wojska na określone sygnały.

Stosowanie tej zasady - jak każdej innej - powinno się odbywać w sensownych granicach, im bowiem jest mniej czasu na planowanie i organizowanie działalności wojsk oraz im bardziej są sprawne i doświadczone podległe organy dowodzenia, tym stopień centralizacji powinien być mniejszy.

P r z e w i d y w a n i e zazwyczaj przyjmuje się, że polega na określeniu - na podstawie wnikliwej i ciągłej oceny napływających informacji - prawdopodobnego stanu rzeczy w przyszłości oraz wynikających stąd konsekwencji dla dowodzenia wojskami.

Z uwagi między innymi na skracanie czasu konstruowania nowych, doskonalszych **środków walki i modernizację sprzętu** znajdującego się na wyposażeniu wojsk, przestrzeganie w praktyce tej

zasady nabiera szczególnie doniosłego znaczenia. Powoduje to bowiem określono, często radykalne zmiany, które należy przewidzieć głównie w sztuce przygotowania wojsk do prowadzenia działań bojowych na przewidywanym polu walki. Ponadto planowanie zwykle każdego zadania dla wojsk w skali roku, a nawet w mniejszym przedziale czasu - w dużym stopniu oparte jest również na przewidywaniach.

Dla opanowania umijętności przewidywania potrzebna jest głęboka wiedza o sztuce wojennej, o prawach walki zbrojnej oraz zasadach sztuki operacyjnej i walki, jak też gruntowna znajomość możliwości bojowych uzbrojenia i technicznych środków dowodzenia. Nadto konieczne jest mistrzowskie opanowanie metody dialektycznego myślenia oraz metod analizy i syntezy porównawczej i ekstrapolacji.

Przewidywanie jest także jednym ze skutecznych sposobów pozwalających zapobiegać powstawaniu kryzysowych sytuacji utrudniających lub niokiedy wręcz uniemożliwiających realizację planowanych i doraźnych zadań, względnie zakłócających rytm bieżącej działalności wojsk.

Ciągłość dowodzenia polega na zapewnieniu dowódcy i organom dowodzenia możliwości nieprzerwanego wpływania na przebieg działalności podległych wojsk, szczególnie w przewidywanych sytuacjach kryzysowych.

Potrzeba utrzymania ciągłości dowodzenia podyktowana jest koniecznością utrzymywania sił zbrojnych w określonym stopniu gotowości bojowej, pozwalającej na przeciwstawienie się wszelkim zagrożeniom.

Ciągłość dowodzenia zapewnia się między innymi poprzez funkcjonowanie systemu dyżurnej służby operacyjnej i służb dyżurnych. Koniecznym jest także zapewnienie nieprzerwanej łączności z przełożonymi, podległymi wojskami i dowództwami, współdziałają-

cymi oraz z sąsiadami. Stałej troski wymaga zapewnienie trwałej łączności jednostki wojskowej /dowództwa/ z kadrą w ich miejscach zamieszkania, wojskami znajdującymi się w garnizonach i poza garnizonami - dla potrzeb alarmowania.

O p e r a t y w n o ś ć dowodzenia polega na terminowej i skoordynowanej realizacji niezbędnych w danych warunkach przedsięwzięć dowodzenia, które zapowniają wykonanie zadania i osiągnięcie założonego celu.

Na operatywność dowodzenia składają się dwa główne olomonty - odpowiednio szybka realizacja przedsięwzięć dowodzenia i wysoka jakość ich wykonania.

Z punktu widzenia czasu istota operatywności polega na powzięciu decyzji, zaplanowaniu i zorganizowaniu działalności wojsk, aby w przewidywanym czasie przystąpiły do praktycznej realizacji zadań. Niedopuszczalnym jest aby wykonawcy oczekiwali, poza wyznaczony termin, na otrzymanie planów i zadań.

Drugim elementem operatywności dowodzenia jest wysoka jakość realizacji zadań dowodzenia. Każda decyzja i wynikające z niej zadania powinny być poparte kalkulacyjnymi uzasadnieniami. Zadania oraz meldunki i sprawozdania powinny być formułowane ściśle i zwięźle, aby nie wymagały dodatkowych wyjaśnień.

S t a n o w c z o ś ć dowodzenia polega na podejmowaniu śmiałych nieszablonowych decyzji i konsekwentnym wcielaniu ich w życie w celu dokładnego i terminowego zrealizowania otrzymanego zadania.

Stanowcze dowodzenie nie oznacza również bezkrytycznego uporu. Nieuzasadniony upór w warunkach, gdy sytuacja, nawet w warunkach pokojowych, może ulec zmianie - prowadzi do porażki. Stąd też należy z całą stanowczością uwzględniać postęp techniczny oraz jego wpływ na skuteczność dowodzenia wojskami. Odpowiednio do tego moder-

nizować plany przygotowania wojsk do przyszłych działań.

E l a s t y c z n o ś ć dowodzenia to umiętność właściwego dokonywania zmian planów i zamierzeń oraz sposobów realizacji przedsięwzięć związanych z działalnością wojsk stosownie do nowych warunków.

Przejawia się to w odpowiednim korygowaniu poprzedniej decyzji i planów łącznie z rezygnacją z nich, oraz w podjęciu nowej decyzji i opracowaniu nowych planów i związanych z nimi dokumentów, jak też postawieniu nowych zadań wojskom, stosownie do zaistniałych bądź przewidywanych zmian.

S k r y t o ś ć dowodzenia - jej istota polega na zachowaniu w tajemnicy informacji dotyczących treści zadań oraz działalności szkoleniowej i bieżącej wojsk i dowództw, danych o sprzęcie, uzbrojeniu i wyposażeniu wojsk.

Skrytość dowodzenia osłaga się głównie przez: podawanie do wiadomości niezbędnych informacji tym osobom, którym one dotyczą; przestrzeganie zasad dotyczących ochrony tajemnicy przy sporządzaniu niejawnych dokumentów planistycznych, dyrektywnych, sprawozdawczo-informacyjnych i innych; przestrzeganie zasad ochrony wiadomości niejawnych wymienianych przy pomocy technicznych środków łączności i środków automatyzacji; ochronę kancelarii i innych pomieszczeń, gdzie przechowywane są dokumenty i inne nośniki informacji niejawnych; należyte zabezpieczenie sprzętu, urządzeń, obiektów itp. środków rzeczowych podlegających ochronie.

R o z d z i a ł II. SYSTEM DOWODZENIA WOJSKAMI JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KIEROWANIA

1. OPIS OGÓLNY

W rozdziale II zostanie przedstawiony system dowodzenia i zarządzania jako strukturalnie i merytorycznie ściśle sprzężona całość. Pod pojęciem system dowodzenia i zarządzania będziemy rozumieli także, że jest to system kierowania obejmujący system dowodzenia i zarządzania w skali całych sił zbrojnych. W związku z tym pojęcia te będą wykorzystywane zamiennie jako równoznaczne. W opracowaniu, w większości przypadków, będziemy używać pojęcia system dowodzenia, pamiętając, że nieodłącznym elementem dowodzenia jest zarządzanie.

Pojęcia zarządzanie i system zarządzania będą używane w tych przypadkach, kiedy będzie to wynikało z kompetencji danego organu lub osoby - w ściśle określonej dziedzinie, nie podważając w żadnym przypadku uprawnień dowódcy także do zarządzania.

System dowodzenia wojskami odzwierciedla strukturę organizacyjną wojsk. Według "Leksykonu wiedzy wojskowej", system dowodzenia jest to uporządkowana, zgodnie z zasadami sztuki wojennej, całość złożona z organów i środków dowodzenia sprzężonych ze sobą służbowo, funkcjonalnie i informacyjnie, zapewniająca podejmowanie stosownych decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych sił zbrojnych oraz ich sprawną, terminową i bezwzględną realizację.^{x/}

System zarządzania jest ~~ważny~~ elementem składowym systemu dowodzenia siłami zbrojnymi, stanowi układ sterujący pracą podporządkowanych funkcjonalnie organów.

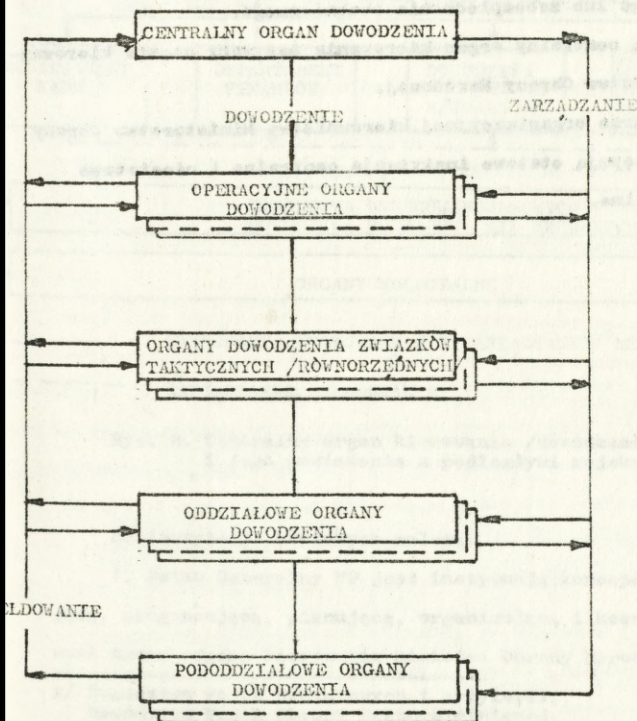
Zarządzanie w siłach zbrojnych zespala wszystkie funkcje o podobnych lub identycznych rodzajach specjalności, co w połączeniu z dowodzeniem zapewnia utrzymanie pełnej gotowości bojowej

x/ Tamże, str. 426.

wojsk.

System dowodzenia i zarządzania wojskami tworzy hierarchiczną strukturę składającą się w naszych siłach zbrojnych z następujących organów:

1. Centralny organ dowodzenia.
2. Operacyjne organy dowodzenia.
3. Organy dowodzenia związków taktycznych /równorzędnych/.
4. Oddziałowe organy dowodzenia.
5. Pododdziałowe organy dowodzenia.



Rys. 1. System dowodzenia i zarządzania wojskami.

System dowodzenia w siłach zbrojnych zapewnia utrzymanie gotowości bojowej wojsk - ich wychowanie, szkolenie, ukompletowanie i zabezpieczenie materiałowo-techniczne.

2. ORGANY DOWODZENIA

Centralny organ dowodzenia sił zbrojnych tworzą instytucje centralne, bezpośrednio podporządkowane ministrowi Obrony Narodowej. Każda z tych instytucji ponosi odpowiedzialność za stan określonego działu gotowości bojowej, na przykład w dziedzinie wychowania, szkolenia, ukompletowania, zabezpieczenia materiałowego i medycznego lub zabezpieczenia technicznego.

W sumie tworzą centralny organ kierowania nazywany często kierownictwem Ministerstwa Obrony Narodowej.

W strukturze organizacyjnej kierownictwa Ministerstwa Obrony Narodowej występują etatowe instytucje centralne i nieetatowe organy kolegialne.

do realizacji zasadniczych zadań zabezpieczających utrzymanie sił zbrojnych na wymaganym poziomie gotowości bojowej.

Sztab Generalny, przy rozwiązywaniu zadań zleconych przez ministra Obrony Narodowej w razie potrzeby, zasięga opinii innych instytucji centralnych. Natomiast inne instytucje, przygotowując rozwiązanie zadań postawionych przez ministra Obrony Narodowej - obowiązane są usgadniać je ze Sztabem Generalnym w zakresie tych problemów, w których występują jako instytucja koordynująca.

2. Główny Zarząd Polityczny WP jest instytucją działającą na prawach wydziału Komitetu Centralnego PZPR, realizuje cele i zadania określone w wytycznych KC PZPR i ministra Obrony Narodowej do pracy ideowo-wychowawczej w siłach zbrojnych.

3. Główny Zarząd Szkolenia Bojowego kieruje realizacją zadań szkolenia operacyjnego dowództw związków operacyjnych oraz sprawuje nadzór nad prowadzeniem szkolenia bojowego i wychowania fizycznego w siłach zbrojnych.

4. Inspektorat Obrony Terytorialnej planuje i koordynuje przedsięwzięcia związane z obroną terytorium kraju.

5. Główne Kwatermistrzostwo WP kieruje całokształtem działalności związanej z kompleksowym zaspokajaniem potrzeb sił zbrojnych w zakresie wyżywienia, umundurowania, ochrony zdrowia, zakwaterowania i budownictwa, komunikacji, materiałów pędnych i smarów oraz w dziedzinie określonych spraw socjalno-bytowych i handlowo-usługowych. Kieruje szkoleniem specjalistycznym podległych służb.

6. Służby Techniczne WP podległe bezpośrednio głównemu inspektorowi techniki, zajmują się działalnością związaną z kompleksowym zabezpieczeniem materiałowo-technicznych potrzeb sił zbrojnych, a także kieruje operacyjno-taktycznym i specjalistycznym szkoleniem technicznym. Koordynuje działalność służb technicznych rodzajów sił zbrojnych.

7. Departament Kadry Ministerstwa Obrony Narodowej, kieruje realizacją ustalonych zasad i decyzji ministra Obrony Narodowej w dziedzinie rozmieszczenia i wykorzystania kadry zawodowej, planowania i uzupełniania potrzeb kadrowych, przygotowania i gromadzenia rezerw kadry.

8. Departament Finansów, kieruje gospodarką finansową w wojsku, opracowuje plany finansowe dla działalności budżetowej, inwestycyjnej, sprawuje nadzór nad gospodarką finansową w siłach zbrojnych.

9. Dowództwa /szefostwa/ rodzajów wojsk, kierują realizacją zadań operacyjno-szkoleniowych dotyczących przygotowania do działań bojowych poszczególnych rodzajów wojsk. Ponoszą odpowiedzialność za stan wyszkolenia specjalistycznego i działalność jednostek bezpośrednio im podporządkowanych, a także za realizację innych zleconych przez ministra lub wiceministrów Obrony Narodowej - przedsięwzięć dotyczących przygotowania rodzajów wojsk do działań bojowych.

Dowództwa /szefostwa/ mają prawo i obowiązek wydawania wytycznych, zaleceń, udzielania instruktaży i przeprowadzania odpraw służbowych z dowódcami /szefami/ rodzajów wojsk niższych szczebli dowodzenia w sprawach dotyczących szkolenia specjalistycznego rodzajów wojsk.

10. Instytucje centralnie podległe ministrowi lub wiceministrom Obrony Narodowej, obejmujące zasięgiem swojej działalności całość sił zbrojnych. Do nich należą między innymi:

- służby podlegające Głównemu Kwatermistrzowi WP,
- służby podlegające Głównemu Inspektorowi Techniki WP,
- Inspektorat Obrony Cywilnej,
- Inspekcja Sił Zbrojnych,

- Główna Kontrola Wojskowa.

Institucje te prowadzą różnorodną działalność koncepcyjną, planistyczną, organizacyjną i wykonawczą oraz kontrolną stosownie do decyzji i wytycznych sąsiednich przełożonych, mającą na celu udział we wszechstronnym przygotowaniu sił zbrojnych i organizacji paramilitarnych do obrony kraju.

11. Institucje ścigania i wymiaru sprawiedliwości, do których należą:

- Izba Wojskowa Sądu Najwyższego,
- Prokuratura Wojskowa,
- Szefostwo Wojskowej Służby Wewnętrznej.

Institucje te spełniają istotną rolę w prowadzeniu edukacji prawniczej w wojsku, mającej na celu szeroko pojętą profilaktykę zapobiegającą przestępczości i przestrzeganiu prawa w działalności sił zbrojnych.

Obok instytucji statutowych występują na szczeblu Ministerstwa Obrony Narodowej nieetatowe organy kolegialne. Do takich organów należą:

1. Rada Wojskowa Ministerstwa Obrony Narodowej,
2. Zespół Ministra Obrony Narodowej,
3. Rada Wychowania Fizycznego, Sportu i Turystyki,
4. Kolegia instytucji centralnych podległych wiceministrom Obrony Narodowej,
5. Rady naukowe, komitety komisje działające z polecenia ministra lub wiceministrów Obrony Narodowej.

Przewodniczącymi organów kolegialnych są minister Obrony Narodowej, wiceministrowie lub inne osoby zajmujące kierownicze stanowiska, członkami zaś - osoby wojskowe lub cywilne powołane w skład tych organów przez przełożonych.

Organy dowodzenia szczebla operacyjnego.

Organem dowodzenia szczebla operacyjnego jest:

Dowództwo okręgu wojskowego, które jest organem dowodzenia, związkiem operacyjnym wojsk lądowych oraz przygotowania obszaru okręgu pod względem militarno-obronnym; stanowi wyższy ~~szczebel~~ terenowy organ administracji wojskowej w sprawach dotyczących uzupełnienia sił zbrojnych i administrowania przeznaczonymi do tego celu rezerwami osobowymi, współdziała z terenowymi organami administracji państwowej w dziedzinie realizacji zadań wynikających z ustawy o powszechnym obowiązku obrony kraju; jest nadrzędnym organem zarządzania w sprawach uzupełnieniowych, kwatermistrzowskich i garnizonowych, a w ustalonym zakresie także technicznych, w stosunku do jednostek wojskowych innych rodzajów sił zbrojnych stacjonujących na terenie okręgu.

Dowództwo okręgu wojskowego spełnia określone funkcje dowodzenia i zarządzania w stosunku do poszczególnych jednostek wojskowych centralnego podporządkowania zwłaszcza w zakresie wychowania, utrzymania wysokiego poziomu dyscypliny i porządku wojskowego.

Dowództwo okręgu wojskowego spełnia także funkcję okręgowego organu zaopatrującego - stosownie do obowiązujących w tym względzie przepisów ustanowionych przez centralny organ kierowania.

Dowództwo okręgu wojskowego, na czas wojny, tworzy ze składu podległych wojsk, armię ogólnowojskową, wydziela ze swego składu dowództwo tej armii i przechodzi ze struktury pokojowej na strukturę wojenną.

Do głównych zadań dowództwa okręgu należą:

1. Sprawowanie dowodzenia i zarządzania podległymi wojskami celu ich wszechstronnego przygotowania do działań w składzie armii ogólnowojskowej i wojennego okręgunwojskowego oraz utrzymywa-

nie tych wojsk w wymaganych stanach gotowości bojowej.

2. Współdziałanie w planowaniu operacyjnym realizowanym według wytycznych szefa Sztabu Generalnego WP oraz planowanie operacyjno obrony terytorialnej obszaru okręgu wojskowego.

3. Przygotowywanie materiałów związanych z realizacją procesu dowodzenia i zarządzania wojskami okręgu.

4. Doskonalenie w ramach okręgu współdziałania związków taktycznych, oddziałów i innych jednostek wojskowych w zakresie realizacji zadań stojących przed okręgiem wojskowym.

5. Organizowanie współdziałania operacyjnego z dowództwami innych okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych /osłona, przegrupowanie/.

6. Utrzymywanie współpracy z organami administracji państwowej i gospodarki narodowej, organizacjami politycznymi i społecznymi zwłaszcza w zakresie związanym z obronnością kraju.

7. Kierowanie procesami wychowania ideowo-politycznego żołnierzy, umacnianie zwartości moralno-politycznej i dyscypliny we wszystkich wojskach stacjonujących na terenie okręgu wojskowego - podporządkowanych w tym zakresie dowódcy okręgu.

8. Organizowanie i realizowanie przedsięwzięć w zakresie prac organizacyjnych, mobilizacyjnych, uzupełniania wojsk stanem osobowym, administrowaniem rezerwami osobowymi i rzeczowymi na obszarze okręgu oraz szkolenie i terytorialne gromadzenie rezerw.

9. Prowadzenie analiz ekonomicznych dotyczących racjonalnego wykorzystania będących w dyspozycji okręgu środków materiałowych, technicznych i finansowych. Kierowanie sprawami zabezpieczenia kwatermistrzowskiego, materiałowo-technicznego i finansowego wojsk okręgu oraz jednostek przydzielonych na zaopatrzenie, a także działalnością inwestycyjno-budowlaną i eksploatacyjno-remontową. Utrzymanie w stałej sprawności sprzętu technicznego, uzbrojenia

oraz obiektów służących wojskom.

10. Doskonalenie systemu dowodzenia i zarządzania okręgiem wojskowym ze stałym wykorzystaniem informatyki. Wdrażanie naukowych metod organizacji pracy. Zapewnienie ochrony tajemnicy.

11. Prowadzenie racjonalnego wykorzystania i przygotowania kadry zawodowej, pracowników cywilnych wojska.

12. Kierowanie realizacją zadań w zakresie zapewnienia należytych warunków socjalnych i kwaterunkowych w jednostkach wojskowych.

13. Organizowanie i realizowanie przedsięwzięć w zakresie prowadzenia kontroli wojsk i całokształtu działalności we wszystkich dziedzinach.

W skład dowództwa okręgu w okresie pokojowym wchodzi ogólna organizacyjnie odpowiadające z nazwy i przeznaczenia instytucjom centralnym. Posiadany kompetencjami obejmują całokształt zadań realizowanych przez dowództwo okręgu.

Skład dowództwa okręgu wojskowego:

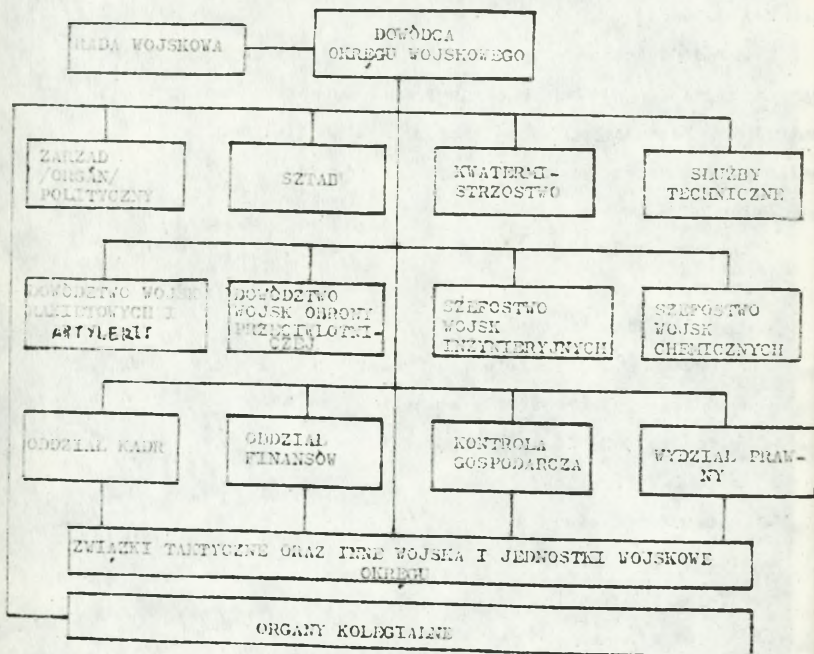
- kierownictwo;
- sztab;
- zarząd polityczny;
- dowództwo wojsk rakietowych i artylerii;
- dowództwo wojsk obrony przeciwlotniczej;
- szefostwo wojsk inżynierskich;
- szefostwo wojsk chemicznych;
- kwatermistrzostwo;
- służby techniczne;
- oddział kadr;
- oddział finansów;
- kontrola gospodarcza;
- wydział prawny.

Stalymi organami kolegialnymi o charakterze doradczym i opinio-

dawczym dowódcy okręgu są:

- rada wojskowa okręgu;
- rada wychowania fizycznego, sportu i turystyki;
- kolegium zarządu politycznego;
- komisja wynalazczości i racjonalizatorstwa;
- komisja do spraw działalności antyalkoholowej.

Sposób powoływania, skład osobowy oraz tryb pracy organów kolegialnych określają stosowne przepisy. Dowódca okręgu wojskowego może powołać inne organy o charakterze kolegialnym dla rozpatrzenia spraw okręgu, określając im ramy działalności.



OBIEG INFORMACJI - JAKO PROCES DWUSTROJNY - związany z dowodzeniem, zarządzaniem, meldowaniem i wzajemnym informowaniem

Rys.3. Organ dowodzenia szczebla operacyjnego - dowództwo okręgu wojskowego i jego powiązania z wojskami okręgu

W skład poszczególnych organów dowództwa okręgu wojskowego przedstawionych na rys. 3 wchodzi:

1. W skład kierownictwa okręgu wojskowego wchodzi, oprócz dowódcy okręgu:

- szef sztabu okręgu - zastępca dowódcy;
- zastępca dowódcy okręgu do spraw politycznych;
- zastępca dowódcy okręgu do spraw liniowych;
- zastępca dowódcy okręgu do spraw obrony terytorialnej;
- szef służb technicznych - zastępca dowódcy okręgu;
- kwatermistrz - zastępca dowódcy okręgu;
- pomocnik dowódcy okręgu do spraw lotnictwa.

Oficerowie kierownictwa okręgu wchodzi z racji stanowisk służbowych, jakie zajmują, w skład rady wojskowej okręgu, która jest głównym organem doradczym dowódcy okręgu w rozstrzyganiu spraw mających największy wpływ na działalność okręgu.

2. Sztab ~~dowódcy~~ okręgu wojskowego jest głównym organem kierowania dowódcy okręgu oraz planowania i koordynacji całości kształtu działalności okręgu.

Do podstawowych zadań sztabu okręgu należy:

a/ planowanie operacyjne działania wojsk okręgu i koordynacja przedsięwzięć niezbędnych dla zabezpieczenia ich pełnej gotowości bojowej; planowanie i koordynowanie przedsięwzięć dotyczących utworzenia dowództwa armii oraz wojennego okręgu wojskowego;

b/ planowanie i koordynowanie zamierzeń dotyczących szkolenia operacyjno-taktycznego i mobilizacyjnego dowództw i jednostek wojskowych, szkolenia bojowego wojsk i rezerw osobowych; szkolenia wojskowego realizowanego w organizacjach paramilitarnych poza wojskiem; materiałowe zabezpieczenie procesu szkolenia; planowanie i realizacja zamierzeń organizacyjno-etatowych w odniesieniu do wojsk okręgu oraz prowadzenie prac dotyczących doskonalenia struktur organizacyjnych.

c/ opracowywanie i aktualizowanie planu mobilizacyjnego okręgu wojskowego, kierowanie i kontrolowanie przygotowań mobilizacyjnych w jednostkach okręgu oraz administrowanie zasobami środków transportowych i maszyn podlegających przekazaniu z gospodarki narodowej siłom zbrojnym; planowanie gromadzenia rezerw osobowych dla potrzeb mobilizacyjnych jednostek wojskowych;

d/ planowanie i realizacja zamierzeń związanych z przeprowadzeniem poboru na terenie; przygotowanie odpowiednich zasobów poborowych i odpowiednie ich wykorzystanie dla uzupełnienia sił zbrojnych; kierowanie rekrutacją kandydatów do wojskowych szkół zawodowych;

e/ sprawowanie nadzoru nad działalnością wojewódzkich sztabów wojskowych szczególnie w zakresie planowania operacyjno-obronnego i szkolenia operacyjno-taktycznego, prac organizacyjno-mobilizacyjnych i uzupełnień, przygotowania jednostek zmilitaryzowanych i samoobrony;

f/ planowanie prac dotyczących materiałowo-technicznego zaopatrzenia /bieżących i mobilizacyjnych potrzeb okręgu wojskowego/, kontrolowanie stanu nagromadzonych zapasów nienaruszalnych oraz opracowywanie analiz ekonomicznych obejmujących okręg;

g/ planowanie i organizowanie polowego i stacjonarnego systemu łączności na terenie okręgu wojskowego oraz kierowanie pracami w zakresie zaopatrzenia, eksploatacji i napraw sprzętu łączności, nadzór nad specjalistycznym przygotowaniem jednostek łączności i pracą czynnego systemu łączności oraz nad realizacją zadań inwestycyjnych łączności;

h/ kierowanie szkoleniem specjalistycznym oddziałów i pododdziałów rozpoznawczych wszystkich rodzajów wojsk okręgu i stałe studiowanie organizacji uzbrojenia, taktyki i doktryn wojennych głównych państw NATO oraz przewidywanego teatru działań wojennych;

i/ planowanie, koordynacja i realizacja prac w dziedzinie usprawniania procesów dowodzenia i zarządzania z wykorzystaniem środków informatyki oraz środków mechanizacji prac sztabowo-biuro-
wych;

j/ planowanie i organizacja zaopatrzenia wojsk i sztabów okręgu w mapy;

k/ sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem tajemnicy wojskowej oraz kierowanie działalnością cenzury wojskowej na terenie okręgu;

l/ sprawowanie kierownictwa w zakresie realizacji zadań wynikających z przepisów o powszechnym obowiązku obrony kraju.

Za pracę sztabu i organizację zamierzeń dowództwa okręgu odpowiada szef sztabu - zastępca dowódcy okręgu wojskowego, któremu podlegają następująco osoby funkcyjne i komórki organizacyjne:

- zastępca szefa sztabu okręgu do spraw operacyjnych;
- zastępca szefa sztabu okręgu do spraw organizacyjno-mobilizacyjnych;

- szef oddziału V pomocnik szefa sztabu okręgu;

- oddział I operacyjny;

- oddział II rozpoznawczy;

- oddział III operacyjny obrony terytorialnej;

- wydział IV topograficzny;

- oddział V systemów kierowania;

- oddział VI organizacyjno-etatowy;

- oddział VII planowanie materiałowego;

- oddział VIII uzupełnień;

- oddział IX szkolenia bojowego;

- oddział X mobilizacyjny;

- szefostwo wojsk łączności.

Szczegółowe zadania oddziałów, wydziałów i osób funkcyjnych wynikają z treści zadań sztabu okręgu oraz z nazw i przeznaczenia komórek organizacyjnych.

Podział obowiązków i zadań między poszczególne komórki sztabu określa zakres działania danego dowództwa okręgu wojskowego w okresie pokoju.

3. Zarząd polityczny i komitet partyjny okręgu - działający na prawach komitetu wojewódzkiego PZPR - stanowią jednolity organ partyjno-polityczny kierujący całokształtem działalności partyjnej i ideowo-wychowawczej w okręgu. Realizuje on cele i zadania określone w uchwałach KC PZPR oraz w wytycznych Głównego Zarządu Politycznego WP do pracy ideowo-wychowawczej w siłach zbrojnych.

Do głównych zadań organu partyjno-politycznego okręgu wojskowego należą:

a/ kierowanie i koordynacja realizacji uchwał zjazdów PZPR, dyrektyw i wytycznych KC, a także rozkazów i zarządzeń ministra Obrony Narodowej; szefa Głównego Zarządu Politycznego WP i dowódcy okręgu - dotyczących działalności partyjno-politycznej oraz ideologiczno-wychowawczej w okręgu;

b/ kierowanie pracą szefów organów partyjno-politycznych związków taktycznych WSzK i samodzielnych oddziałów; przygotowanie organu partyjno-politycznego dowództwa okręgu do sprawnego wydzielenia z jego składu komórek politycznych dowództwa armii ogólnowojskowej i wojennego dowództwa okręgu; doskonalenie prowadzenia pracy partyjno-politycznej w warunkach polowych;

c/ kierowanie przedsięwzięciami zmierzającymi do osiągnięcia wysokiego poziomu ideowo-moralnego żołnierzy; umacnianie dyscypliny wojskowej; rozwijanie przodownictwa oraz realizacja zamierzeń służących stałemu podnoszeniu gotowości bojowej wojsk; ukierunkowywanie działalności związanej z wychowaniem żołnierzy w duchu

atriotyzmu i braterstwa broni z armiami sojusznymi oraz nie-
konnej wierności przysiędze wojskowej;

d/ kierowanie procesem szkolenia i wychowania ideowo-
politycznego oraz szkolenia partyjnego doskonalenie form i metod
szkolenia; współuczestniczenie w opracowywaniu planów szkolenia
wojsk okręgu; określanie kierunków pracy i doskonalenie działal-
ności organizacji młodzieżowych;

e/ przygotowywanie przydziałe innych organów okręgu analiz
stanu dyscypliny, porządku wojskowego i na podstawie wypracowa-
nych wniosków - ustalanie kierunków pracy profilaktyczno-wycho-
wawczej w wojskach okręgu;

f/ kierowanie działalnością kulturalno-oświatową; organizo-
wanie współpracy z właściwymi organami administracji terenowej,
rodzinkami twórczymi, organizacjami zajmującymi się krzewieniem
kultury, oświaty i działalnością społeczną; sprawowanie nadzoru
nad twórczością amatorską żołnierzy; planowanie i podział kredy-
tów finansowych przeznaczonych na działalność kulturalno-
oświatową;

g/ współdziałanie zastępcy dowódcy okręgu do spraw politycz-
nych i sekretarza komitetu partyjnego w opiniowaniu kierowniczej
kadry okręgu, wyznaczaniu oficerów na stanowiska, zwalnianiu
mianowaniu; sprawowanie politycznego kierownictwa nad pracą
sądów, prokuratur wojskowych i wojskowej służby wewnętrznej,
zwłaszcza w zakresie zwalczania przestępczości, wypadków nadzw-
yczajnych, naruszeń dyscypliny oraz umacniania praworządności;

h/ studiowanie sztuki obcych i przewidywanego teatru działań
wojennych, zwłaszcza pod kątem walki ideologicznej; systematyczne
ogłębianie wiedzy przez stan osobowy komórek partyjno-politycz-
nych i popularyzowanie różnorodnych form podnoszenia kwalifikacji;

1/ wykonywanie innych zadań wynikających z zaistniałej sytuacji lub zleconych przez dowódcę okręgu.

Za pracę organu partyjno-politycznego okręgu odpowiada zastępca dowódcy okręgu do spraw politycznych, któremu podlegają określone osoby funkcyjne i komórki organizacyjne:

- sekretarz komitetu PZPR okręgu - zastępca szefa zarządu politycznego okręgu;
- zastępca szefa zarządu politycznego do spraw ogólnych;
- zastępca szefa zarządu politycznego do spraw obrony terytorialnej;
- oddział I organizacyjny;
- oddział II propagandy i agitacji;
- oddział III kultury i oświaty;
- wydział IV jednostek specjalnych i obrony terytorialnej;
- wydział V zaopatrzenia.

Szczegółowe zadania oddziałów, wydziałów i osób funkcyjnych wynikają z treści zadań organu partyjno-politycznego okręgu oraz z przeznaczenia tych komórek organizacyjnych, które wchodzi w jego skład - podziału pracy dokonuje zastępca dowódcy okręgu do spraw politycznych.

4. Dowództwo wojsk raketowych i artylerii okręgu jest organem wykonawczym okręgu powołanym do kierowania realizacją zadań operacyjno-szkoleniowych dotyczących przygotowania do działań bojowych jednostek wojsk raketowych i artylerii okręgu. W zakresie zadań specjalistycznych realizuje wytyczne i zalecenia Dowództwa Wojsk Raketowych i Artylerii MON.

Do podstawowych zadań dowództwa wojsk raketowych i artylerii należy:

a/ w zakresie szkolenia:

organizacja szkolenia wewnętrznego dowództwa w celu przygoto-

wania oficerów do wykonywania obowiązków w okresie pokoju oraz przygotowania ich do wykonywania obowiązków funkcyjnych dowództwa wojsk rakietowych i artylerii armii oraz okręgu wojskowego w czasie wojny; organizacja szkolenia oficerów zawodowych i rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych; prowadzenie szkolenia dowództw okręgowych jednostek rakietowych i artylerii oraz szefostw artylerii dywizji; opracowywanie i przeprowadzanie ćwiczeń z okręgowymi jednostkami rakiet i artylerii; udział w opracowaniu i przeprowadzaniu ćwiczeń z ogólnowojskowymi związkami taktycznymi; udział w pracach nad rozwojem procesu automatyzacji dowodzenia i kierowania uderzeniami rakiet i ogniem artylerii; nadzór nad szkoleniem taktycznym prowadzonym w okręgowych jednostkach rakietowych i artyleryjskich, a także w ogólnowojskowych związkach taktycznych; prowadzenie studiów i zbieranie doświadczeń celem wypracowywania doskonalszych koncepcji i zasad użycia wojsk rakietowych i artylerii na przyszłym polu walki,

b/ w zakresie gotowości mobilizacyjnej:

znajomość systemu mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek artyleryjskich i uzupełniania jednostek rakietowych stanem osobowym; udział w opracowywaniu i uaktualnianiu planów mobilizacyjnego rozwinięcia jednostek rakietowych i artyleryjskich; współpraca z komórkami sztabu okręgu w zakresie uzupełniania jednostek stanem osobowym, sprzętem uzbrojenia, pojazdami, amunicją artyleryjską oraz żołnierzami rezerwy;

c/ w zakresie gotowości bojowej:

opracowanie i aktualizacja planu osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej przez dowództwo wojsk rakietowych i artylerii; współpraca z oddziałem operacyjnym w zakresie opracowywania planu kontroli gotowości bojowej; udział w kontroli gotowości bojowej w jednostkach rakietowych i artyleryjskich;

d/ w zakresie techniki bojowej:

współprace z szefostwami służb technicznych okręgu w zakresie wyposażenia i stanu techniki bojowej w okręgowych jednostkach raket i artylerii; współpraca odcznie podziału amunicji artyleryjskiej i raket na cele szkoleniowe; doskonalenie metod i sposobów zaopatrywania wojsk w rakiety i amunicję artyleryjską;

e/ ponadto:

dowództwo wojsk raketowych i artylerii współpracuje z oddziałem kadr okręgu w zakresie przygotowywania i wykorzystywania kadr oficerskich na kierowniczych stanowiskach w jednostkach podlegających dowódcy WRJA; współpracuje także z innymi komórkami dowództwa okręgu zapewniając jednostkom raketowym i artyleryjskim optymalne warunki do realizacji stojących przed nimi zadań.

Dowódca wojsk raketowych i artylerii odpowiada za stan wyszkolenia i działalność okręgowych jednostek wojsk raketowych i artylerii oraz jednostek centralnych podporządkowanych dowódcy okręgu. Ma prawo i obowiązek wydawania wytycznych, zaleceń, udzielania instruktaży i przeprowadzania odpraw w sprawach szkolenia dotyczącego wojsk raketowych i artylerii.

5. Dowództwo wojsk obrony przeciwlotniczej okręgu jest organem wykonawczym w zakresie realizowania zadań szkoleniowych z obrony przeciwlotniczej przez wojska okręgu.

Do podstawowych zadań dowództwa wojsk obrony przeciwlotniczej okręgu należy:

a/ kierowanie procesem szkolenia specjalistycznego wojsk okręgu i jednostek centralnych podporządkowanych dowódcy okręgu;

b/ uczestniczenie w opracowywaniu planu operacyjnego i mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk okręgu w części dotyczącej jednostek

zakres
ofsb
funkcyj

wojsk obrony przeciwlotniczej; przygotowanie dowództwa wojsk obrony przeciwlotniczej do wydzielenia z jego składu: dowództwa wojsk obrony przeciwlotniczej jako organu dowództwa armii i dowództwa obrony przeciwlotniczej jako organu dowództwa okręgu na okres wojny, a także przygotowanie ich do działań w warunkach bojowych;

c/ utrzymywanie w stałej gotowości systemu ostrzegania wojsk okręgu o zagrożeniu z powietrza oraz utrzymywanie ciągłej współpracy z właściwym dowództwem korpusu obrony powietrznej kraju;

d/ opracowywanie, wspólnie ze sztabem okręgu, planów i dokumentacji szkoleniowej, sprawowanie nadzoru nad przebiegiem szkolenia w zakresie obrony przeciwlotniczej w wojskach okręgu; udział w opracowywaniu ćwiczeń i innych przedsięwzięć szkoleniowych organizowanych przez dowództwo okręgu; organizowanie specjalistycznych ćwiczeń i treningów oraz zawodów użyteczno-bojowych w jednostkach wojsk obrony przeciwlotniczej; kierowanie wykorzystaniem bazy szkoleniowej przez jednostki obrony przeciwlotniczej;

e/ współpraca ze sztabem okręgu w opracowywaniu planu mobilizacyjnego okręgu;

f/ realizacja przedsięwzięć związanych z rozwojem informatyki w celu jej wykorzystania do doskonalenia systemu dowodzenia obroną przeciwlotniczą;

g/ prowadzenie kontroli szkolenia z zakresu obrony przeciwlotniczej we wszystkich wojskach okręgu;

h/ czuwanie nad przygotowaniem i wykorzystaniem kadry oficerskiej w jednostkach obrony przeciwlotniczej; prowadzenie studiów i zbieranie doświadczeń dotyczących koncepcji użycia wojsk obrony przeciwlotniczej w składzie armii ogólnowojskowej i w systemie obrony powietrznej kraju.

Dowódcą wojsk obrony przeciwlotniczej odpowiada za stan wykształcenia i działalność okręgowych jednostek obrony przeciwlotniczej oraz jednostek centralnych podporządkowanych dowódcy okręgu. Ma prawo i obowiązek wydawania wytycznych, zaleceń, udzielania instruktaży i przeprowadzania odpraw z oficerami niższych szczebli dowodzenia w sprawach dotyczących szkolenia specjalistycznego jednostek obrony przeciwlotniczej.

6. Szefostwo wojsk inżynierskich okręgu, jest organem wykonawczym okręgu w zakresie: planowania, organizacji kierowanie oraz sprawowania nadzoru nad działalnością jednostek inżynierskich okręgu; szkolenie inżyniersko-saperskie oraz przygotowanie wojsk i sztabów do realizacji zadań zabezpieczenia inżynierskiej walki i oporacji; zabezpieczenia wojsk okręgu w sprzęt inżynierski, materiały wybuchowe i środki zapalające oraz nadzór nad jego eksploatacją i gospodarowaniem.

Do podstawowych zadań szefostwa należy:

a/ opracowywanie programów i wytycznych do szkolenia specjalistycznego wojsk inżynierskich, specjalistów technicznych oraz szkolenia i doskonalenia metodycznego kadry;

b/ udział w ćwiczeniach organizowanych przez dowództwo okręgu; współpraca z komórkami sztabu w zakresie opracowania i prowadzenia wszelkiego rodzaju ćwiczeń;

c/ udział w prowadzeniu prac mobilizacyjnych i spraw związanych z osiągnięciem gotowości bojowej przez szefostwo i jednostki wojsk inżynierskich okręgu; analizowanie i uaktualnianie dokumentacji oraz struktury organizacyjnej oddziałów inżynierskich okresu pokojowego i wojennego;

d/ organizacja i prowadzenie akcji zwalczania kłęk żywiłowych; oczyszczania terenów z min i niewybuchów;

e/ ścisła współpraca ze wszystkimi organami okręgu w sprawach dotyczących szkolenia i warunków życia jednostek wojsk inżynierskich;

f/ prowadzenie studiów operacyjnych w zakresie przygotowania kadry pod względem inżynierskim oraz wypracowywanie koncepcji życia wojsk inżynierskich w ramach armii i w systemie okręgu w czasie wojennym.

Szef wojsk inżynierskich okręgu odpowiada za stan wyszkolenia i działalność okręgowych jednostek wojsk inżynierskich. Kieruje realizacją zadań operacyjno-szkoleniowych, wydaje wytyczne, polecenia, udziela instruktaży i przeprowadza odprawy z przedstawicielami niższych szczebli dowodzenia w sprawach dotyczących problematyki wojsk inżynierskich.

7. Szefostwo wojsk chemicznych okręgu, jest organem wykonawczym okręgu w zakresie szkolenia specjalistycznego, problematyki techniczno-zaopatrzeniowej, kierowania całokształtem przedsięwzięć związanych z ochroną jednostek okręgu przed skażeniami; sprawowanie nadzoru nad specjalistyczną działalnością wojsk okręgu, kierowanie jednostkami wojsk chemicznych okręgu.

Do podstawowych zadań szefostwa wojsk chemicznych okręgu należą:

a/ planowanie, organizacja i kontrola procesu szkolenia specjalistycznego wojsk okręgu; udział w opracowaniu planu szkolenia rezerw osobowych; planowanie, organizacja i prowadzenie ćwiczeń i treningów z jednostkami wojsk chemicznych;

b/ udział w opracowywaniu planów operacyjnych i mobilizacyjnych okręgu w dziedzinach posiadanych kompetencji;

c/ opracowanie koncepcji życia wojsk chemicznych na okres wojny w ramach armii i okręgu; przygotowanie szefostwa wojsk chemicznych do przejścia na strukturę organizacyjną okresu wojny;

d/ planowanie, organizacja i realizacja zagadnień materiałów technicznego zaopatrzenia wojsk w sprzęt i materiały wojsk chemicznych w okresie pokoju i wojny;

e/ prowadzenie studium rozwoju sprzętu i wyposażenia wojsk chemicznych państw NATO;

f/ współpraca ze wszystkimi organami dowództwa w zakresie dotyczącym zrealizowania zadań przez oddziały wojsk chemicznych.

Szef wojsk chemicznych odpowiada za stan wyszkolenia i działalność okręgowych jednostek wojsk chemicznych. Wydaje wytyczne, zalecenia, udziela instruktaży i prowadzi odprawy z przedstawicielami niższych ogniw dowodzenia, kierując problematyką wojsk chemicznych.

S. Kwatermistrzostwo okręgu, stanowi pion funkcjonalny realizujący zadania w zakresie zarządzania mianem służb kwatermistrzowskich. Jako okręgowy organ zaopatrzący, powołane jest do zabezpieczenia: potrzeb materiałowych, ochrony zdrowia i środowiska naturalnego, potrzeb komunikacyjnych, kwaterunkowo-budowlanych oraz wypoczynkowo-turystycznych.

Kwatermistrzostwo okręgu opiera swoją działalność na rozkazach, wytycznych, przepisach i regulaminach. Wykonuje zadania wynikające z rozkazów i zarządzeń ministra Obrony Narodowej, Głównego Kwatermistrza WP i dowódcy okręgu.

Na czele kwatermistrzostwa okręgu stoi kwatermistrz - zastępca dowódcy okręgu, który bezpośrednio podlega dowódcy okręgu, a w sprawach fachowych Głównemu Kwatermistrzowi WP.

Kwatermistrzowi - zastępcy dowódcy okręgu podlega kwatermistrzostwo okręgu w składzie:

- sztab kwatermistrzostwa;
- wydział polityczny;
- szefostwo służby komunikacji wojskowej;

- szefostwo służby materiałów podnych i smarów;
- szefostwo służby żywnościowej;
- szefostwo służby mundurowej;
- szefostwo służby zdrowia;
- wydział wozasowo-turystyczny.

Do podstawowych zadań kwatermistrzostwa okręgu należy:

a/ zapewnienie terminowego zaopatrywania i obsługi wojsk okręgu oraz innych jednostek wojskowych będących na zaopatrzeniu okręgu - przez poszczególne służby, a także utrzymywanie ustalonych zapasów środków materiałowych i sprzętu;

b/ stałe utrzymanie gotowości kwatermistrzostwa do sprawnego wydzielenia z jego składu kwatermistrzostwa armii i okręgu wojskowego na okres wojny; kierowanie przygotowaniem i realizacją przedsięwzięć w zakresie materiałowego i medycznego zabezpieczenia mobilizacyjnego rozwinięcia wojsk okręgu oraz nadzorowanie przygotowania i przeprowadzenia mobilizacji podległych jednostek wojskowych;

c/ współpraca z terenowymi organami administracji państwowej w zakresie przygotowania dla potrzeb sił zbrojnych sieci komunikacyjnej, środków transportowych, bazy materiałowej i szpitalnej na obszarze okręgu oraz realizowania bieżących dostaw i świadczeń na rzecz wojsk;

d/ określanie potrzeb materiałowo, finansowych na zabezpieczenie zadań przez realizowanych przez służby oraz racjonalne wykorzystanie tych środków;

e/ ustalanie w uzgodnieniu z innymi organami dowództwa, przydziałów gospodarczych dla jednostek wojskowych w zakresie służb kwatermistrzowskich;

f/ prowadzenie działalności w zakresie ochrony zdrowia żołnierzy oraz opieki medycznej nad innymi osobami uprawnionymi do korzystania ze świadczeń wojskowej służby zdrowia;

g/ realizacja zadań inwestycyjno-budowlanych i budowlano-remontowych; sprawowanie ochrony przeciwpożarowej i naturalnego środowiska;

h/ zabezpieczenie właściwej organizacji żywienia wojsk w warunkach garnizonowych, polowych oraz kierowanie gospodarką kasynową, piekarniczą i rolno-hodowlaną;

i/ zapewnienie terminowego zaopatrywania wojsk w umundurowanie i odzież specjalną oraz organizacja obsługi warsztatowej i utrzymanie higieny;

j/ kierowanie gospodarką materiałami pędnymi i smarami oraz realizowanie przedsięwzięć zapewniających oszczędne zużycie paliwa, racjonalne przechowywanie i sprawną dystrybucję;

k/ zabezpieczenie potrzeb przewozowych wszystkim rodzajami transportu oraz gospodarowanie infrastrukturą komunikacyjną przeznaczoną dla potrzeb wojska;

l/ zabezpieczenie potrzeb wczasowo-turystycznych w okręgu oraz sprawowanie nadzoru nad działalnością placówek wypoczynkowych i specjalnych;

l/ organizowanie i prowadzenie szkolenia specjalistycznego, utrzymanie stosownie do potrzeb bazy szkoleniowej;

m/ studiowanie armii obcych /NATO/ i przewidywanego teatru działań wojennych z punktu widzenia zaopatrzenia i obsługi walczących wojsk;

n/ współpraca ze wszystkimi organami dowództwa okręgu w zakresie stwarzania najbardziej wygodnych warunków wojskom okręgu do wykonywania stojących przed nimi zadań.

Szczególne zadania poszczególnych służb i osób funkcyjnych kwatermistrzostwa wynikają z treści jego zadań - podziału pracy i obowiązków dokonywane przez kwatermistrza zastępcę dowódcy okręgu.

9. Służby techniczne okręgu stanowią pion funkcjonalny realizujący zadania w zakresie: eksploatacji, obsługi, remontu, przechowywania uzbrojenia i sprzętu technicznego; zaopatrzenia materiałowo-technicznego wojsk okręgu oraz szkolenia specjalistycznego wojsk i służb technicznych.

Działalnością służb technicznych kieruje szef służb technicznych - zastępca dowódcy okręgu, który bezpośrednio podlega dowódcy okręgu, a w sprawach fachowych Głównemu Inspektorowi Techniki WP.

Szefowi służb technicznych - zastępcy dowódcy okręgu podlegają następujące komórki organizacyjne:

- wydział organizacji i planowania;
- szefostwo służby czołgowo-samochodowej;
- szefostwo służby uzbrojenia i elektroniki.

Do zasadniczych zadań służb technicznych okręgu należą:

a/ zapewnienie terminowego zaopatrzenia wojsk okręgu oraz jednostek będących na zaopatrzeniu okręgu w sprzęt techniczny w ramach działania służb, a także utrzymywanie ustalonych zapasów środków materiałowych i sprzętu technicznego; sprawowanie fachowego nadzoru nad działalnością techniczną w jednostkach;

b/ stałe utrzymywanie gotowości służb do sprawnego wydzielenia z ich składu ogniw technicznych armii i okręgu wojskowego na okres wojny; przygotowanie i realizacja przedsięwzięć w zakresie materiałowo-technicznego zabezpieczenia rozwinięcia wojsk okręgu oraz udział w przygotowaniu i przeprowadzeniu mobilizacji podległych jednostek;

c/ sprawowanie nadzoru nad organizacją i przebiegiem procesu eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego oraz gospodarką limitami wykorzystywania sprzętu; ustalanie w porozumieniu ze sztabem i kwatermistrzostwem przydziałów gospodarczych w zakresie obsługi i zaopatrzenia sprzętu; nadzór nad przestrzeganiem warunków bezpieczeństwa w warsztatach i urządzeniach technicznych oraz

przestrzeganie zasad bezpieczeństwa w zakresie przechowywania broni i amunicji;

d/ organizacja remontu uzbrojenia i sprzętu technicznego, sprawowanie nadzoru nad wykorzystaniem bazy remontowej; planowanie remontów przemysłowych w porozumieniu z przedsiębiorstwami remontowo-produkcyjnymi;

e/ przeprowadzanie kontroli stanu technicznego uzbrojenia, amunicji, rakiet, wozów bojowych, pojazdów mechanicznych, urządzeń elektronicznych oraz innego sprzętu wojskowego oraz stanu zabezpieczenia materiałowo-technicznego wojsk;

f/ dokonywanie, we współpracy ze sztabem i innymi organami okręgu, analiz stanu wyposażenia w sprzęt wojsk okręgu i będących na zaopatrzeniu technicznym okręgu, oraz wdrażania postępu technicznego i organizacyjnego w wojskach;

g/ kierowanie szkoleniem specjalistycznym służb technicznych, oraz we współpracy z kwatermistrzem - szkoleniem w zakresie technicznego zabezpieczenia wojsk; utrzymanie nowoczesnej bazy szkoleniowej;

h/ studiowanie organizacji i wyposażenia armii obcych oraz przewidywanego trendu działań wojennych z punktu widzenia zabezpieczenia walczących wojsk;

i/ uczestnictwo w realizacji innych zadań wynikających z rozkazów przelożonych i zaistniałej sytuacji.

Szczegółowe zadania poszczególnych komórek i osób funkcyjnych służb technicznych wynikają z treści zadań, jakie stoją przed służbami. Podziału pracy i obowiązków wewnątrz organu dokonywuje szef służb technicznych - zastępca dowódcy okręgu.

10. Oddział kadr okręgu.

Oddział kadr kieruje realizacją postanowień w dziedzinie polityki kadrowej oraz przedsięwzięciami w zakresie planowania i uzupełniania potrzeb kadrowych okręgu, przygotowania i gromadzenia rezerw oficerów, chorążych i pracowników cywilnych. Współpracuje z szefami wszystkich organów dowodzenia okręgu, a także dowódcami bezpośrednio podległymi dowódcy w zakresie racjonalnego wykorzystania kadr, szczególnie przy wyznaczaniu na najbardziej odpowiedzialne stanowiska.

11. Oddział finansów okręgu, jest organem wykonawczym w zakresie kierowania i nadzoru nad całokształtem gospodarki finansowej okręgu. Prowadzi nadzór fachowy nad działalnością służb finansowych w podległych jednostkach i sztabach.

Na czele oddziału stoi szef oddziału finansów podlegający bezpośrednio dowódcy okręgu, a pod względem specjalistycznym stosuje się do zamierzeń i wytycznych Szefa Departamentu Finansów MON.

12. Kontrola gospodarcza okręgu jest organem wykonawczym w zakresie kontroli materiałowo-technicznej i finansowej jednostek wojskowych będących na całkowitym lub częściowym zaopatrzeniu gospodarczym okręgu.

Do podstawowych zadań kontroli gospodarczej należy badanie i ocenianie przebiegu procesów gospodarczych oraz sprawności funkcjonowania systemu organizacyjno-gospodarczego, zwłaszcza z punktu widzenia prawidłowości zabezpieczenia pod względem technicznym, materiałowym i finansowym realizacji zadań jednostek wojskowych; ustalanie przyczyn i skutków stwierdzonych nieprawidłowości oraz osób odpowiedzialnych za ich powstanie.

Na czele kontroli gospodarczej stoi szef kontroli gospodarczej okręgu, który podlega bezpośrednio dowódcy okręgu, a pod względem fachowym stosuje się do wytycznych i ustaleń szefa

Główniej Kontroli Wojskowej.

13. Wydział prawny okręgu, jest organem wykonawczym w zakresie obsługi prawnej w okręgu.

Do podstawowych zadań wydziału prawnego należy prowadzenie spraw w imieniu dowództwa okręgu i bezpośrednio podległych jednostek wojskowych: przed sądami w sprawach cywilnych oraz w sprawach z powództwa cywilnego w postępowaniu karnym; przed Okręgowymi Sądami Pracy i ubezpieczeń społecznych w sprawach odszkodowawczych i ze stosunku pracy; wytaczanie powództw cywilnych do sądów o odszkodowanie z tytułu szkód powstałych w mieniu wojskowym; przed Okręgowymi Komisjami arbitrażowymi i Główną Komisją Arbitrażową; współpraca w opracowywaniu rozkazów i zarządzeń dowódcy okręgu i przestrzeganie, aby były zgodne z nadrzędnymi aktami prawnymi.

Na czele wydziału stoi szef wydziału okręgu, który bezpośrednio podlega dowódcy okręgu, a pod względem specjalistycznym - Szefowi Biura Prawnego MON.

14. Sąd, prokuratura, zarząd wojskowej służby wewnętrznej współpracują ze wszystkim organami dowództwa okręgu w zakresie przestrzegania prawa i zapobiegania jego naruszeniom.

O r g a n y d o w o d z e n i a s z c z e b l a t a k -
t y c z n e g o .

Podstawową jednostką organizacyjną sił zbrojnych jest związek taktyczny obejmujący kilka jednostek wojskowych przeznaczonych do prowadzenia wspólnych działań bojowych. Związki taktyczne występują w większości rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk jako brygada, dywizja, korpus.

Brygada jest niższym związkiem taktycznym, składa się naj-

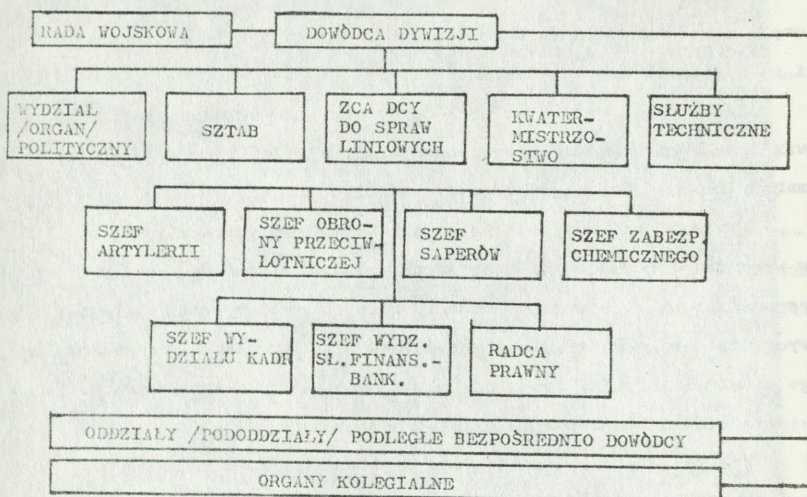
częściej z pododdziałów danego rodzaju sił zbrojnych /wojsk/
i pododdziałów zabezpieczenia.

Korpus jako wyższy związek taktyczny może składać się z dy-
wizji zasadniczego dla niego rodzaju sił zbrojnych oraz jednostek
zabezpieczenia bojowego, zaopatrzenia i obsługi.

Dywizja jest podstawowym związkiem taktycznym występującym
w większości rodzajów sił zbrojnych, posiada w zasadzie stały skład
organizacyjny, obejmujący oddziały różnych rodzajów wojsk /typo-
wych dla danego rodzaju sił zbrojnych/ przeznaczone do bezpośrednie-
go prowadzenia walki oraz oddziały i samodzielne pododdziały prze-
widziane do zabezpieczenia działań bojowych.

W czasie pokoju dywizja, będąc głównym ogniwem składowym
poszczególnych rodzajów sił zbrojnych, stanowi podstawowy związek
organizacyjny przeznaczony do jednolitego wyszkolenia wchodzących
w jej skład oddziałów i samodzielnych pododdziałów różnych rodza-
jów wojsk oraz ich przygotowania do wspólnego prowadzenia działań
bojowych na współczesnym polu walki.

Dowództwo dywizji ogólnowojskowej stanowi najbardziej roz-
winięty i typowy model strukturalnej i funkcjonalnej budowy organu
dowodzenia szczebla związku taktycznego, wchodzącego w skład
systemu dowodzenia wojskami.



OBIEG INFORMACJI - JAKO PROCES DWUSTRONNY - związany z dowo-
dzeniem, zarządzaniem, meldowaniem i wzajemnym informowaniem.

Rys. 4. Organ dowodzenia szczebla taktycznego - dowództwo
dywizji i jego powiązania z oddziałami dywizji.

Realizując zasadę jednoosobowego dowodzenia, dowódca dywizji
kieruje całokształtem ~~całą~~ działalnością, podlega on bezpośrednio
dowódcy wyższego związku organizacyjnego /w wojskach lądowych -
dowódcy okręgu wojskowego, w innych rodzajach sił zbrojnych -
dowódcy korpusu lub dowódcy rodzaju sił zbrojnych/.

Uprawnienia do rozkazywania dowódcy dywizji posiada jego
bezpośredni przełożony, to jest dowódca okręgu wojskowego /dowódca
korpusu lub dowódca rodzaju sił zbrojnych/ i kolejno wyżsi prze-
łożeni, a także w imieniu dowódcy - szef sztabu danego wyższego
związku.

Zastępcy dowódcy wyższego związku organizacyjnego mają prawo
wydawania dowódcy dywizji zarządzeń tylko w zakresie kierowanych
przez nich działów pracy.

Dowódca dywizji jest przełożonym stanem osobowym dywizji. Osobiście sprawuje funkcje dowodzenia podległymi oddziałami i samodzielnie pododdziałami - lub przez szefa sztabu i pozostałych zastępców. Zarządzanie określonymi specjalistycznymi dziedzinami działalności podległych oddziałów i samodzielnych pododdziałów - dowódca dywizji wykonuje poprzez zastępców oraz szefów rodzajów wojsk i inne podległe mu osoby funkcyjne. Sprawując dowodzenie - dowódca dywizji zasięga opinii komitetu i organizacji partyjnej oraz podwładnych, wykorzystując ich inicjatywę.

Dowódca dywizji kieruje osobiście działalnością bezpośrednio podległych mu osób funkcyjnych przez określanie celów, stawianie zadań i przestrzeganie ich wykonania, stwarzając jednocześnie warunki umożliwiające wykonanie postawionych zadań, zapewniając wykonawcom samodzielność w ich pracy.

Biorąc za podstawę "modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w dywizji" i specjalistyczne przepisy /zarządzenia, regulaminy, instrukcje/ dowódca dywizji opracowuje i wprowadza do użytku szczegółowy zakres działania dowództwa dywizji, w którym precyzuje obowiązki swych zastępców i innych podległych mu bezpośrednio osób funkcyjnych oraz określa ich odpowiedzialność za konkretne dziedziny działalności dywizji.

Głównym organem dowodzenia sprawowanego przez dowódcę jest sztab dywizji. Podstawowo i kompleksowo problemy procesu dowodzenia dotyczące w szczególności gotowości bojowej wojsk, ich operacyjnego użycia oraz całościowego przygotowania do działań w warunkach polowych przebiegają w relacji: dowódca dywizji - szef sztabu dywizji - dowódcy oddziałów i samodzielnych pododdziałów. W odniesieniu do innych dziedzin działalności, na przykład w sprawach pracy partyjno-politycznej, sprawach kadrowych przez zastępcę

dowódcy dywizji do spraw politycznych i szefa wydziału kadr.

Szef sztabu - zastępca dowódcy dywizji oraz zastępca dowódcy dywizji do spraw politycznych - szef wydziału politycznego są przełożonymi stanu osobowego dywizji /z wyjątkiem innych zastępców dowódcy dywizji/; zastępca dowódcy dywizji do spraw liniowych, szef służb technicznych - zastępca dowódcy dywizji oraz kwatermistrz - zastępca dowódcy dywizji są przełożonymi stanu osobowego dywizji /z wyjątkiem innych zastępców dowódcy dywizji/ w sprawach należących do ich zakresów działania.

Zastępcy dowódcy dywizji mają prawo wydawania zarządzeń i wytycznych w sprawach dotyczących kierowanych przez siebie działów pracy. Ponadto szefowi sztabu przysługuje prawo wydawania rozkazów w imieniu dowódcy dywizji. Melduje on o tym przy pierwszej sposobności dowódcy dywizji.

Szefowie rodzajów wojsk sprawują funkcje zarządzania określonymi, specjalistycznymi dziedzinami działalności w dywizji. Są oni przełożonymi w zakresie specjalistycznego wykształcenia /działalności/, oddziałów dywizyjnych oddziałów /samodzielnych pododdziałów/. Ponadto szefowie rodzajów wojsk oraz szefowie służb dywizji są przełożonymi w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej analogicznych szefów występujących na szczeblu oddziału. W zakresie sprawowanych funkcji zarządzania szefowie rodzajów wojsk /służb/ wydają specjalistyczne wytyczne i zalecenia, udzielają niezbędnych instruktaży oraz sprawują fachowy nadzór.

Należy podkreślić, że zarządzenia i wytyczne zastępców dowódcy /z wyjątkiem dotyczących pracy partyjno-politycznej/ oraz specjalistyczne wytyczne szefów rodzajów wojsk /służb/, mające istotny wpływ na przebieg procesu szkolenia wojsk i ich gotowość bojową podlegają pod względem merytorycznym, uzgodnieniu z szefem sztabu.

Zarządzenia, wytyczne i zalecenia wydawane ze szczebla dywizyjnego nie mogą zastępować dowódców oddziałów w sprawach należących do ich kompetencji, a przede wszystkim naruszać zasady jednoosobowego dowodzenia. Dlatego też wydawanie zarządzeń, wytycznych i zaleceń bezpośrednio poszczególnym szefom szczebla oddziału z pominięciem dowódcy oddziału może mieć miejsce tylko w wyjątkowych wypadkach i dotyczyć spraw o charakterze informacyjno-sprawozdawczym, ewidencyjnym, fachowo-doradczym itp.

Zastępcy dowódcy dywizji i szefowie rodzajów wojsk, którym podlegają określone oddziały i samodzielne pododdziały, posiadają w stosunku do nich uprawnienia rozkazodawcze oraz wykonują funkcje dowódcze - niezależnie od spełniania ogólnych funkcji zarządzania w odniesieniu do wszystkich oddziałów i samodzielnych pododdziałów dywizji. Wymienione uprawnienia nie obejmują elementów dowodzenia /decyzyjnych/ - związanych z podnoszeniem stanu gotowości bojowej, rozwijaniem mobilizacyjnym, pracą partyjno-polityczną, użyciem wojsk do nieplanowych działań itp. - które przebiegają poprzez dowódcę lub szefa sztabu i pozostałych zastępców oraz szefów rodzajów wojsk i inne bezpośrednio podległe dowódcy osoby funkcyjne.

Posiadając określone kompetencje, zastępcy dowódcy dywizji, szefowie rodzajów wojsk i służb zobowiązani są do podejmowania decyzji dotyczących celowego, oszczędnego, efektywnego i zgodnego z ustalonymi wymogami gospodarowania środkami finansowymi i materiałowymi.

Działalność planistyczna, szkoleniowa, kontrolna realizowane przez dowództwo dywizji powinny przebiegać zgodnie z koncepcją dowódcy dywizji ułożoną przez szefa sztabu.

W dywizji działa rada wojskowa będąca organem doradczym dowódcy dywizji w sprawach dotyczących głównych problemów pracy partyjno-politycznej, wychowania, dyscypliny, rozwoju organizacyjno-

mobilizacyjnego i technicznego, doskonalenia kadry zawodowej, szkolenia i zaopatrywania wojsk oraz zagadnień socjalno-bytowych.

Działalność rady jest czynnikami doradczym i nie zwalnia dowódcy od osobistej odpowiedzialności za kierowanie podległymi oddziałami, samodzielnymi pododdziałami, nie zmniejsza też odpowiedzialności za skuteczność pracy dowództwa.

O r g a n y d o w o d z e n i a o d d z i a ł u .

Typową jednostką organizacyjną występującą we wszystkich rodzajach sił zbrojnych jest pułk. W zależności od zadań, wyposażenia i organizacji, pułk może być oddziałem ogólnowojskowym lub oddziałem określonego rodzaju wojsk /np. artylerii, wojsk inżynierskich, łączności/. Może on występować jako samodzielna jednostka organizacyjna związku operacyjnego lub wchodzić w skład związku taktycznego. W składzie pułku ogólnowojskowego występują pododdziały różnych rodzajów wojsk przeznaczone do bezpośredniego prowadzenia walki, a także pododdziały przewidziane do realizacji określonych form zabezpieczenia działań bojowych.

Pułk posiada określoną etatem strukturę organizacyjną, odpowiednio przygotowany - na podstawie programu szkolenia - stan osobowy, ilość i jakość uzbrojenia i wyposażenia zapewniającą mu wykonanie różnorodnych zadań oraz prowadzenie wszystkich współczesnych rodzajów działań bojowych odpowiadających jego przeznaczeniu.

W czasie pokoju pułk stanowi podstawowo ogniwo systemu dowodzenia zapewniającego szkolenie i wychowanie żołnierzy oraz prowadzenie gospodarki wojskowej. W ramach działalności gospodarczej wojska, pułk występuje jako oddział gospodarczy, któremu mogą być przydzielone na zaopatrzenie inne oddziały lub samodzielnie pododdziały.

/w innej strukturze organizacyjnej - zastępcy innego dowódcy/.
Jest on przełożonym wszystkich żołnierzy oddziału z wyjątkiem
zastępców dowódcy oddziału.

Zastępca dowódcy oddziału do spraw politycznych - kierownik sekcji
politycznej odpowiada, wraz z dowódcą, za stan moralno-polityczny,
dyscyplinę i nastroje, ideowe oblicze i postawy żołnierzy, zapew-
nienie wysokiej gotowości bojowej oddziału oraz właściwą realiza-
cję zasad działania kadrowego, Ponadto ponosi on osobistą odpo-
wiedzialność za organizację oraz poziom i prowadzenie pracy
partyjno-politycznej w oddziale. Jest uprawniony do konkretyzowa-
nia, wraz z dowódcą i sekretarzem komitetu PZPR, zadań otrzymywa-
nych od dowódcy dywizji i jego zastępcy do spraw politycznych
w sprawie działalności partyjno-politycznej, szkoleniowo-wychowaw-
czej, informacyjno-propagandowej; kulturalno-oświatowej i młodzie-
zowej oraz określania form, metod i środków ich realizacji.
W ramach swych uprawnień wydaje zarządzenia i wytyczne dotyczące
działalności partyjno-politycznej i wychowawczej, obowiązujące
dowódców pododdziałów, sekretarzy organizacji partyjnych oraz
przewodniczących organizacji młodzieżowych i społecznych.

Zastępcy dowódcy oddziału bezpośrednio podlegają:

- sekretarz komitetu PZPR;
- starszy instruktor propagandy;
- instruktor organizacyjny;
- instruktor młodzieżowy;
- instruktor kulturalno-oświatowy - kierownik klubu.

Z a s t ę p c a d o w ó d c y o d d z i a ł u d o
s p r a w l i n i o w y c h - podlega bezpośrednio dowódcy
oddziału i jest przełożonym wszystkich żołnierzy, z wyjątkiem
zastępców dowódcy oddziału, w sprawach należących do jego zakresu
działania.

Odpowiada za nadzór nad systematyczną realizacją planu szkolenia, organizację zabezpieczenia szkolenia pod względem materiałowo-technicznym, stosowanie nowoczesnych metod szkoleniowych, rozbudowę i dostosowanie obiektów szkoleniowych do aktualnych potrzeb szkolenia wojsk oraz za nadzorowanie stanu utrzymania porządku wojskowego i dyscypliny, zwłaszcza w czasie zajęć szkoleniowych. Jest uprawniony do wydawania zarządzeń i wytycznych w sprawach działalności szkoleniowej należącej do zakresu jego działania.

S z e f s ł u ż b t e c h n i o z n y c h -
z a s t ę p o c a d o w ó d c y o d d z i a ł u - podlega bezpośrednio dowódcy oddziału i jest przełożonym wszystkich żołnierzy, z wyjątkiem zastępców dowódcy oddziału, w sprawach należących do jego zakresu działania. Odpowiada za kierowanie całością kształtem działalności podległych mu służb /w pułku ogólnowojskowym/: czołgowo-samochodowej, uzbrojenia i elektroniki oraz pododdziału remontowego, stan techniczny uzbrojenia i sprzętu technicznego będącego na wyposażeniu pododdziałów, przestrzeganie zasad bezpieczeństwa dotyczących przechowywania broni i amunicji, a także za koordynowanie działalności ogniw technicznych wszystkich rodzajów wojsk i służb znajdujących się w oddziale - w zakresie szkolenia technicznego, planowania eksploatacji sprzętu, świadczenia usług remontowych, kompleksowego zabezpieczenia technicznego ćwiczeń i działań bojowych oraz innych przedsięwzięć o charakterze technicznym. Jest uprawnionym do wydawania zarządzeń i wytycznych w sprawach działalności technicznej.

Szefowi służb technicznych - zastępcy dowódcy oddziału bezpośrednio podlegają:

- szef służby czołgowo-samochodowej;
- szef służby uzbrojenia i elektroniki;
- dowódca pododdziału remontowego.

K w a t e r m i s t r z - z a s t ę p c a d o w ó d -
c y o d d z i a ł u podlega bezpośrednio dowódcy oddziału
i jest przełożonym wszystkich żołnierzy z wyjątkiem zastępców
dowódcy oddziału w sprawach należących do jego zakresu działania.
Odpowiada za kierowanie całokształtem działalności podległych
mu służb: żywnościowej, mundurowej, MPS i pododdziału zaopatrze-
nia oraz za stan i zabezpieczenie utrzymywanych w oddziale zapasów
środków materiałowych, zapewnienie warunków przechowywania
broni, amunicji, materiałów wybuchowych i łatwopalnych, przestrze-
ganie zasad bezpieczeństwa w tym zakresie, a także za nadzór nad
działalnością podporządkowanej dowódcy oddziału wojskowej admi-
nistracji koszar. Ponadto odpowiada za koordynowanie działal-
ności wszystkich służb i ogniw tyłowych w zakresie organizacji
tyłów oddziału działających w warunkach polowych.
Podobnie jak pozostali zastępcy dowódcy oddziału jest uprawniony
do wydawania zarządzeń i wytycznych w sprawach kwatermistrzow-
skich należących do jego kompetencji.

Kwatermistrzowi - zastępcy dowódcy oddziału bezpośrednio
podlegają:

- szef zaopatrzenia żywnościowego;
- szef zaopatrzenia mundurowego;
- szef zaopatrzenia w materiały pędne i smary;
- dowódca pododdziału zaopatrzenia.

S z e f a r t y l e r i i p u ł k u podlega bezpośro-
dnie dowódcy pułku. Jest on przełożonym osób funkcyjnych podległych
mu zgodnie z etatem oraz w zakresie szkolenia specjalistycznego -
żołnierzy pododdziałów artylerii pułkowej.

Szef artylerii odpowiada za stan wyszkolenia specjalistycznego
pododdziałów artylerii pułku oraz ich zgrywanie w zakresie orga-
nizacji, kierowania i wykonywania zadań ogólnych, a także za

realizację innych - zleconych przez dowódcę pułku - przedsięwzięć dotyczących przygotowania artylerii pułkowej do działań bojowych. Szef artylerii jest uprawniony do wydawania wytycznych, zaleceń, udzielania instruktaży w sprawach dotyczących szkolenia specjalistycznego pododdziałów artylerii pułku.

S z e f o b r o n y p r z e c i w l o t n i c z e j podlega bezpośrednio dowódcy pułku. Jest on przełożonym w zakresie szkolenia specjalistycznego żołnierzy pododdziału obrony przeciwlotniczej. Odpowiada za stan wyszkolenia specjalistycznego pododdziałów obrony przeciwlotniczej pułku, nadzór nad szkoleniem wszystkich pododdziałów pułku w zakresie OPL, zgrywanie i funkcjonowanie systemu obrony przeciwlotniczej pułku oraz realizację innych - zleconych przez dowódcę pułku - przedsięwzięć dotyczących przygotowania pułku do działania na wypadek zagrożenia środkami napadu powietrznego. Jest uprawniony do wydawania wytycznych, zaleceń i udzielania instruktaży w sprawach związanych ze szkoleniem oraz organizację i funkcjonowaniem systemu OPL pułku.

S z e f s a p e r ó w podlega bezpośrednio dowódcy pułku. Jest on przełożonym w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej żołnierzy pułkowego pododdziału saperów.

Odpowiada za stan wyszkolenia specjalistycznego pułkowego pododdziału saperów, nadzór nad szkoleniem inżynieryjno-saperskim pododdziałów pułku, zgrywanie wszystkich sił i środków uczestniczących w systemie zabezpieczenia inżynieryjnego pułku, a także za utrzymanie w sprawności technicznej sprzętu inżynieryjnego oraz całokształt gospodarki sprzętem inżynieryjno-saperskim. Udziela instruktaży, jest uprawniony do wydawania zaleceń i prowadzenia kontroli w sprawach dotyczących jego kompetencji.

S z e f z a b e z p i e c z e n i a c h e m i c z n e -
E o - podlega bezpośrednio dowódcy pułku. Jest on przełożonym

w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej żołnierzy pułkowego pododdziału chemicznego. Odpowiada za stan wyszkolenia specjalistycznego pułkowego pododdziału chemicznego, nadzór nad szkoleniem chemicznym pododdziałów pułku, zgrzywanie sił i środków przewidzianych do udziału w systemie zabezpieczenia chemicznego pułku oraz za całokształt gospodarki materiałami i sprzętem chemicznym. Jest uprawniony do wydawania wytycznych, zaleceń a także udzielania instruktaży w sprawach będących w jego kompetencji.

S t a r s z y l e k a r z podlega bezpośrednio dowódcy pułku i jest przełożonym kompanii medycznej oraz podległych mu osób funkcyjnych zatrudnionych w izbie chorych. Odpowiada za zabezpieczenie medyczne pułku, stan zdrowotny żołnierzy, gospodarkę sprzętem i materiałami medycznymi, szkolenie sanitarno, przygotowanie kompanii medycznej do wykonywania zadań w warunkach polowych.

Jest uprawniony do wydawania wytycznych i zaleceń dotyczących przestrzegania przepisów sanitarno-higienicznych w pułku, prowadzenia szkolenia sanitarnego oraz przedsięwzięć profilaktycznych.

S z e f s ł u ż b y f i n a n s o w e j podlega bezpośrednio dowódcy pułku. Jest on przełożonym osób funkcyjnych podległych mu etatowo.

Odpowiada za stan gospodarki finansowej pułku, terminowe i zgodnie z przepisami wypłacanie należności pieniężnych żołnierzom i pracownikom cywilnym, właściwie dokonywanie wszelkich operacji finansowych, utrzymanie dyscypliny finansowej, przygotowanie służby finansowej do obsługi oddziału w warunkach polowych.

Jest uprawniony do wydania zaleceń w sprawach działalności finansowej.

Pododdziałowe organy dowodzenia.

W zależności od struktury organizacyjnej pułku, dowódcy pułku mogą bezpośrednio podlegać dowódcy batalionów /dywizjonów/ albo dowódcy kompanii /baterii/. W niniejszych rozważaniach posłużymy się pułkiem o organizacji batalionowej, przedstawiając poszczególne ogniwa dowodzenia pododdziałów.

Dowódca batalionu - podlega bezpośrednio dowódcy pułku i jest przełożonym żołnierzy batalionu. Odpowiada za gotowość bojową batalionu, wyszkolenie, stan moralno-polityczny, wychowanie i dyscyplinę podległych żołnierzy oraz za stan uzbrojenia, sprzętu technicznego i wyposażenia w batalionie.

Dowódca batalionu jest uprawniony do rozkazywania wszystkim żołnierzom batalionu we wszystkich sprawach związanych z całością kształtem działalności podległych pododdziałów /z wyjątkiem dziedzin dotyczących życia wewnątrz partyjnego/ oraz ich wszechstronnym przygotowaniem do wykonania właściwych im zadań bojowych.

Szef sztabu - zastępca dowódcy batalionu - podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest przełożonym wszystkich żołnierzy z wyjątkiem zastępcy dowódcy batalionu do spraw politycznych. Odpowiada za zabezpieczenie dowodzenia pododdziałami batalionu, planowanie szkolenia oraz koordynowanie podstawowych przedsięwzięć realizowanych w batalionie, a także za przygotowanie podległych mu pododdziałów do działań w warunkach polowych. Jest on uprawniony do wydawania zarządzeń i wytycznych w sprawach należących do zakresu jego działania oraz rozkazów w imieniu dowódcy we wszystkich sprawach i w stosunku do wszystkich żołnierzy batalionu. O wydanych rozkazach melduje dowódcy. Zastępuje dowódcę batalionu w czasie jego nieobecności.

Zastępca dowódcy batalionu do spraw politycznych, - podlega bezpośrednio dowódcy batalionu a pod względem pracy partyjno-politycznej zastępcy dowódcy pułku do spraw politycznych i jest przełożonym wszystkich żołnierzy z wyjątkiem szefa sztabu batalionu. Odpowiada wraz z dowódcą batalionu za stan moralno-polityczny, dyscyplinę, nastroje, ideowość i właściwe postawy żołnierzy batalionu. Ponadto ponosi odpowiedzialność za organizację i prowadzenie oraz poziom i efekty pracy partyjno-politycznej w batalionie. Troszczy się o stan wykształcenia batalionu, warunki bytowe i socjalne. Jest uprawniony do wydawania zarządzeń i wytycznych - w sprawach dotyczących jego zakresu działania.

Technik batalionu /kompanii/-podlega bezpośrednio dowódcy batalionu /kompanii/. Jest on przełożonym żołnierzy zajmujących samodzielne stanowiska techniczne oraz pełniących służbę w pododdziałach remontowych - występujących w batalionie /kompanii/.

Odpowiada za całokształt działalności podległych mu żołnierzy i pododdziałów remontowych oraz sprawność, właściwe użytkowanie, utrzymywanie, obsługę i remont sprzętu technicznego, a także za szkolenie specjalistyczne żołnierzy oraz zabezpieczenie techniczne działalności batalionu.

Jest uprawniony do wydawania wytycznych i zaleceń oraz udzielanie instruktaży w sprawach dotyczących zabezpieczenia technicznego.

Dowódca kompanii /baterii/-podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest przełożonym wszystkich żołnierzy kompanii.

Odpowiada za gotowość bojową kompanii, wykształcenie, stan moralno-polityczny, wychowanie i dyscyplinę podległych żołnierzy, za stan

oraz utrzymanie uzbrojenia, sprzętu technicznego i wyposażenia, prowadzenie prawidłowej gospodarki materiałowej, a także za utrzymanie porządku i higieny w rejonie zakwaterowania kompanii /baterii/.

D o w ó d c a p l u t o n u - podlega bezpośrednio dowódcy kompanii i jest przełożony wszystkich żołnierzy plutonu. Odpowiada za gotowość bojową plutonu, wyszkolenie, stan moralno-polityczny, wychowanie i dyscyplinę podległych żołnierzy oraz za stan i utrzymanie uzbrojenia sprzętu technicznego i wyposażenia, a także za porządek i czystość w rejonie zakwaterowania plutonu.

S z e f k o m p a n i i / b a t e r i i / - pomocnik dowódcy kompanii /baterii/ podlega bezpośrednio dowódcy kompanii /baterii/ i jest przełożonym wszystkich szeregowych i podoficerów kompanii /baterii/ /z wyjątkiem podoficerów zawodowych w przypadkach pełnienia przez nich obowiązków na stanowiskach przewidzianych dla chorążych i oficerów/.

Odpowiada za właściwe pełnienie służby przez szeregowych i podoficerów, dyscyplinę i ścisłe przestrzeganie ustalonego porządku dnia, właściwe wykorzystanie przydzielonych kompanii /baterii/ obiektów i pomieszczeń, racjonalne wykorzystanie i zgodnie z przepisami przechowywanie broni, amunicji i innego mienia wojskowego, a także za warunki bytowe i stan higieny osobistej żołnierzy oraz stan sanitarny i porządek w rejonie zakwaterowania. Jest uprawniony do wydawania wytycznych, zaleceń i udzielania instruktaży w zakresie należącym do jego kompetencji w czasie nieobecności oficerów i chorążych - szef kompanii /baterii/ zastępuje dowódcę.

D o w ó d c a d r u ż y n y / r ó w n o r z ę d n y / - podlega bezpośrednio dowódcy plutonu i jest przełożonym wszystkich żołnierzy drużyny. Odpowiada za wyszkolenie, wychowanie, dyscyplinę postawę żołnierską i schludny wygląd żołnierzy, właściwe utrzyma-

nie powierzono drużynie uzbrojenia, sprzętu technicznego i wyposażenia oraz za stan sanitarno-higieniczny żołnierzy i porządek w miejscu zakwaterowania drużyny.

System kierowania i dowodzenia wojskami wyraża więc hierarchię służbową to jest przełożenie i podwładność zachodzące między żołnierzami i pracownikami poszczególnych szczebli dowodzenia i wewnątrz komórek danego organu dowodzenia.

W siłach zbrojnych mamy następujące rodzaje podległości:

- pod względem służbowym;
- pod względem fachowym;
- pod względem gospodarczym;
- pod względem określonego rodzaju zaopatrzenia, na przykład żywnościowego;
- pod względem obsługi prawnej;
- itd.

Do każdej z wymienionych podległości są dostosowane obowiązki, uprawnienia i odpowiedzialność.

Dowódcy i inni przełożeni ponoszą niepodzielną to jest pełną odpowiedzialność za podległe im instytucje, związki operacyjne, taktyczne, oddziały, pododdziały, a także za podległe im dowództwa, szefostwa, komendy, zarządy i inne organy kierowania. W ramach tej podległości każdemu podwładnemu i przełożonemu są wyznaczone obowiązki dostosowane do danego stanowiska służbowego.

3. Środki łączności systemu kierowania i dowodzenia.

Sprawność działania systemu w znacznym stopniu zależy od stanu i poziomu nowoczesności środków technicznych służących do jego funkcjonowania.

Istniejące obecnie techniczne środki kierowania /dowodzenia i zarządzania/ można umownie podzielić na trzy zasadniczo grupy:

1. Środki łączności;
2. Środki elektroniczne opracowywania informacji i wykonywania obliczeń;
3. Środki opracowywania informacji w postaci dokumentów i ich rozmnażanie.

Najważniejszym elementem utrzymującym w sprawności system kierowania są środki łączności. Ze względu na spełnianą rolę w systemie rozróżnia się następujące rodzaje łączności:

- łączność wewnętrzna organizowana między poszczególnymi komórkami /szefami/ danego dowództwa znajdującego się w warunkach pokojowych w pomieszczeniach garnizonowych lub w terenie na stanowiskach dowodzenia. Urządzenia łączności wewnętrznej służą do przekazywania i przyjmowania informacji wewnątrz danego organu dowodzenia. Będą to przewodowe środki łączności telefonicznej, urządzenia konferencyjne, dyspozytorskie. W łączności wewnętrznej stosowane są także radiotelefony, w mniejszym zakresie telewizja wewnętrzna oraz urządzenia sygnalizacyjne, tuby elektroakustyczne. Wymienione urządzenia przyspieszają i usprawniają obieg informacji danego dowództwa;

- łączność zewnętrzna - organizowana jest między poszczególnymi dowództwami usytuowanymi hierarchicznie i równorzędnie, jest podstawowym nośnikiem wymiany informacji w warunkach garnizonowych i terenowych. Organizuje się ją za pomocą środków i urządzeń łączności przewodowej, radiowej lub radioliniowej, stosownie do zadań, potrzeb i możliwości danego szczebla dowodzenia. Łączność przewodowa jest podstawowym rodzajem łączności. Ma ona więc poważny wpływ na jakość dowodzenia i zarządzania. Związana wtedy kiedy umożliwia przekazywanie informacji niejawnych bez obawy przejścia ich przez osoby postronne. Zastępuje ona w znaczący

stopniu wymianę informacji w formie pisemnej.

Łączność radiowa używana jest także przez wszystkie szczeble dowodzenia przede wszystkim w warunkach polowych. Za pośrednictwem łączności radiowej przekazywane są informacje sposobem fonicznym lub telegraficznym /za pomocą klucza/, zarówno na postoju jak i w ruchu w granicach parametrów technicznych danej aparatury. Ujemną stroną łączności radiowej jest konieczność szyfrowania informacji niejawnych, na co w przypadku braku urządzeń do automatycznego utajniania zużywa się zbyt dużo czasu.

Szerokie zastosowanie ma łączność radioliniowa ponieważ ma szereg zalet łączności przewodowej. Jest stosowana na szczeblu centralnym, operacyjnym, taktycznym, a niekiedy i na szczeblu oddziału przede wszystkim w warunkach polowych. Jest wygodna w użyciu, ale możliwości i zakres jej stosowania zależą od automatycznego utajniania przekazywania informacji.

Powyższe rodzaje łączności są podstawowymi na wszystkich szczeblach dowodzenia;

- transmisja danych - w przyszłości będzie organizowana do przekazywania informacji podlegających zbiorowi, przetwarzaniu i wydawaniu w zautomatyzowanych systemach kierowania oraz innych informacji, które powinny być przekazane w formie pisemnej szybko i dokładnie.

Urządzenia transmisji danych - małej, średniej lub dużej szybkości będą zapewniały przekaz i odbiór informacji zamianionych w formę cyfrowo-literową /alfanumeryczną/ na dowolne odległości, praktycznie bez błędów przy automatycznym szyfrowaniu i deszyfrowaniu.

Urządzenia transmisji danych mogą być sprzężone z elektronicznymi maszynami cyfrowymi /EMC/ lub używano oddzielnie do przekazywania informacji, które nie będą przetwarzane na EMC.

Przy tym sposobie czas przepływu informacji między poszczególnymi

dowództwami skróci się kilkakrotnie, zwłaszcza przy stosowaniu sformalizowanych dokumentów.

Siły i środki łączności zapewniające sprawne działanie systemu kierowania i dowodzenia zorganizowane są w garnizonowe węzły łączności tworzące system sprzężony z ogólnokrajową siecią łączności.

W sprawnym działaniu systemów kierowania istotną rolę odgrywają środki elektroniczne opracowywania informacji i wykonywania różnorodnych obliczeń na potrzeby wojsk zaliczane do elektronicznej techniki obliczeniowej. Są to elektroniczne maszyny cyfrowe /EMC/ wraz z dostosowanymi do nich urządzeniami, służącymi do wprowadzania informacji do maszyny w celu przetworzenia /opracowania/ i wyprowadzenia z niej wyników gotowych do przedstawienia w formie czytelnej /zrozumiałej/ użytkownikowi. EMC przetwarzają informacje przedstawiane im w postaci liczb. Rozwiązanie zadania sprowadza się do wykonania niezbędnej ilości działań arytmetycznych i logicznych na liczbach wprowadzonych do maszyny, zwanych danymi wejściowymi. Kolejność działań określa program wprowadzany do pamięci maszyny. Programom zaś nazywa się napisany w języku zrozumiałym dla danej EMC przepis na wykonanie pewnego układu operacji prowadzących do rozwiązania określonego typu zadań. Program uwzględnia wszystkie warjanty mogące wystąpić w toku maszynowego rozwiązywania problemu i na każdą możliwą sytuację daje przepis dalszego postępowania. Wymaga to od użytkownika, aby problem, który ma być programowany, był przedstawiony jasno i zrozumiale. Na elektronicznych maszynach cyfrowych będących w dyspozycji instytucji centralnych i operacyjnych organów dowodzenia można rozwiązywać dowolne zadania pod warunkiem, że dadzą się one sprowadzić do pewnego ciągu elementarnych działań arytmetycznych i logicznych, które może wykonać maszyna. EMC charakteryzują

się dużymi prędkościami obliczeń, automatycznie stąd ich duża przydatność w komórkach kwatermistrzowskich, technicznych, finansowych itp.

Ważną rolę w uporządkowanym i sprawnym funkcjonowaniu systemu kierowania spełniają środki opracowania informacji w postaci dokumentów, rozmnażanie ich, utrwalanie i obrazowanie. Do tych celów służą:

- maszyny do pisania znajdujące najszersze zastosowanie przy sporządzaniu różnorodnych dokumentów na wszystkich szczeblach kierowania;
- maszyny do liczenia, kalkulatory są także stosowane niemal we wszystkich komórkach organów dowodzenia, służą do wykonywania obliczeń potrzebnych w codziennej pracy;
- środki do utrwalania informacji jak magnetofony, magnetowidy znacznie ułatwiające pracę dowódców, umożliwiające ograniczenie liczby dokumentów pisemnych, stąd też znajdują zastosowanie w różnych warunkach;
- urządzenia do reprodukcji służące do powielania dokumentów z informacją tekstową lub graficzną. Są to wszelkiego rodzaju powielacze, kopiarki, urządzenia fotograficzne i filmowe;
- środki do zobrazowania informacji statycznej lub dynamicznej są przeznaczone do odtwarzania informacji tekstowej lub graficznej, do nich należą aparaty projekcyjne, rzutniki, monitory telewizji wewnętrznej, czytniki;
- urządzenia organizacyjne służące do prac planistycznych, ewidencyjnych, specjalistycznych, szkoleniowych /operacyjnych, zaopatrzeniowych/;
- przybory kancelaryjno-biurowe służące do wyposażenia miejsc pracy.

Są to wszystkie środki służące systemowi kierowania. Podnoszące jego sprawność, wpływające na kulturę działania osób funkcyjnych i ułatwiających im pracę.

4. Relacje między organami dowodzenia.

Przez pojęcie "relacja" w systemie kierowania i dowodzenia wojskami należy rozumieć stosunki i więzi zachodzące między nadrzędnym organem dowodzenia i podległym oraz odwrotnie, a także między poszczególnymi komórkami dowodzenia tych organów w ramach istniejącej struktury organizacyjnej, która dostosowana jest do procesów związanych z utrzymaniem gotowości bojowej wojsk, poprzez więzi organizacyjne i inne zwane także sprzężeniami. Są to określone rodzaje stosunków pomiędzy dowództwami poszczególnych szczebli dotyczące realizowania celów i zadań przez siły zbrojne jako "taką całość, które wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości".^{x/}

Z tego co zostało wyżej przedstawione wynika, że struktura organizacyjna systemu kierowania i dowodzenia wojskami określa wzajemne relacje między poszczególnymi szczeblami dowodzenia. Wyrażają się one:

- powiązaniem służbowym, które jest podstawowym uzależniającym podwładnego od przełożonego, wynika ono z uprawnienia przełożonego do decydowania i stawiania zadań podwładnemu. Jest to zawsze jednostronna zależność niższego szczebla od dowódcy szczebla wyższego np. dowódcy drużyny od dowódcy plutonu, dowódcy pułku od dowódcy dywizji, są to powiązania dowódcze zapewniające kompleksowe kształtowanie gotowości bojowej we wszystkich dziedzinach np.: w zakresie szkolenia wojsk, wychowania żołnierzy, ukończenia jednostek wojskowych, zabezpieczenia materiałowo-technicznego itp.

T. Kotarbiński. Traktat o dobrej robocie. Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Wrocław 1958, s. 75.

- powiązaniem funkcjonalnym polegającym na zależnościach między wyspecjalizowanymi organami funkcjonującymi w danej dziedzinie np.: operacyjnej, kwatermistrzowskiej, finansowej, kadrowej itp. w tego rodzaju powiązaniu zachodzi również jednostronna zależność od organu centralnego poczynając aż od najniższego. Przykładem są powiązania między dowództwami /szefostwami/ rodzajów wojsk, szefostwami poszczególnych służb. Są to powiązania w ramach struktury organizacyjnej między komórkami poszczególnych szczebli o podobnych lub identycznych zadaniach i specjalnościach.

Powiązania funkcjonalne zapewniają pożądane kształtowanie poszczególnych dziedzin gotowości bojowej, w odniesieniu do wojsk podległych danemu dowódcy /równorzędnemu/.

Organami funkcjonalnymi kierują zastępcy dowódcy /równorzędni/, dowódcy /szefowie/ rodzajów wojsk lub szefowie służb albo szefowie zarządów, szefowie oddziałów /wydziałów/, a także inne osoby funkcyjne, które z racji zajmowanych stanowisk ponoszą odpowiedzialność za funkcjonowanie określonej dziedziny gotowości bojowej lub życia wojskowego;

- powiązaniem informacyjnym, które polega na jednostronnym lub wzajemnym informowaniu organów dowodzenia i wchodzących w ich skład komórek i osób. U podstaw powiązań informacyjnych występuje z jednej strony dowodzenie i zarządzanie przebiegające od szczytu struktur organizacyjnych do najniższych ogniw oraz z drugiej strony meldowanie i sprawozdawczość przebiegająca odwrotnie, nazywamy to obiegiem informacji. W celu niedopuszczenia do deformacji przekazywanych informacji w sensie merytorycznym, występuje kontrolowanie ich prawdziwości w toku przetwarzania. Struktura więzi informacyjnych odpowiada systemowi dowodzenia. Pionowe powiązania informacyjne odpowiadają związkowi służbowym, natomiast poziome wynikają z obowiązkowej wymiany informacji między równorzędnymi instytucjami lub ich

komórkami włączonymi do wykonywania tego samego zadania.

Więzi informacyjne pionowe, poziome i inne są instrumentem sprzężenia zwrotnego łączącego organy kierowania różnych szczebli;

- powiązaniem technicznym polegającym na wzajemnym uzależnieniu poszczególnych organów dowodzenia, komórek wchodzących w ich skład i osób, pod postępow w wykonywaniu wspólnego zadania, w którym jedna instytucja lub komórka jest koordynatorem lub głównym wykonawcą, dysponującą paćkiem maszynowym lub jego częścią, pozostałe komórki są użytkownikami lub posiadają ich niektóre rodzaje. Więzi techniczne są dominującymi w zakładach produkcyjnych, remontowych, na budowach i wszędzie tam gdzie występuje eksploatacja środków technicznych przez zespoły osobowe.

Istotną rolę w systemie kierowania i dowodzenia odgrywają organy kolegialne i kolektywno. Są to nieetatowe instytucje zespołowego działania. Wszystkie lub większość osób wchodzących w skład danego organu znajduje się na różnych etatowych stanowiskach poza tym organem. Powołanie tych osób w skład danego organu dokonuje dowódca danego szczebla dowodzenia.

Organy kolegialno jak rady wojskowe /niektóre komisje/ są w zasadzie stałe lub o długim okresie działania. Struktura organizacyjna, zakres działania, kompetencje i odpowiedzialność członków określa powołującym Rady wojskowe działające na szczeblu: centralnym, operacyjnym i taktycznym, są organem dowódczo-opiniotwórczym dowódcy, obejmują swym zakresem działania wszystkie elementy gotowości bojowej - wychowanie, wyszkolenie, ukompletowanie i zabezpieczenie materiałowo-techniczne.

Organy kolektywne powoływane są przez dowódców danego szczebla dowodzenia do rozpatrywania takich problemów, które wymagają zespołowego rozpatrzenia, zbadania lub sprawdzenia przed podjęciem ostatecznej decyzji.

Działalność organów kolegialnych i kolektywnych służy dowódcy jako wsparcie jednoosobowego dowodzenia oraz przyczynia się do podejmowania trafnych decyzji w rozpatrywanej problematyce.

Organy kolegialne i kolektywne różnych szczebli nie są ze sobą powiązane podległością służbową.

R o z d z i a ł III. ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH W WARUNKACH POKOJOWYCH

1. UWARUNKOWANIA SPECYFICZNE DZIAŁALNOŚCI WOJSKOWEJ W WARUNKACH POKOJOWYCH

Właściwe przygotowanie wojsk do działań bojowych w okresie pokojowym ma decydujący wpływ na ich powodzenie w walce, a więc w działaniach w warunkach wojny. Stąd też konieczna jest odpowiedź szeregowa i pełna identyfikacja tych wszystkich elementów, które mają zasadniczy wpływ na odpowiednie przygotowanie wojsk.

W procesie dowodzenia wojskami w okresie pokoju traktowanym kompleksowo, za punkt wyjścia bierze się pod uwagę przebieg tego procesu w przewidywanych warunkach bojowych /symulowanych w czasie różnego rodzaju ćwiczeń/ stosownie do wielu ostrych rygorów narzucanych przez przewidywane pole walki. Zaliczyć do nich należy:

a/ działanie w warunkach dyscypliny wojskowej, wymuszającej określone postępowanie wobec zjawisk pola walki wywołujących napięcia sił duchowych i fizycznych człowieka, narażonego na różnorodne zagrożenia;

b/ podejmowanie decyzji w warunkach napięć spowodowanych bezradnością, strachem, a także zbytnią pewnością siebie w obliczu odniesionego sukcesu;

c/ oczekiwana tylko pełna skuteczność organizowanych i realizowanych działań, a w tym w szczególności wysoka rygorystyczność wykonawstwa postawionych zadań;

d/ maksymalnie krótki czas podjęcia i przekazania decyzji w formie zadań;

e/ jednoosobowe dowodzenie, a w tym przede wszystkim jednoosobowe decydowanie;

f/ niepewność powodowana brakiem pełnych danych o sytuacji,

która ulega szybkim zmianom w stosunku do podejmowania decyzji;

g/ potrzeba szybkiej adaptacji dowództw do zachodzących zmian - przy równocześnie dalszej niepewności co do ich skutków, a więc i konieczność gotowości do kolejnego, szybkiego reagowania na nowo zmiany /stała dyspozycyjność decyzyjna/;

h/ realizowanie trudnych zadań, uwarunkowanych powyższymi rygorami, bardzo często przy uszczuplonych stanach osobowych i ograniczonych zasobach rzeczowych;

i/ skomplikowany charakter obsługi złożonej techniki bojowej i aparatury zabezpieczającej działania, podnoszący do wysokiej rangi sprawę różnorodnego szkolenia specjalistycznego i zamienności funkcji.

Dowodzenie wojskami w warunkach pokojowych ma więc służyć przygotowaniu ich do działań w warunkach wojny. Wyraża się to w warunkach pokojowych wysoką gotowością bojową wojsk, której wskaźnikami^{1/} są:

- stan moralno-polityczny,
- poziom wykształcenia bojowego,
- stopień ekwipowania,
- stan zabezpieczenia tyłowego.

Dowodzenie wojskami w okresie pokoju ma również służyć wyrabianiu odpowiednich nawyków o charakterze metodologicznym, metodycznym, technicznym i rutynowym przydatnych zachowaniom na polu walki. Chodzi mianowicie o to, aby w przyszłych działaniach bojowych uniknąć występowania takich przypadków, że dowódcy oraz oficerowie sztabów stają się bezradni wobec braku umiejętności samodzielnego doboru odpowiednich procedur zachowań i metod postępowania, że wszelkie takie sposoby mają sami od nowa wypracowywać -

1/ Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju, W-wa 1974, MON, Sztab Gen.WP.

a przecież na to nie ma czasu. Jeżeli uwzględną się także zupełnie inne warunki w jakich się realizuje określone zadania /w warunkach pokojowych/, to niepomiaralnie wzrośnie stopień trudności, w obliczu których staną dowódcy.

Biorąc pod uwagę rozważane różnorodną wątpliwości i zastrzeżenia co do podobieństwa problematyki dowodzenia w warunkach pokojowych /garnizonowych/, z dowodzeniem w warunkach bojowych /wojny/ łącznie z zachowaniami w czasie ćwiczeń, powstaje szereg istotnych pytań.

Pierwsze - które z rygorów narzuconych przez współczesne pole walki mogą być bezpośrednio przestrzegane w procesie dowodzenia wojskami w bieżącej działalności w warunkach pokojowych?

Drugie - jakie rygory narzucone przez współczesne pole walki tylko częściowo będą mogły być przestrzegane w odpowiednio zmniejszonej /złagodzonej/ postaci?

Trzecie - jakich rygorów /zjawisk, działań/ narzuconych przez współczesne pole walki nie ma możliwości /bądź nawet sensu/ przestrzegać lub odtwarzać - ale jakie w związku z tym narzucają one wymogi o charakterze przygotowującym indywidualnie i zespołowo żołnierzy do zachowań w warunkach, które wystąpią tylko w czasie walki?

Czwarte - co, wobec różnic między dowodzeniem w warunkach pokojowych, a dowodzeniem w warunkach wojny w tym podczas prowadzonych ćwiczeń winno stanowić wspólną podstawę postępowania, która powinna być odpowiednio wzmacniana i kształtowana w warunkach działalności pokojowej?

Wyczerpujące odpowiedzi na powyższe pytania mają zasadniczy wpływ na odpowiednie ukierunkowanie całokształtu opracowań teoretyczno-organizatorskich obejmujących działalność dowodzenia wojskami w warunkach pokojowych. Przy czym rozwinąć powyższe

~~muszą~~ nie mogą mieć charakteru statycznego a muszą być dostosowywane do kierunku i tendencji zmian w operacyjno-taktycznym prowadzeniu współczesnych działań bojowych.

Jak wynika z ciągłego i szybkiego rozwoju postępu technicznego we wszystkich dziedzinach środków walki w tym i środków dowodzenia istota i charakter współczesnego i przyszłego pola walki wymagają nieustannego doskonalenia teoretycznych założeń i zasad sztuki operacyjnej i taktyki. Należy bowiem uwzględnić i to, że we współczesnych warunkach nie będzie ani czasu, ani możliwości na eliminowanie błędów popełnionych w okresie pokoju, co było możliwe jeszcze w okresie drugiej wojny światowej.

Dziś, jak rzadko w przeszłości, staje się wprost koniecznością ciągle doskonalenie i przyswajanie przez dowódców i oficerów sztabu teorii sztuki operacyjnej i taktyki oraz nieustanne doskonalenie ich umiejętności w przygotowaniu wojsk do praktycznego działania w przyszłym przewidywanym konflikcie zbrojnym.

Przeprowadzona identyfikacja pierwszych trzech odpowiedzi na sformułowane pytania może stanowić już wstępny zbiór informacji umożliwiający przejście do sprecyzowania odpowiedzi na czwarte najtrudniejsze pytanie o charakterze syntetycznym.

Odpowiedź na pierwsze pytanie obejmuje stwierdzenie konieczności jednoosobowego dowodzenia, a w tym przede wszystkim jednoosobowego decydowania w odniesieniu do podstawowych problemów decyzyjnych; stawia na szeroko rozumianą skuteczność wykonywanych zadań obejmującą problem stwierdzenia /wyberu lub analizy/ celu działania, ustalenia zadawającego sposobu wykonania zadania oraz doboru właściwych i dostępnych środków /zasobów/ połączone z wysoką rygorystycznością.

Odpowiedź na drugie pytanie sygnalizuje w pierwszej części o ograniczeniu czasowym przy podejmowaniu decyzji, podnosząc do

wysokiej rangi potrzebę wysoce sprawnego działania osobistego decydenta oraz zespołu ludzi zaangażowanych do podejmowania decyzji, szczególnie aktualny jest problem tzw. "wyścigu z czasem" - w drugiej natomiast podkreśla konieczność racjonalnego wykorzystania stojących do dyspozycji środków, aby ich nieefektywno wykorzystanie nie wpłynęło negatywnie nie tylko na proces realizacji zadań ale również na fazę przygotowania działań, a w tym i na dobór odpowiednich sposobów wykonania zadania.

Odpowiedź na trzecie pytanie może być wyrażona w postaci wniosków z pewnych przewidywań o dość zmiennym charakterze dotyczących oddziaływania na żołnierzy obrazu zabitych i rannych, jak i rannych i konających, huk wybuchów, panika, zniszczenia od broni masowego rażenia itp. W warunkach pokojowych ma więc miejsce przygotowanie psychiczne i fizyczne żołnierzy w procesie szkolenia, które działy m.in. obejmują:

- kształtowanie porządkanych postaw ideowo-patriotycznych i społecznych;
- wyszkolenie ogólnowojskowe a w tym przede wszystkim wyszkolenie fizyczne;
- wyszkolenie bojowe, a głównie wyszkolenie taktyczne i ogólne oraz pozostałe przedmioty szkolenia specjalistycznego bojowego;
- działalność dowódczo-sztabowa obejmująca przedsięwzięcia metodyczno-szkoleniowe, organizację pracy dowództwa i sztabu oraz sprawność dowodzenia;
- porządek wojskowy, a w tym przestrzeganie regulaminowych zasad normujących tok służby i życia w jednostce wojskowej oraz pełnienie służby wewnętrznej i wartowniczej.

Powyższe działy odpowiednio rozszerzone i opracowane, ułożone w sposób wzajemnie skorelowany w czasie - tworzą program

szkolenia realizowany przez wojska w okresie pokoju. Teraz możemy odpowiedzieć na czwarte pytanie, konstatując, że przy realizacji wybranych działów programu szkolenia powinny być stosowane takie metody i rygory a w tym i w dowodzeniu wojskami - jakie najbardziej zbliżonej formie mogą być stosowane w warunkach bojowych. Odnosi się to także do przygotowania działań a w tym planowania i organizacji działań, kierowania /dowodzenia, zarządzania/ przebiegiem ich realizacji i prakseologicznej oceny sprawności tych działań.

O ile z reguły nie budzi zastrzeżeń - a nawet coś więcej, zwraca się baczna uwagę - na bezpośrednie przestrzeganie takich rygorów jak:

- jednoosobowe dowodzenie, a w tym przede wszystkim jednoosobowe decydowanie;

- pełną skuteczność organizowanych i realizowanych działań połączoną z wysoką rygorystycznością;

- możliwe maksymalnie krótki czas podjęcia decyzji i przekazania zadań /w tym kontrola zrozumienia i pomoc/;

- realizowanie zadań w utrudnionych warunkach /często przy uszczuplonych stanach osobowych i ograniczonych środkach materiałowych/;

O tyle budzi jeszcze poważne zastrzeżenia /różnego typu/ spełnienie często stawianego wymagania /albo nawet ostrzej - żądania/, aby w procesie dowodzenia wojskami w warunkach pokojowych stosować takie sposoby, metody i techniki nie wiele odbiegające w swym charakterze metodologicznym i metodycznym od sposobów, metod i technik znajdujących zastosowanie w organizowaniu działań i dowodzeniu wojskami w warunkach wojny /działań bojowych/. Nie jest to oczywiście sprawą prostą i łatwą przede wszystkim ze względu na - w zdecydowanej większości - zupełnie inną merytoryczną treść stawianych zadań i rozwiązywanych problemów, a także

różnorodnych uwarunkowań. Tu jednak wydaje się tkwić jedne z głównych rezerw usprawniania procesów dowodzenia a w dalszej konsekwencji stanowi to również drogę do uzyskiwania przewagi intelektualnej /a przynajmniej rutynowej/ nad przeciwnikiem /operatywność działania, umijętności organizatorskie, sprawność przewidywania wydarzeń, energia działania, samodzielność i odwaga intelektualna oficerów dowództwa w tym sztabów/.

Aby przejść do bardziej szczegółowych rozważań i tym samym zbliżyć się do bezpośredniej działalności praktycznej, zostaną przedstawione cechy specyficzne działalności wojskowej w warunkach pokojowych. Będą to w ujęciu hierarchicznym takie cechy jak:

- ważność zadań realizowanych przez poszczególne jednostki wojskowe w skali związku taktycznego, operacyjnego /rodzaju sił zbrojnych/;
- niepewność a stąd i ryzyko dotyczące trafności prognoz określających warunki przyszłego, przewidywanego pola walki i ich wpływ na praktykę przygotowania wojsk do działań bojowych;
- wysoka złożoność i wzajemne uwarunkowania rozwiązywanych problemów, wymagająca zaangażowania różnorodnych instytucji wojskowych;
- wieloetapowość znacznej większości rozwiązywanych zadań /w szczególności zadań szkoleniowych/;
- różnorodny charakter działalności wojskowej powiązanej z działalnością administracji cywilnej;
- oryginalność i nietypowość precyzowanych zadań oraz w związku z tym niezrutynizowany przebieg ich wykonywania.

Dalsze szczegółowe ujęcie teoretyczne rozważanej problematyki - odnoszone zarówno do uwarunkowań wynikających z wyszczególnionych rygorów, jak i do zbioru tych sposobów i metod, które z punktu widzenia metodologicznego wiążą dowodzenie w wa-

runkach pokojowych z dowodzeniem w działaniach bojowych w powiązaniu z cechami specyficznymi działalności wojskowej w warunkach pokojowych - będzie rozwijane w kolejnych rozdziałach.

2. ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH W OPARCIU O ZASADY CYKLU ORGANIZACYJNEGO

Organizowanie działań w jednostkach wojskowych przebiega w ramach odpowiednich ustaleń zawartych w różnorodnych dokumentach normatywnych, do których zaliczyć należy:

- rozkazy i zarządzenia MON;
- rozkazy i zarządzenia nadrzędnego i rozpatrywanego systemu dowodzenia;
- bieżące ustalenia w ramach rozpatrywanego systemu dowodzenia;
- regulaminy, instrukcje i inne dokumenty normatywno-administracyjne określające nie tylko co należy robić, ale również precyzujące odpowiednie ograniczenia ukierunkowujące działalność wojskową na danym szczeblu.

Powyższe nakazy i zalecenia obejmują wprawdzie bardzo istotną, ale tylko wycinkową część rzeczywistości odnoszoną zarówno do zakresu ich rozwiązywania jak i form utrwalania /dokumentowania/. Pozostała problematyka jest ujmowana przez poszczególnych kierowników i wykonawców stosownie do posiadanych przez nich kompetencji i kwalifikacji specjalistycznych i organizatorskich. Stąd też właśnie potrzeba przyswajania sobie przez nich ogólniejszych nakazów i zaleceń formułowanych przez naukę o organizacji i kierowaniu, które dotyczą prawie całej problematyki rozwiązywanej w ramach działalności dowódczej i wykonawczej w warunkach garnizonowych a w szczególności związanej z utrzymaniem odpowiedniego poziomu gotowości i zdolności bojowej wojsk, do których przykła-

dów zaliczyć można problemy:

- wychowawczo widziane w szerokim kontekście pożądanych zachowań poszczególnych żołnierzy jak i zachowań zespołowych /pododdziałów/; wejść tu m.in. sprawy koleżeństwa, postaw moralnych, zdyscyplinowanie;
- ideowo-polityczne obejmujące problematykę nauczania, wyzwalania aktywności, kształtowania przekonań i odpowiednich postaw patriotycznych itd.;

- organizacyjno-szkoleniowe związane z przebiegiem działalności szkoleniowej zmierzającej do uzyskiwania w pełni skutecznych i korzystnych efektów tej działalności - określonej programami;

- gospodarki kwatermistrzowskiej i działalności służb technicznych, a w tym przede wszystkim uzyskiwanie pełnej ekonomiczności w zabezpieczeniu programowej działalności zaopatrywanych wojsk.

Do podstawowych zasad prakseologicznych traktowanych jako kanony /dyrektywy/ sprawnego działania zalicza się:

- ekonomizację działań;
- przygotowanie działań;
- instrumentalizację działań;
- organizację działań,

Niezależnie od ważności zasad formułowanych w ramach sprawnego działania w rozdziale niniejszym skupiona będzie główna uwaga na organizacji działań.

Dyrektywa organizacji działań /organizacji w znaczeniu czynnościowym, a więc inaczej organizowania/ zaleca celowe dobieranie i racjonalne łączenie wszystkich części składowych tworzonej lub funkcjonującej całości /systemu działań zespołowych, SDZ/ w taki sposób, aby wykonywano przez nie funkcje, przedsię-

wzięcia, czynności lub zabiegi, czy też ruchy współprzyczyniały się do osiągnięcia celu tej całości. Uszczegółowionym rozwinięciem tej dyrektywy są między innymi zasady cyklu organizacyjnego posiadające niższy stopień ogólności formułowanych zasad niż prakseologia. W przedstawionym zestawieniu etapów /faz/ cyklu działania zorganizowanego zostaną ujęte dwie koncepcje. Pierwsza, stosowana we współczesnej praktyce organizatorskiej, druga proponowana przez autorów opracowania do stosowania przy organizowaniu działań w jednostkach wojskowych. Przedstawione koncepcje mają oczywiście charakter wzorca teoretycznego. W działalności praktycznej natomiast występują różnego rodzaju odchylenia od ujęć teoretycznych, które mogą mieć postać odchyień uzasadnionych lub nieuzasadnionych. Jest sprawą niezwykle istotną, aby zawsze uwzględniać z jednej strony zaistniałe warunki miejscowe, a z drugiej strony określone zalecenia prakseologiczne, które dzięki swojemu bardzo ogólnemu charakterowi, pozwalają utrzymywać właściwy, generalny kierunek w działaniu.

Na uwagę zasługuje również fakt, że odpowiednie zasady i czynności formułowane w opisie poszczególnych etapów /jak i częściowo zawarte w treści określającej dany etap/ dotyczą zarówno typowych czynności kierowniczych jak i czynności powszechnie uważanych za wykonawcze. Ten niezbyt ostro zaznaczony podział na czynności kierownicze /dowódcze/ i wykonawcze jest spowodowany trzema zasadniczymi przyczynami.

Pierwsza przyczyna wiąże się z ważnością danego problemu w procesie funkcjonowania instytucji /jednostki/ wojskowej. Im problem ważniejszy, a na dodatek jeszcze odpowiednio trudny i bardziej złożony, tym wymagany jest większy udział dowódcy /szefa/ w procesie jego rozwiązywania. Udział ten będzie dotyczył nie tylko pracy ogólnokoncepcyjnej ale i ingerencji w odniesieniu do

ZESTAWIENIE ETAPÓW /FAZ/ CYKLU DZIAŁANIA ZORGANIZOWANEGO

Etapy	Konceptje wspólnego cyklu organizacyjnego konceptoja prof. Jana Zieleniewskiego	Konceptoja prof. Jerzego Kurmala	Konceptoja proponowana przez autorów opracowania
I	Stwierdzenie celu działania. Uświadomienie sobie /w przypadku działania zespołowego - uświadomienie przez kierownictwo członkom zespołu/ rzeczywistych celów działania i ich wzajemnego stosunku.	Faza I przygotowawcza /preparacyjna/ polegająca na organizowaniu działania /inaczej faza organizacyjna/	Analiza zadania lub wybór celu działania. Stwierdzenie celu działania.
II	Planowanie działań, czyli obmyślenie środków i sposobów działania, dostosowanych zarówno do celów jak i warunków; albo inaczej: organizowanie toku działań		Ocena sytuacji oraz powzięcie zamiaru działania. Planowanie działania oraz sprecyzowanie zadań stosownie do przyjętego planu
III	Pozyskanie i rozmieszczenie zasobów potrzebnych do wykonania planu		Pozyskanie, przygotowanie /przeprzeobienie/ i rozmieszczenie zasobów zgodnie z przyjętym planem
IV	Realizowanie planu	Faza II realizacyjna /inaczej faza funkcjonowania instytucji jeśli działanie charakt. się trwałością	Realizowanie planu
V	Kontrola realizacji, polegająca na porównaniu wyników realizacji z odpowiednimi wzorami i wyciągnięciu z tego porównania wniosków na przyszłość	Faza III kontroli	Kontrola realizacji

tych fragmentów cząstkowych, które zatrzymują lub hamują przebieg rozwiązywania danego problemu.

Druga przyczyna wiąże się z okresowym pojawieniem się /wpływaniami/ znacznej liczby problemów o różnych stopniach ważności, trudności i złożoności. Stąd mogą wystąpić różnego typu przypadki udziału dowódcy /ów/ w procesie ich rozwiązywania.

Trzecia przyczyna to różnorodność szczebli w hierarchii kierowniczej, na których znajdują odpowiedni wyraz czynności wykonywane w poszczególnych etapach cyklu organizacyjnego. Chodzi przede wszystkim o rozbudowę strukturalną, a w tym i liczebną aparatu pomocniczego dla dowódcy w procesie dowodzenia wojskami /dowództwo, sztab/ na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej. I tak przykładowo, na szczeblu plutonu i kompanii jest on prawie zerowy, w znikomej postaci występuje na szczeblu batalionu, a więc na szczeblu takiego pododdziału, który odgrywa już znaczącą rolę w procesie organizowania i prowadzenia szkolenia /walki/. Dopiero począwszy od szczebla pułku następuje dość widoczny wzrost aparatu pomocniczego /organów dowodzenia/, który z kolei na następnych wyższych szczeblach takich jak dywizja, korpus, armia -urasta nawet do monstrualnych rozmiarów /armia, front/. Powstaje wówczas problem odpowiedniego wykorzystania tego aparatu, prowadzenia różnorodnych zabiegów organizacyjnych w procesie jego funkcjonowania, właściwego podziału pracy a więc odpowiedniego podziału cząstkowych zadań kierowanych do poszczególnych komórek czy osób funkcyjnych. Wraz z rozbudową dowództw i sztabów, na marginesie można stwierdzić, że istnieje poważne niebezpieczeństwo pojawienia się biurokratyzmu lub działań pozornych, jako hamulca operatywnej działalności tych organów.

Mając powyższe przyczyny na względzie, miejsce i role dowódcy i podległych mu organów dowodzenia w procesie rozwiązywania różno-

rodnych problemów, a w tym w szczególności w organizowaniu działań zmierzających do wykonania postawionych zadań będzie zależała od:

- ważności tych zadań;
- liczebności i różnorodności zadań;
- szczebla hierarchii dowódczej i organizacyjnej na jakim zadania są wykonywane;
- poziomu wiedzy organizatorskiej i umiejętności dowódczych, a w tym i odpowiedniego doświadczenia, konkretnego dowódcy i podległych mu organów dowodzenia.

Dalsze szczegółowe rozwinięcie problematyki organizowania działań stanowi treść punktu 3.

3. CHARAKTERYSTYKA ETAPÓW CYKLU ORGANIZACYJNEGO

Mając na względzie uwarunkowania specyficzne działalności wojskowej w warunkach pokojowych opisane w punkcie 3.1 oraz koncepcję cyklu organizacyjnego wraz z odpowiednimi uwagami przedstawionymi w punkcie 3.2 poniżej zostaną ujęte, w ramach poszczególnych etapów cyklu organizacyjnego, podstawowe zasady i charakterystyczne dla tych etapów czynności.

3.1. Etap I. Analiza zadania lub wybór celu działania.

Stwierdzenie celu działania.

Etap pierwszy prowadzący się w całości do wykonywanych czynności do ostatecznego stwierdzenia celu działania, zapoczątkowuje całością procesu organizowania jakiegokolwiek działania. Cel działania rozumiany jest jako przyszły uład rzeczy lub zdarzeń przewidywanych w świadomości działającego dla osiągnięcia którego podejmuje on /lub gotów jest podjąć/ działanie. Przykładem celu - rozumianego jako u k ł a d r z e c z y może

być most jaki planuje się zbudować w ramach przeprawy przez przeszkodę wodną, a ilustracją celu rozumianego jako u k ł a d z d u r z e ń może być przyszłe planowane działanie określonego pododdziału /oddziału/.

Z definicji celu /celu głównego/ wynika jego rola w procesie organizowania działań. Stanowi on podstawowy element każdego działania zorganizowanego, bowiem właśnie ze względu na cel organizuje się działanie określonej komórki /pododdziału, zakładu, wydziału/ lub całej jednostki wojskowej /oddziału/. Stąd problem odpowiedniego uświadomienia sobie celu, a w działaniach zespołowych wszystkim członkom zespołu. W wojskowej działalności organizatorskiej mogą występować różnorodne przypadki wprowadzenia celu do danego systemu działań zespołowych /SDZ/. Przypadki te zostaną ujęte w kolejności najczęstszego ich występowania.

P r z y p a d e k p i e r w s z y - kierownik /dowódca, szef/ otrzymuje zadanie ze szczebla nadrzędnego, na podstawie którego sam formułuje cel lub cele działania. Występują tutaj dwa terminy: cel i zadanie. Pojęcie celu zostało już uprzednio zdefiniowane, natomiast z uwagi na brak w chwili obecnej pełnej precyzji w odniesieniu do terminu "zadanie" i jego związków z pojęciem "celu", przedstawiony zostanie poniżej sposób, w jaki związek ten będzie ujmowany w niniejszym opracowaniu.

Przed wszystkim zadanie jest traktowane w stosunku do celu relatywnie - w zależności od szczebla hierarchii kierowniczej i kształtu rodzajów i form przepływu informacji decyzyjnych. W każdym przypadku są miejsce swoista transformacja zadania na cel /lub cele/ i odwrotnie. Transformacja zadania na cel /cele/ obejmuje:

a/ wyodrębnienie tych układów rzeczy lub zdarzeń, które w charakterze obligatoryjnym są nakazane do osiągnięcia w danym zadaniu;

b/ zmianę trybu sformułowania zdań z rozkazującego na oznajmujący;

c/ analizę pozostałych informacji zawartych w zadaniu, które zawsze będą miały ścisły związek z procesem osiągnięcia celu /celów/ i tym samym ułatwiają zarówno wyodrębnienie celu z zadania jak i pełne jego uświadomienie.

Transformacja powyższa musi być zawsze prawdopodobna w ramach danego systemu dowodzenia z obwinią przekazania zadań przez system nadrzędny. Transformacja ta najczęściej jest określana mianem analizy zadania - i tak będzie nazywana w dalszym toku opracowania. A więc każdy kierownik /dowódca, szef/ z obwinią otrzymania zadania winien rozpocząć jego analizę. Przy czym pierwszą zasadniczą czynnością stanowi wyodrębnienie i uświadomienie sobie celu zawartego w zadaniu. Wykonywanie pozostałych czynności mieszczących się w ramach analizy zadania jest często uzależnione od konstrukcji samego zadania oraz stopnia złożoności i niepewności stanów sytuacyjnych w jakich ma przebiegać przyszłe działanie.

I tak np. w działaniach bojowych na szczeblu ZT w ramach analizy otrzymanego zadania dowódca ZT powinien zrozumieć zarówno cel przyszłych działań jak i zamiar przełożonego, przede wszystkim zaś - kolejność /miejsce/ i sposoby rozbiecia zgrupowania nieprzyjaciela, rozważyć znaczenie obiektów rażonych bronią jądrową i środkami konwencjonalnymi w pasie /na odcinku/ działania. Powinien dalej uświadomić sobie miejsce w ugrupowaniu operacyjnym i rolę ZT w operacji, zadania sąsiadów oraz sposób współdziałania z nimi i ze związkami taktycznymi /oddziałami/ innych rodzajów wojsk i rodzajów sił zbrojnych, a także uścislić terminy gotowości ZT do wykonania zadania. W warunkach polojowych na przykład podczas analizy zadania dotyczącego przeprowadzenia pułkowych ćwiczeń taktycznych z wojskami, dowódca dywizji jako kierownik

ćwiczenia, analizując zadanie powinien zrozumieć zarówno cele jakie pragnie osiągnąć w przyszłym szkoleniu jak i wytyczne szkoleniowe zawarte w programie i odpowiednich dokumentach oraz udzielone przez przełożonych na odprawach szkoleniowych, przede wszystkim zaś uświadomić sobie kolejność /miejsce/ i sposoby realizowania programu szkolenia w odniesieniu do wszystkich uczestników szkolenia, sposób zgrywania działań pułku z innymi rodzajami wojsk /sił zbrojnych/. Powinien także uświadomić sobie rolę pułku na przyszłym polu walki w powiązaniu z planowanymi do przerobienia zagadnieniami szkoleniowymi. Określić jakie przedsięwzięcia należy zrealizować do czasu opracowania rozkazu organizacyjnego i wyjazdu pułku na poligon - aby mogło być wykonane otrzymane zadanie. Jak więc z powyższego widać analiza wszystkich informacji zawartych w zadaniu ułatwia wyodrębnienie i uświadomienie celu działania. Oczywiście w przypadku działalności wojskowej w warunkach pokojowych będziemy mieli do czynienia z dużą różnorodnością form i treści zadań i w związku z tym analiza dodatkowych informacji zawartych w zadaniach będzie każdorazowo inna. Tym niemniej akcentujemy tutaj jego ważność.

Stosunkowo wysoki stopień ogólności ujętego w zadaniu celu działania może spowodować potrzebę jego dekompozycji na cele bardziej szczegółowe i proste. Szczególnie w często występujących przypadkach celów złożonych. Przy czym złożoność celu wyraża się w tym, że:

- ma on całościowy charakter /czyli złożoność tkwi w jego podzielności na cele cząstkowe/;

- obejmuje on swym zakresem zwykle kilka celów całościowych będących celami końcowymi;

- pozwala w zbiorze celów całościowych, przyjmując określone kryteria, dokonać hierarchicznego ustawiania tych celów.

Po pełnym uświadomieniu sobie celu złożonego następuje wyodrębnienie z jego zakresu: celu głównego i celów ubocznych /dodatkowych/ o charakterze celów całościowych oraz precyzowanie zakresów zadań niezbędnych do ich realizacji. Następnie cel główny i cele dodatkowo winny ulec dalszemu podziałowi na cele częściowe i dostosowane do nich zakresy zadań.

Postulat uświadomienia celu /sobie lub innym/ dotyczy wszystkich wyodrębnionych i ustalonych celów.

Wyróżniając cel główny, a więc taki z uwagi na który będzie przebiegał proces organizowania działań oraz cele dodatkowe, można kierować się następującą wskazówką:

- cel główny traktować zgodnie z podaną na początku rozdziału definicją;

- cel dodatkowy traktować jako również pożądaną stan rzeczy lub zdarzeń, ale taki, że dla niego samego nie podejmuje się działań.

Stopień szczegółowości celów i zadań w instytucjach wojskowych mających wieloszczeblową strukturę organizacyjną jest zróżnicowany. W trakcie organizowania działań w wojsku podział celów i zakresów zadań ma charakter dwu lub co najwyżej kilkuszczebliowy. Dalsze podziały celów i zakresów zadań prowadzone są przez odpowiednio wyższe szczeble - przy stałej kontroli szczebli nadrzędnych, co więcej, przy konieczności ich akceptacji /zatwierdzenia/.

Proces podziału celów wiąże się również z procesem decyzyjnym w odniesieniu do formułowanego podziału celów, ujęcia hierarchicznego celów, wyodrębnienia celu głównego i celów dodatkowych.

Z racji tej, że równoległe z podziałem celów formułujemy zadania prowadzące do ich realizacji, dlatego też w tym miejscu zostanie przedstawiona transformacja celu na zadanie /zadania/.

Transformacja ta obejmuje:

- a/ zmianę trybu sformułowania zdań z oznajmującego na rozkazujący;
- b/ zmianę charakteru sformułowania z informującego na obligatoryjny /obowiązujący wykonawców zadań/
- c/ wyszczegółowienie treści w kierunku ustalenia możliwości osiągnięcia celu z uwzględnieniem całkowitym bądź częściowym:
 - sił i środków /potrzebnych do jego osiągnięcia/;
 - struktury rzeczowej działania;
 - struktury czasowo-przestrzennej działania;
 - uogólnionego sposobu realizacji celu.

Powyższe ujęcie terminu zadania i jego związku z celem /poprzednio przedstawiono transformację zadania na cel/ jest zbliżone do koncepcji prezentowanej przez prof. J. Zieleniewskiego w wydawnictwie "Organizacja zespołów ludzkich", PWN, W-wa 1967. Przytoczymy ją wraz z innymi pojęciami.

Z a m i e r z e n i e to cel zupełnie świadomie zaakceptowany;
z a m i a r, to wyobrażone i zaakceptowane przez przedmiot, lecz jeszcze nie wykonywane działanie, pomyślane jako prowadzące do celu; **i n t e n c j a**, to cel zaakceptowany nieświadomie lub niezupełnie świadomie; **z a d a n i e** to cel zaakceptowany ze świadomością - że został ustalony przez kogo innego /"zadany"/; przy takim rozumieniu zadania trzeba by się wyrzec zwrotów w rodzaju "postawiłem sobie sam zadanie". Zważywszy, że większość współczesnych instytucji, szczególnie w formacji socjalistycznej, bywa tworzona /nie zaś powstaje samorzutnie/ dla realizowania celów ustalonych przez tych, którzy je organizują, trzeba stwierdzić, że przypadkiem typowym dla takich instytucji jest realizowanie celów "zadanych" przez organizatora /w warunkach socjalistycznych z reguły celów państwa/.

Mimo, że pierwszy etap cyklu organizacyjnego dotyczy głównie problematyki ustalania celów działania, to jednak dla pełnej oceny realności formułowanych celów istotne są sprawy dotyczące ogólnych zarysów sposobów działania i analiza możliwości dysponowanych środków jak również wstępne oceny przyszłych warunków, a więc pewne czynności zaliczane przez twórców teoretycznych koncepcji cyklu do drugiego i trzeciego etapu.

W etapie tym można również wykorzystywać współczesne techniki organizatorskie takie jak m.in. modelowanie sieciowe. Wstępna budowa zagregowanego modelu sieciowego ułatwia w poważnym stopniu proces podziału celów i może służyć jako częściowo skonkretyzowany już punkt wyjściowy do realizacji następnego etapu.

P r z y p a d e k d r u g i - kierownik /dowódca, szef/ otrzymuje cel i zadanie ze szczebla nadrzędnego. Przypadek ten jest zbliżony do przypadku pierwszego. Różnica polega tylko na tym, że równocześnie z przekazywanym zadaniem, dowódca otrzymuje również cel działania. Stanowi to znaczne ułatwienie w prowadzeniu analizy zadania w kwestii dotyczącej identyfikacji i uświadomienia sobie celu działania. Z uwagi na zbliżność metodologiczną tego przypadku z przypadkiem pierwszym, przejdziemy do następnego przypadku.

P r z y p a d e k t r z e c i - kierownik /dowódca, szef/ otrzymuje ze szczebla nadrzędnego tylko cel działania. Przypadek ten występuje dość często w takich dziedzinach działalności, jak:

- działalność wychowawcza,
- działalność ideowo-polityczna,
- działalność szkoleniowa.

Pozostawia on dużą swobodę wykonawcom przede wszystkim w zakresie:

- ustalenia celów pośrednich, etapowych, wykonanie których gwarantuje osiągnięcie otrzymanego celu;

- doboru sposobów działania w procesie realizacji celów pośrednich;

- użycia szeroko rozumianych zasobów tzn. zasobów ludzkich, technicznych, przestrzennych, czasowych.

Duża swoboda dane wykonawcom winna z jednej strony wyzwalać w nich zwiększone poczucie odpowiedzialności, a z drugiej strony nakłada na szczeble nadrzędne konieczność daleko idącej pomocy dla realizatorów zadań.

Wyszczególnione powyżej przypadki stanowią głównie drogi wprowadzenia z zewnątrz celu do danego systemu działania. Można by wprowadzić jeszcze uzupełnić je dwoma dodatkowymi przypadkami, a mianowicie:

- przypadek czwarty, kierownik /dowódca, szef/ może mieć zasygnalizowany określony problem, a w tym i cel działania przez podwładnych;

- przypadek piąty, kierownik /dowódca, szef/ może mieć zasygnalizowany zarówno problem, jak i wynikający stąd cel z otoczenia, spoza instytucji /lecz nie ze szczebla nadrzędnego/, lub w ramach instytucji przez system równorzędny /w ramach wymiany doświadczeń między pododdziałami, oddziałami/.

Nie będziemy tych przypadków szerzej rozwijać, gdyż stanowią one zagadnienie pochodne ostatniemu z przypadków, /tzn. przypadkowi szóstemu/, który zostanie szerzej przedstawiony.

Przypadek szósty generowania celu przez rozpatrywany system - czyli inaczej, kierownik /dowódca, szef/ sam formułuje cel /lub cele/ działania. Przypadek ten występuje przede wszystkim:

- w procesie zapewniania potrzeb wynikających z bieżącego funkcjonowania systemu;

- w trakcie długoterminowej realizacji złożonych celów

całościowych, przy pełnej swobodzie ustalania celów pośrednich, etapowych;

- w procesie prowadzenia działalności usprawniającej zarówno o charakterze strukturalnym jak i proceduralnym;

- dla przeciwdziałania zakłóconiom wynikającym z losowego charakteru zmian sytuacyjnych, rzutujących w odpowiedni sposób na przebieg realizacji zadań;

- w procesie akceptacji celów zasygnalizowanych przez system podporządkowany lub równorzędny.

Precyzowanie celu /celów/ w ramach danego systemu sprowadza się w ostateczności do procesu podejmowania decyzji w odniesieniu do tzw. problemów postulacyjnych, czyli upraszczając nieco problem, chodzi o poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: co robić?

Formułowanie celów działania ma niezwykle ważne znaczenie przede wszystkim ze względu na racjonalność rzeczową organizowanych działań. Stąd też w toku precyzowania celu /ów/ działania należy brać pod uwagę następujące wymogi:

- jedyność; w przypadku wielorakości celów, cele muszą być niesprzeczne i zhierarchizowane;

- komunikatywność;

- ścisłość;

- osiągalność.

J e d y n o ś ć celu, a więc klasyczna zasada wyboru jednego tylko celu działania jest bardzo wygodna, tym niemniej w opinii współczesnych teoretyków nie odpowiada obecnym warunkom. Najczęściej bowiem występują niżej podane sytuacje:

1/ Możliwość formułowania kilku celów o charakterze kumulacyjnym, tzn., że w toku osiągania określonego celu podstawowego oplacalna jest równoczesna realizacja innych celów. Podejście takie zwiększa zarówno ekonomiczność działania, jak i korzystność

Istnieje bowiem sytuacja, kiedy w toku realizacji celu podstawowego można korzystać z odpowiednich środków, szeroko rozumianych zasobów oraz metod, które równocześnie ułatwiają realizację innych celów.

2/ Konieczność równoczesnego realizowania wielu różnorodnych celów nie mających charakteru kumulacyjnego, tzn. takich, że dla realizacji każdego z nich trzeba organizować oddzielne działania, których suma składa się na odpowiednio złożoną całość organizacyjną działań. Należy wówczas dokonać w danym działaniu złożonym /tak, jak np. w ćwiczeniu taktycznym/ odpowiedniego hierarchicznego ustawienia celów w kolejności ich ważności. Priorytet uzyskują wtedy te cele, które znajdują się na wyższym poziomie ważności, na przykład określono przez przełożonego.

3/ Przypadek występowania celów sprzecznych np. chcemy osiągnąć określony stan w najkrótszym czasie i najtaniej. Wiadomo, że w skrajnej sytuacji jest to niemożliwe. Wobec tego formułujemy ujęcie kompromisowe, preferując odpowiednio bądź czas, bądź koszty; powstaje wówczas problem tzw. suboptymalizacji. Np. decydujemy się na zbudowanie potrzebnego jednostce obiektu sposobem gospodarczym, preferując oszczędzanie sił i środków kosztem czasu.

K o m u n i k a t y w n o ś ć celu zależy od takich właściwości zdań, za pośrednictwem których jest on wyrażany jak: zwięzłość, jasność i niesprzeczność, tzn. że cel winien być sformułowany w języku zwięzłym, zrozumiałym /czyli ~~wyrażającym~~ dostosowany do poziomu wiedzy i charakteru danej grupy wykonawców/ oraz wewnętrznie niesprzecznym. Częstym błędem w praktyce organizatorskiej jest zastępowanie celów partykularnych celami generalnymi. Powoduje to w wielu przypadkach różną interpretację celu i stawia pod znakiem zapytania sprawność całego działania.

S c i a ł o ś ć celu oznacza odpowiednią szczegółowość /względnie odpowiednią ogólność/, konkretność i jednoznaczność rozumienia. Szczegółowość celu winna odpowiadać określonej szczeblowi hierarchii kierowniczej na jakim będzie organizowane działanie zmierzające do jego realizacji. Stopień szczegółowości formułowanych celów działania odgrywa znaczną rolę w procesie organizowania działań. Często bowiem zdarza się w praktyce, że cele bardzo ważne ale sformułowane zbyt ogólnie są wypierane przez cele mniej ważne ale sformułowane w odpowiednim stopniu szczegółowości i konkretności.

Cel jest ścisły wtedy, gdy zdania wyrażające cel są precyzyjne, czyli zgodne z tymi myślami /np. zamiarem/, jakie za ich pośrednictwem chcemy przekazać.

O s i ą g a l n o ś ć celu to przede wszystkim dostępność zarówno w sensie formalnym jak i rzeczywistym. Dostępność celu w sensie formalnym polega na ocenie możliwości jego zrealizowania przy danym poziomie wiedzy, uwzględnieniu norm i warunków technicznych oraz obowiązujących dokumentów organizacyjnych, a w tym regulaminów i instrukcji. Natomiast cel jest dostępny w sensie rzeczywistym wtedy, gdy działający ma środki niezbędne do jego osiągnięcia, a więc dostępność celu w sensie rzeczywistym ma charakter bardziej operacyjny i może być określona poprzez tzw. wskaźnik realizmu wyrażony w postaci równości:

$$\frac{S_n}{S_p} = 1;$$

gdzie: S_n - środki niezbędne do wykonania zadania,

S_p - środki posiadane.

Oczywiście wskaźnik realizmu ma sens kiedy S_n i S_p są kwantyfikowane, mogą być wyrażone ilościowo - nie zawsze jednak istnieje

Je taka możliwość. Ponadto przy tak sformułowanym wskaźniku nie bierze się pod uwagę tzw. czynnika synergetycznego, który wiąże się zarówno ze stopniem zorganizowania, jak i czynnikami emocjonalnymi /zaangażowanie żołnierzy/. Czynniki synergetyczne może mieć wpływ na wskaźnik realizmu zarówno dodatni jak i ujemny.

Oprócz spełnienia wyżej podanych warunków, precyzowanie celu powinno być również oparte na analizie istniejącej sytuacji jednostki wojskowej /traktowanej systemowo/ oraz na prognozie przyszłych zachowań opartych często na wnioskach z przeszłych działań. Problematyka metod prognozy zostanie wyraźniej zaakcentowana przy opisie etapu II - planowania działania.

Jak wynika z powyższych rozważań problem uświadamiania celu może różnie przebiegać, w zależności od tego czy działający otrzymuje cel od przełożonego /podwładnych/, czym sam go formuluje.

W pierwszym przypadku proces uświadamiania jest niezbędny, w drugim staje się automatyczny - wzrasta natomiast ranga odpowiedniego sformułowania celu. Proces uświadamiania celu jest często niełatwy, ale bardzo istotny dla przebiegu organizowanych działań, przy czym odpowiednio wyższy jest stopień trudności uświadamiania celów złożonych niż celów prostych.

3.2. Etap II. Ocena sytuacji oraz powzięcie zamiaru działania.

Planowanie działania oraz sprecyzowanie zadań stosownie do przyjętego planu.

W etapie tym przeprowadza się dalszą weryfikację celów wynikającą z prowadzonej oceny sytuacji, konkretyzację celów etapowych, formułowanie koncepcji rozwiązań /zamiaru działania/, tworzenie wariantów rozwiązań, przyjęcie określonego wariantu /podjęcie decyzji/ i opracowanie planu oraz wstępną ocenę całości kształtu potrzeb i możliwości dysponowania zasobami /siłami i środkami/.

Tworzenie wariantów rozwiązań zadanych problemów decyzyjnych odbywa się oczywiście pod kątem osiągnięcia sprecyzowanych w pierwszym etapie celów. W toku ustalania wariantów określonego działania trzeba ściśle określić podstawowe elementy, jakie wyróżnia się w każdym działaniu, a mianowicie cel, zasoby, sytuacja /otoczenie, warunki/ i sposoby /metody/ użycia tych zasobów w określonej sytuacji dla osiągnięcia zamierzonego celu.

Ocena każdego z tych elementów pozwala wnosić, że w sytuacjach złożonych istnieje zawsze możliwość i konieczność tworzenia wielu wariantów działania; teoretycznie nawet nieskończenie wielu. Rozpatrując bowiem kolejno poszczególne elementy, istnieje nieskończenie wiele ujęć w zakresie ich precyzowania, wzajemnego powiązania i użycia w działaniu. Rozpatrzmy kolejno te elementy.

Cel jest wprawdzie wstępnie sprecyzowany, ale jako stan końcowy, dla osiągnięcia którego podejmuje się działanie. W wielu natomiast przypadkach różnie może być ujmowane precyzowanie celów pośrednich, etapowych przy czym różnice te mogą wynikać z wielu przyczyn, spowodowanych np. tym, że:

- różny jest etapowy podział osiągnięcia celów w sensie

wielkości przedziału czasowego, jaki obejmuje dany etap;

- różne są formy opisu celów etapowych;
- różne są treści celów etapowych;
- różna jest liczba etapów a stąd i celów etapowych.

Z a s o b y /sily i środki/ są na ogół wstępnie oceniane, szczególnie zasoby rzeczowe. Natomiast różna i subiektywna może być ocena pozostałych zasobów takich jak: przestrzenne, czasowe, zapotrzebiowe, techniczne a szczególnie ludzkie. Ponadto różne może być przewidywane zużycie tych zasobów /sil i środków/ w toku organizowanych działań.

S y t u a c j a /otoczenie, warunki/ w jakiej będzie przebiegało organizowane działanie musi być szczegółowo oceniona pod kątem całego procesu działania. Chodzi o przeprowadzenie pełnej oceny analitycznej i syntetycznej przyszłych związków poszczególnych stanów sytuacyjnych i ich zmian, jakie występują w organizowanym działaniu i ich wpływu na cały proces. Przy czym w grę będzie wchodziła również sprawa takiego kształtowania tych stanów, aby wytworzone w ten sposób warunki nie miały wpływu hamującego lecz /przyspieszający/ sprzyjający. Prognoza taka ma jednak charakter subiektywny i w zależności od stopnia złożoności sytuacji, danych początkowych i zastosowanych metod wizja przyszłego działania może być różnie przedstawiona.

M e t o d y /s p o s o b y / użycia danych zasobów w przewidywanych warunkach mają bardzo istotny wpływ dla osiągnięcia zamierzonego celu. Oczywiście przyjęty sposób będzie zależał m.in. od rodzaju działań, istniejących technik organizatorskich oraz wiedzy zespołu organizatorskiego. Chodzi przede wszystkim o to, aby działanie było w pełni racjonalne czyli ugruntowane poznawczo, a więc wykorzystujące osiągnięcia odpowiednich dyscyplin naukowych. Ponadto ujawniają się w praktyce osobiste nawyki

doświadczenia oraz właściwe predyspozycje kierownika do organizowania działań.

Omówione powyżej podstawowe elementy każdego działania zorganizowanego wskazują na możliwość wielowariantowych ujęć, a więc stanowią przesłankę do tworzenia zbioru rozwiązań dopuszczalnych. Mając zbiór rozwiązań dopuszczalnych jesteśmy już o krok od decyzji. Zgodnie z definicją decyzją kierowniczą nazywamy świadomy wybór jednego z rozpoznanych /zidentyfikowanych/ i dostępnych /realnych/ wariantów działania. Wybór musi być oczywiście poprzedzony przyjęciem określonego kryterium wyboru. Przyjęcie określonego kryterium wyboru jest jednym z najbardziej twórczych elementów procesu decyzyjnego.

Równoległe z planowaniem określonych wariantów działania idzie w parze konieczność przeprowadzenia odpowiednich kalkulacji i ocen dotyczących możliwości uzyskania zasobów /sił i środków/. Częściowo problem ten został już omówiony przy opisie tworzenia zbioru rozwiązań dopuszczalnych /mogących mieć zastosowanie/, jednak z innego punktu widzenia, a mianowicie z uwagi na możliwość wariantowania rozwiązań. Tutaj należy jednak zaakcentować sprawę dostępności zasobów /sił i środków/, możliwości ich uzyskania, będzie się to wiązało z oceną źródeł zaopatrzenia, od tego będzie w poważnej mierze zależało odpowiednie materiałowe zabezpieczenie działania, a więc będą występowały już elementy następnego etapu czyli sprawa doboru odpowiednich części i połączenia ich w jedną całość. Wchodzimy więc w etap planowania.

Rezultatem etapu planowania jest opracowanie odpowiedniego projektu planu działania, który po zaakceptowaniu, tzn. po nadaniu mu klauzuli wykonalności staje się planem. Zbliżony do ideału plan powinien się charakteryzować niżej podanymi walorami sformułowanymi przez T.Kotarbińskiego.

C e l o w o ś ć, tzn. plan powinien służyć temu celowi, dla którego został zbudowany. Musi się wskazywać ciąg działań prowadzących skutecznie do zamierzonego celu, wykluczać możliwości działań pozornych lub deformujących cel zasadniczy.

W y k o n a l n o ś ć planu - zarówno środki winny nadawać się do realizacji, jak i poszczególne ujęte w nim czynności.

E k o n o m i c z n o ś ć planu - traktowana w kilku płaszczyznach, zarówno w odniesieniu do odpowiedniego wykorzystania użytych środków, jak i do planowanego rezultatu /nie tylko jako zgodność z zamierzonym wzorcem ale również jako ciąg pozytywnych nie zamierzonych skutków z tym związanych/.

P r z e j r z y s t o ś ć, **c z y t e l n o ś ć** planu - polegająca na jasności i zrozumiałości sformułowań dotyczących treści, a więc i zapewnieniu łatwości korzystania z planu.

O p e r a t y w n o ś ć planu, polegająca na tym, że jest on opracowany w sposób ułatwiający szybkie przejście od wskazań w nim zawartych do stosowania w praktyce.

J e d n o ś ć i c i ą g ł o ś ć planu. Jedność rozumiana jest jako zgodność wewnętrzna, niesprzeczność. Natomiast ciągłość powinna odzwierciedlać celowe następstwo kolejnych czynności /ustawionych funkcjonalnie/ smierzących do osiągnięcia celu.

D o k ł a d n o ś ć planu. Plan winien dawać możliwość przewidywania różnych alternatywnych modyfikacji działania w przypadku powstałych takich lub innych okoliczności. Sformułowanie odpowiednich ujęć alternatywnych zwiększa pewność działania, ułatwia ocenę w zakresie konieczności posiadania rozsądnych rezerw, przeciwdziała bezradności oraz podnosi rangę organizowania działania.

G i ę t k o ś ć, zwana inaczej- **p l a s t y c z n o - ś c i ą** planu. Niezależnie od poprzedniego waloru planu, jakim była dokładność, plan powinien pozostawiać wykonawcom możliwość wykazania twórczej inicjatywy w zależności od przyszłych warunków.

S z c z e g ó ł o w o ś ć /nieokreśloność/ planu. Odpowiednia szczegółowość planu gwarantuje realizację podstawowych czynności prowadzących do osiągnięcia zamierzonego celu. Winna ony być ściśle dostosowana do danego szczebla hierarchii kierowniczej na jakim ma miejsce proces korzystania z planu /posługiwanie się planem/ a zatom plan powinien sprzyjać utrzymaniu kompetencji służbowych. Zbytняя szczegółowość planu może doprowadzić do rozdrobnienia działań, skupienia uwagi na czynnościach mało istotnych i w efekcie postawić pod znakiem zapytania terminowość planu.

D ł u g o d y s t a n s o w o ś ć planu. Wiąże się ona przede wszystkim z potrzebami /realizacją określonych celów/, z możliwością uzyskania trafnych prognoz itp. - musi więc być utrzymana w należytych przedziale czasowym.

Z u p o ł n o ś ć czyli **k o m p l e t n o ś ć** planu - stanowi uzupełnienie zarówno szczegółowości jak i dokładności planu. Plan bowiem powinien uwzględniać całość działania /kompleksowość/.

R a c j o n a l n o ś ć planu tzn. ugruntowanie poznawcze planu, a więc oparcie planu na aktualnych osiągnięciach odpowiednich dyscyplin naukowych. Organizator winien właśnie szeroko korzystać z odpowiednich technik organizatorskich. Podstawową bowiem sprawą jest posiadanie przez planujących odpowiedniej wiedzy, gdyż przy znacznej złożoności współczesnych zadań, jakiego oczekują siły zbrojne, tradycyjne metody już nie wystarczają.

Oprócz dobrych chęci, zaangażowania, organizujący działanie wien mieć pełne rozeznanie w możliwościach doboru odpowiednich metod. Stąd ważną rolę, szczególnie przy znacznie złożonych działaniach ma udział w procesie planowania różnych specjalistów gwarantujących pełne ugruntowanie poznawcze działania.

Wymienione wyżej walory modelu planu noszą dosyć ogólny charakter. Ma to swoje dodatnie i ujemne strony. Dodatnie o tyle, że każdy kierownik /dowódca, szef/ może niezależnie od rodzaju działania i celu, jaki zamierza osiągnąć, sprawdzać poprawność opracowanego planu, a ujemne oczywiście o tyle, że nie formułują konkretnych wskazań dotyczących określonego planu. Tym niemniej praktyka organizatorska potwierdza ich wysoką przydatność.

Dość wyraźnie została zarysowana na tle oceny planu i jego akceptacji podstawowa funkcja kierowania - planowanie.

Często w działalności wojskowej, a w szczególności w odniesieniu do planowania działalności bieżącej w siłach zbrojnych PRL są sprecyzowane rodzaje dokumentów planistycznych, ich forma oraz wymogi w zakresie ujmowanych treści. W odniesieniu do tych ostatnich szczególnie przydatne mogą być ujęte wyżej wskazania.

Natomiast dla pozostałej większości problemów i zagadnień, które powstały bądź w wyniku otrzymanych zadań, bądź w związku z wewnętrznymi potrzebami /czynnikami w toku funkcjonowania jednostek wojskowych/, istnieje konieczność nie tylko stosowania się do powyższych wskazań ale bardziej szczegółowego opanowania technik współczesnego planowania. Chodzi między innymi o opanowanie metod modelowania matematycznego pozwalającego na optymalizację rozwiązań zadanych problemów, jak również wykorzystywanie nowszych technik planowania, którymi mogą być np. modele sieciowe /typu wderainowanego i probablistycznego/.

W szczególności modelowanie sieciowe, ze względu na swoją dostępność, pozwala na:

- dokonanie głębokich przemyśleń działania, ustalenie wszystkich niezbędnych do realizacji czynności jakie w tym procesie występują, sprecyzowania ujęć funkcjonalnych tych czynności, a więc ich wzajemnych współzależności /w sensie poprzedzania i następstwa/;
 - bardzo przejrzyste, graficzne zobrazowanie planowanego przedsięwzięcia;
 - widoczność roli poszczególnych celów etapowych na drodze do realizacji celu końcowego;
 - wyraźne umyślenie zakresów odpowiedzialności poszczególnych wykonawców /w tym i kierowników oraz dowódców różnych szczebli/ w toku realizacji całego przedsięwzięcia;
 - wyznaczenie w sieci ciągu czynności krytycznych /ścieżki krytycznej/ tj. takich, które nie posiadają żadnych rezerw czasu, stanowią czynności o podstawowym znaczeniu dla terminowej realizacji całego przedsięwzięcia;
 - precyzyjną identyfikację rezerw szeroko rozumianych zasobów dla czynności nie leżących na ścieżkach krytycznych, a w tym przede wszystkim wielkości i rodzaje zapasów czasu;
 - minimalizację kosztów skrócenia czasu trwania całego przedsięwzięcia przy określonym modelu funkcjonalnym;
 - na wycone stopnia niepewności realizacji przedsięwzięcia w kategoriach rachunku prawdopodobieństwa /w przypadku budowy modeli sieciowych w oparciu o metodę PERT/.
- W odniesieniu do działalności wojskowej w warunkach bojowych etap powyższy stanowi szersze uogólnienia zarówno czynności dowódczych jak i wykonawczych, zawartych w procesie decyzyjnym. Chodzi przede wszystkim o takie grupy czynności, jak:

- analiza zadania - dalszy ciąg tej analizy po wyodrębnieniu w etapie pierwszym celu działania;
- ocena sytuacji;
- określenie zamiaru;
- podjęcie decyzji;
- opracowanie dokumentacji.

Z racji specyfiki działań bojowych, którą szczegółowo rozpatrzono w punktach 3.1 i 3.2 niniejszego opracowania, są ujęte w odnośnych ustaleniach /regulamin walki, sztabów/ dokładne wskazania jakie czynności, w jakiej kolejności, w jakim zakresie i z jaką działalnością oraz w jakim stopniu szczegółowości należy wykonywać. Oczywiście ujęcie to ma charakter metodyczny - i to jest właśnie jego główną zaletą, gdyż dzięki odpowiedniej precyzji, wypełnianie go treścią /przez wykształconego i doświadczonego dowódcę dysponującego organami dowodzenia/ związana z konkretnym zadaniem i konkretną sytuacją ułatwia dowódcy racjonalne organizowanie walki.

3.3. Etap III. Przygotowanie /przysposobienie/ i rozmieszczenie zasobów zgodnie z przyjętym planem.

Etap ten zawiera głównie czynności związane z całościowym procesem zabezpieczenia realizacji planu. Zasoby /siły i środki/ są tutaj traktowane bardzo szeroko, obejmują one wszystko to co jest niezbędne do realizacji planu. Istnieje bardzo ścisłe sprzężenie tego etapu z dwoma poprzednimi. Uwidacznia się to szczególnie w tych przypadkach, kiedy nie udaje się pozyskać wszystkich zasobów przewidzianych planem np.:

- brak ludzi o wymaganych kwalifikacjach /w warunkach wojсковych częsty brak pełnej obsady etatowej/;
- brak przewidzianej planem aparatury;

- nieterminowe dostawy surowców /brak potrzebnych materiałów w składnicach, bazach - lub zmniejszone ilości/;

- potrzeba zastępowania planowanych zasobów innymi;

- inna niż wynikała z prognozy zmiana warunków działania, itd.

Brak lub ograniczoność zasobów rodzą w tym względzie nowe procesy decyzyjne dotyczące zamienności zasobów bądź zmian w sposobach ich użycia. Powoduje to konieczność korygowania opracowanego planu i może również wpłynąć na zmianę bądź modyfikację celu działania. Wobec tego na plan pierwszy wysuwają się takie grupy czynności jak:

- pozyskiwanie, dokształcanie, rozmieszczenie stanów osobowych, a więc nabór kadr i ich szkolenie;

- dokonanie podziału pracy, przydzielanie narzędzi pracy, ustalanie podziałów kompetencji;

- zaopatrzenie w środki trwałe i przedmioty nietrwałe;

- projektowanie i budowa, względnie uzyskiwanie pomieszczeń o przewidzianym przeznaczeniu;

- utrzymywanie zespołu i zasobów w gotowości do funkcjonowania.

Specyfika działań wojskowych w wielu przypadkach osłabia rolę etapu III jako etapu końącego okres przygotowania działania. Występuje bowiem często sytuacja kiedy kierownik /dowódca, szef/ już w toku etapu I i II przeprowadza analizę i ocenę będących w jego dyspozycji zasobów, a więc już posiadanych zasobów. Zasoby te są dużo wcześniej pozyskiwane i przygotowywane, aby mogły być użyte do wykonywania różnorodnych zadań. Odnosi się to w szczególności do wielu stałych, powtarzających się z roku na rok zamierzeń jak np. programowe szkolenie wojsk, kwartalnicze zabezpieczenie funkcjonowania życia jednostki

wojskowej itp. Niezależnie od potrzeb związanych z usprawnieniem realizacji tych zamierzeń, to jednak istnieje stała baza materialna /w różnym stopniu uzupełniana w ciągu roku/ umożliwiająca ich bieżącą realizację.

W praktyce organizatorskiej dość wyraźnie obserwuje się przy organizowaniu różnych działań, wzajemnie przeplatanie się opisanych uprzednio trzech etapów. Widać to bardzo wyraźnie przy organizowaniu działań indywidualnych, kiedy organizator i wykonawca występuje w jednej osobie. Wtedy etapy II i III prawie się łączą. Stąd koncepcja prof. J. Kurnala, aby połączyć pierwsze trzy etapy i objąć wspólną nazwą fazy przygotowawczej /preparacyjnej/ - patrz zestawienie na str. 85.

W odniesieniu do całokształtu problematyki ujmowanej w tej fazie podamy na zakończenie kilka doświadczalnie zweryfikowanych zasad organizowania pracy. Wprawdzie niektóre z nich mają charakter relatywny i nieco ogólny, tym niemniej mogą znaleźć praktyczne zastosowanie przy organizowaniu pracy.

1° Zasada optymalnego wyniku działania nazywana inaczej prawem wzrastających efektów.

2° Zasada podziału pracy.

3° Zasada koncentracji pracy.

4° Zasady harmonizacji Karola Adamieckiego:

- zasada harmonii doboru organów;

- zasada harmonii działania organów.

5° Zasada ciągłości pracy.

6° Zasada intensyfikacji pracy.

7° Zasada indywidualizacji.

3.4. Etap IV. Realizowanie planu.

Etap ozwarty stanowi ten etap, w którym następuje proces stopniowego osiągnięcia zamierzonego celu. Przy czym ma on już odpowiednio zorganizowany charakter z uwzględnieniem na całokształt czynności wykonanych w fazie preparacyjnej działania. Podstawowym narzędziem w procesie realizacji celu jest oczywiście plan działania, który stanowi jedynie środek do realizacji celu, a nie jest celem samym w sobie. Im wobec tego, określony plan zawiera więcej walorów "ideału planu" tym większa jest gwarancja, że w wyniku jego realizacji dane działanie będzie sprawne w sensie syntetycznym. Tzn. będzie zarówno skuteczne jak i korzystne, ekonomiczne, udatne itd.

Proces realizacji zawiera całe bogactwo różnorodnych czynności kierownika /dowódcy, szefa/ związanych z wykonywaniem przez niego podstawowych i pochodnych funkcji kierowniczych, których opis będzie odpowiednio potraktowany w dalszej części opracowania. Podobnie ma się sprawa w odniesieniu do problematyki występującej na płaszczyźnie podejmowania decyzji. Ponieważ, jak już stwierdziliśmy, plan /model działania/ jest jedynie środkiem do realizacji celu przygotowanym przed rozpoczęciem działania, a wobec tego można już z góry założyć konieczność jego modyfikacji, czyli dostosowywania go do pojawiających się w toku realizacji czynników. Stąd też powstają różnego rodzaju kwestie /podproblemy/ wymagające rozstrzygnięcia a więc podejmowania określonych decyzji. Ten ogólny proces modyfikacji planu nosi nazwę aktualizacji planu. Szeroko rozumianą aktualizację planu przeprowadzamy w niżej podanych przypadkach.

Przypadek pierwszy - wystąpiły nowe warunki wpływające na realizację przedsięwzięcia, różne od przewidzianych. Najczęściej może to być wynikiem niedoskonałości zastosowanych metod prognozy

a więc silnym oddziaływaniem czynnika losowego. Przykładowymi zmianami warunków mogą być:

- nagle zmiany warunków atmosferycznych /niezwykle silny i obfity opad, znaczne spadki temperatury/ wpływające w sposób istotny na zmianę stanów obiektów i właściwości terenowych;
- inne niż planowano zadziałanie osób i jednostek współdziałających /a w tym i kooperujących/;
- otrzymanie innych niż planowane zasobów o odmiennych parametrach /zawyżonych lub zaniżonych/ i zmniejszonych ilościach w innych niż planowano terminach.

Przypadek drugi - okazało się w toku realizacji, że niewłaściwie zostało ujęte funkcjonalne powiązanie poszczególnych czynności, tzn. że rzeczywisty proces technologiczny przebiega odmiennie od planowanego.

Przypadek trzeci - szereg czynności ujętych w planie stanowi czynności zbędne i to nie tylko o charakterze obojętnym lecz nawet utrudniającym realizację czynności zasadniczych.

Przypadek czwarty - wystąpiły naruszenia planowanych czasów trwania poszczególnych czynności o podstawowym znaczeniu dla terminowej realizacji całego przedsięwzięcia. Równoległe z naruszeniem tych czasów wykorzystane zostały również rezerwy czasowe dla czynności, które takie rezerwy posiadały.

Wyróżnione powyżej przypadki mogą występować z różnym nasileniem, a wobec tego i różny będzie ich wpływ na problematykę aktualizacji planu. Począwszy od najkorzystniejszego stanu, w którym występujące zmiany będą wymagały poczynienia niewielkich tylko korekt w realizowanym planie, a kończąc na najmniej pozytywnym stanie wywołującym konieczność zupełnej zmiany planu czyli przerwania działań realizowanych w myśl opracowanego planu

W działaniach opisywanego etapu winny być przestrzegane niżej podane zasady.

Zasada realizacji celu zgodnie z ustalonym planem.

Zasada usprawniania czynności przystosowywania planu do zmieniających się warunków środków i przedmiotów działania oraz uwzględniania nowych doświadczeń wykonawców.

Zasada podtrzymywania stanu pełnej gotowości do realizacji celu.

Pierwsze dwie zasady zostały już uwzględnione. Pierwsza - obejmuje przede wszystkim czynności wykonawcze, które polegają na operowaniu przedmiotami, środkami i elementami sytuacji, druga natomiast - obejmuje czynności poznawcze i zarazem projektowania, czyli takie, jakie występują zwykle w etapie planowania przebiegu działania. Koordynacja tych wszystkich czynności, sposób ich łączenia ze sobą i wiązania z całym ciągiem zdarzeń tego etapu zależy od tempa zmian i zdolności wykonawców do ich przestrzegania. Jeżeli za tymi zmianami nadążają - plan zostaje w porę skorygowany /opisane wcześniej przypadki aktualizacji planu/, gdy ich nie dostrzegają - zamierzony wynik nie zostaje osiągnięty w pożądanym terminie bądź w ogóle.

Nieco więcej uwagi należało by poświęcić trzeciej z wymienionych zasad. Najlepiej bowiem zbudowany plan pomaga wykonawcom tylko wtedy, kiedy każdy z nich zna w pełni jego treść w zakresie dotyczącym go, umie i chce stosować się do jego wskazówek, rozumie założenia i widzi ich zgodność z rzeczywistymi stanami. Inaczej określają, gdy gotowość została przez wszystkich

osiągnięta w chwili rozpoczęcia realizacji planu i stale jest podtrzymywana. Zasadzie tej podporządkowane są przede wszystkim czynności organizatorskie, typowe dla etapu pozyskiwania zasobów i przygotowywania warunków działania. W gruncie rzeczy chodzi właśnie o uzupełnianie zasobu przedmiotów /materiałów/, środków rzeczowych działania, jak również o poszerzenie grona wykonawców lub pobudzanie ich do działania zgodnego z planem pomimo występujących trudności obiektywnych. Niekiedy chodzi także o zapobieganie zmianom warunków działania niekorzystnym z punktu widzenia założeń planu - szczególnego znaczenia nabiera więc działania o charakterze antycypacyjnym.

3.5. Etap V. Kontrola realizacji.

Etap kontroli ma swoje szczególne znaczenie w utrzymaniu stałej gotowości bojowej sił zbrojnych, a stąd i pewne konsekwencje dla działalności w warunkach pokojowych. Chodzi przede wszystkim o to, że wiąże się on bardzo silnie z etapami poprzedzającymi - o wiele bardziej niż pozostałe etapy, a w tym nawet pierwsze trzy, które często wzajemnie się przeplatają i przybierają ogólną postać fazy przygotowania /preparacji/ działań. Te silne związki z pozostałymi etapami w przypadku utrzymywania wojsk w określonym stanie gotowości bojowej mają zapewniać głównie:

- jednolitość organizowania a w tym i planowania szkoleń obejmująca zgodność podejmowanych decyzji na poszczególnych szczeblach dowodzenia z ogólną myślą przewodnią szczebli nadrzędnych oraz ścisłe zgranie w czasie i przestrzeni współdziałania rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, a także poszczególnych jednostek wojskowych /instytucji/;

- właściwe zrozumienie /uświadomienie sobie/ otrzymanych zadań i roli jaką dany system będzie odgrywał w przyszłych działaniach;

- terminowość otrzymania zadań i wiążące się z nią kalkulacja czasu gwarantująca pełne przygotowanie wojsk do działań;

- pełną skuteczność użycia sił zbrojnych /jednostek wojskowych/ w każdym czasie i w każdych warunkach ocenianą w sensie przewidywanych działań;

- zdecydowana realizacja zaplanowanych działań bieżąco, dostosowywana do zmieniającej się sytuacji i uwarunkowań;

- szybkie i skuteczne reagowanie na zmieniające się przewidywane działania przeciwnika;

- ocenę prawidłowości przyjętych założeń dotyczących zarówno możliwości potencjalnego przeciwnika, jak i przewidywanych sposobów jego działania;

- potwierdzanie słuszności przyjętych sposobów działania w toku ćwiczeń;

- ocenę stopnia wykonania zadania /osiągnięcia celu działania/.

Mając ^{powyższe} na względzie problem kontroli będzie rozpatrywany w dwóch płaszczyznach. Pierwsza płaszczyzna bardziej ogólna, będzie dotyczyć problematyki kontroli gotowości do działań, a więc traktowania jej w sensie *ex ante* tzn. przed rozpoczęciem działań oraz kontroli przebiegu realizacji działań, czyli tzw. kontroli bieżącej. Druga płaszczyzna będzie związana z problematyką kontroli wynikającej z umiejscowienia danego etapu, jako etapu kończącego cykl organizacyjny, a więc traktowania jej w sensie *ex post* tzn. po zakończeniu działań.

Kontrola gotowości do działań, a więc kontrola w sensie *ex ante* nabiera szczególnego znaczenia w działalności wojskowej, gdzie mamy do czynienia z działaniami wielopodmiotowymi z szerokim udziałem różnych organów dowodzenia. Jeżeli do tego dołączy-
my groźbę ewentualnego zniszczenia danego systemu działań zorga-

nizowanych - mając na względzie przyszłe działania bojowe, to wówczas ranga jej jeszcze bardziej wzrasta. Chodzi przede wszystkim o to, aby przed rozpoczęciem działania ocenić, czy wszystko zostało zrobione ku temu, aby przyszłe działanie przebiegało sprawnie. Kontroli podlega zarówno strona formalna jak i rzeczywista. Strona formalna obejmuje całokształt opracowanej dokumentacji niezbędnej dla realizacji przyszłych działań, zaś strona rzeczywista przysposobienie środków rzeczowych i stanów osobowych jednostek wojskowych oraz tworzenie określonych warunków ułatwiających realizację planowanych działań. Oddzielnomu sprawdzeniu podlega stopień znajomości i zrozumienia całokształtu zadań i działań bezpośrednich i pośrednich wykonawców. Równolegle ze sprawdzaniem znajomości przekazanych zadań prowadzona jest szeroko rozumiana pomoc w zakresie doboru sposobów wykonania zadań, użycia odpowiednich środków rzeczowych i ludzkich, właściwego zgrania wszystkich czynności w czasie itd.

Kontrola bieżąca związana z kontrolą przebiegu realizacji działań ma postać warunku zapewniającego sprawne sterowanie całym procesem realizacyjnym. Przy czym kontrola ta przebiega dwutorowo. Mianowicie z jednej strony wpływają od wykonawców okresowe /w zależności od wcześniejszych ustaleń/ meldunki jak i informacje o poważniejszych zakłóceniach wymagających interwencji i pomocy szczebla hierarchicznie wyższych oraz z drugiej strony kontrola szczebla nadrzędnego oceniająca stopień realizacji planu w danej chwili. Częstościami przypadkami tak prowadzonej kontroli są odpowiednie korekty planu i pełna jego aktualizacja. Oczywiście częstotliwość tych kontroli zależy od ważności wykonywanych zadań od stabilności sytuacyjnej.

Ostatnim rodzajem kontroli wieńczącym całokształt procesu realizacyjnego jest kontrola końcowa /wynikowa/. Czynności tego

etapu są podporządkowane dwóm ogólnym zasadom:

- porównania wyniku osiągniętego z zamierzonym;
- poszukiwanie przyczyn niesprawności działania.

Porównywanie wyników osiągniętych /efektów końcowych działania/ z zamierzonymi /ustalonymi celami działania/ odbywa się nie tylko w sferze bezpośrednich porównań efekt - wzorzec, lecz także w sferze rozmaitych postaci sprawności w sensie prakseologicznym, traktowanych jako kryteria ocen. W naszych warunkach wojskowych, tym podstawowym kryterium oceny będzie ocena skuteczności działania, a więc ocena stopnia realizacji celu. Gdy cel będzie skwantyfikowany /ujęty ilościowo, liczbowo/, wówczas ocena stopnia jego realizacji może mieć wymiar bardzo ścisły, np. w ujęciu procentowym. W przypadkach bardziej ogólnych ocena ta będzie zawierać w mniejszym czy większym stopniu elementy subiektywne.

Ocena działań z punktu widzenia ekonomiczności działania w większości przypadków może mieć charakter porównawczy. Najczęściej bowiem występują takie sytuacje, że niemożliwo staje się wycena ilościowa efektu działania /celu działania/. W związku z tym nie ma możliwości bezpośredniej oceny wielkości stosunku osiągniętych efektów do poniesionych nakładów. Natomiast można dokonać prób oceny ustalonych efektów /nie kwantyfikowalnych/ uzyskanych przy użyciu ściśle wycenialnych nakładów w ramach działalności pewnych jednostek wojskowych i dokonywać porównań z osiąganiem takich samych efektów przez inne jednostki wojskowe /tego samego szczebla/ przy z kolei innej ilości poniesionych nakładów. Porównywanie tych wyników może stanowić podstawę do formułowania odpowiednich wytycznych, załączek zawierających do podniesienia ekonomiczności działania.

Oddzielną i bardzo ważną oceną sprawności działań jest zasada korzystności działania, wywierająca niezwykłe silny wpływ na wzrost sił integrujących zwłaszcza kadrę zawodową. Zasada ta znajdzie szersze rozwinięcie w dalszej części opracowania.

Porównywanie zasad i procedur stosowanych faktycznie w procesie organizowania działań z zasadami naukowymi poszerza zakres i przedmiot kontroli. Obejmuje ona wówczas problematykę formułowania celów działania i cały proces ich osiągania, a nie tylko porównanie zaewidencjonowanych wyników z wynikami zamierzonymi i ustalenie osób odpowiedzialnych za negatywnie oceniane skutki działania. Szersze rozumienie kontroli jest niezbędne dla tych wszystkich ludzi, którzy zmierzają do wypracowania i ciągłego doskonalenia zasad rozpoznawania przyczyn niesprawności w realizacji określanych celów. Chodzi przede wszystkim o zbadanie czy dowódcy /szefowie/ poszczególnych szczebli, organizatorzy działań przystosowują działania do wiedzy jaką posiadają na temat warunków, środków, sposobów realizacji celu i głoszonych przez naukę i praktykę zasad, oraz wykorzystują ją w działaniu. Jeśli wiedza ta znajduje w pełni odzwierciedlenie w praktyce działania, wówczas trzeba je ocenić jako racjonalne.

3.6. Uwagi końcowe.

Opisane w opracowaniu etapy cyklu organizacyjnego nie mają charakteru wzorca, który musi być bezwzględnie przestrzegany w tej postaci, w jakiej został sformułowany. Czynności ujęte w poszczególnych etapach jak i same etapy nie mają charakteru jedyności, jak i rozłączności. Szczególnie wyraźnie widoczne jest zlewanie się /i wzajemne przeplatanie/ czynności ujętych w pierwszych trzech etapach. Stąd właściwie zrodziła się koncepcja ujęcia pięciostopowego cyklu organizacyjnego w

postaci trzech faz: fazy I przygotowawczej, fazy II realizacyjnej i fazy III kontroli. Wyraźne rozróżnienie w czasie dotyczy w zasadzie tylko dwóch faz tj. przygotowawczej i realizacyjnej; natomiast fazę kontroli należałoby traktować nie jako oddzielną fazę, a jako przejaw sterowania realizacją danego przedsięwzięcia; wyodrębnieniu mogłaby podlegać ocena wyniku końcowego oraz głównie proces opracowywania wniosków.

W opisie poszczególnych etapów przewijają się w przeważającej mierze czynności o charakterze kierowniczym /dowódczym/ - tym niemniej formułowane są również czynności o charakterze wykonawczym. Z uwagi na to, że w wielu przypadkach przyporządkowanie czynności kierowniczych i wykonawczych do różnych szczebli hierarchii kierowniczej nosi walor relatywnościowy, dlatego też nie są precyzowane zbyt wyraźnie rozgraniczenia między nimi /szerzej - patrz pkt 2 niniejszego rozdziału/.

Kolejna uwaga dotyczy spraw uporządkowania realizacji poszczególnych czynności w ramach każdego z etapów. Powszechnie uważa się, że realizacja tych czynności winna przebiegać znowu zgodnie z etapami cyklu organizacyjnego, dostosowanego do danego etapu. Występuje więc swoisto zawieranie się cyklu w cyklu.

Praktycznym przejawem przedstawionej w niniejszym opracowaniu teoretycznej koncepcji cyklu zorganizowanego działania są towarzyszące najczęściej różnorodne odchylenia, jak np. pominięcie w działaniu któregoś z etapów, zmiana kolejności etapów itd. Rodzaje ogólnych odchyleń ujęto na załączonym schemacie.

W wielu sytuacjach /a w tym w szczególności w ćwiczeniach z wojskami/ mogą występować uzasadnione odchylenia od teoretycznej koncepcji cyklu organizacyjnego. Mogą one mieć zarówno charakter odchyleń zamierzonych, jak i niezamierzonych.

Poniżej zostanie wymienionych kilka przykładowych odchyleń

w tym względzie.

1/ W przypadku otrzymania zadania typowego dla danego rodzaju wojsk, które sposób realizacji jest już znany i praktycznie sprawdzony, następuje niemal natychmiastowe przechodzenie do fazy realizacyjnej. Przy czym znaczna część czynności przewidzianych do wykonania w fazie przygotowawczej jak analiza zadania, ocena sytuacji, czynności planistyczne może być wykonywana w trakcie początkowego okresu realizacji zadania.

2/ Ocena posiadanych zasobów, utrzymywanie ich w stałej gotowości do działania, wstępne wariantowanie sposobów użycia, a więc realizacja części czynności etapu II i III może poprzedzać otrzymanie i analizę kolejnego zadania czyli czynności etapu I. Ciągła znajomość aktualnego stanu gotowości bojowej wojsk oraz troska o utrzymanie ich w stałej gotowości do wykonywania różnorodnych zadań należą do podstawowych obowiązków każdego dowódcy, sztabu i innych organów dowodzenia. Stąd otrzymane konkretne zadanie może być w wielu przypadkach z miejsca realizowane.

3/ Równoległa a nie chronologiczna realizacja przez odpowiednie komórki sztabu np. sztabu oddziału, ZT wszystkich czynności ujętych w poszczególnych etapach fazy preparacyjnej działania. Sposób taki umożliwi lepsze /racjonalne/ wykorzystanie dysponowanego czasu przez podległe organa dowodzenia.

4/ Ze względu na niedostatek czasu i możliwość tworzenia się określonych sytuacji psychicznych występują często, oprócz równoległego wykonywania poszczególnych czynności przypadki skrótkowego potraktowania /lub niezamierzonego przeoczenia/ niektórych czynności pierwszych trzech etapów.

5/ Zawodność metod predykcji, a więc trudności w formułowaniu prognoz, są często powodem, że precyzowanie ocen przyszłych

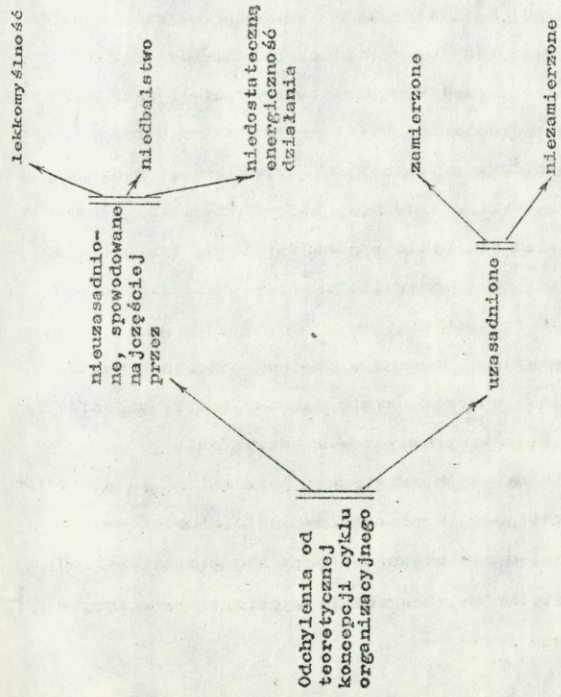
Bezpodstawne przypuszczenia organizatora, że nie wystąpią negatywne skutki spowodowane przez niego świadomie odchyleń.

Ograniczenie się do powierzonych przemyśleń.
Brak prób wykorzystania przy organizowaniu działania posiadanej wiedzy i doświadczenia.

Słabe zaangażowanie.
Niski stopień pragnienia osiągnięcia celu.

Przypadki związane z problematyką podnoszenia ekonomizacji działań.
Problematyka stabilizacji bądź zmian warunków względnie sposobów działania.

Zawodność metod produkcji - trudności w precyzowaniu prognoz.



warunków działania odbywa się dopiero w toku przebiegu fazy realizacyjnej.

6/ Podkreślany już wcześniej najczęstszy przypadek zespolenia się czynności fazy kontroli z czynnościami fazy realizacyjnej. Na bieżąco przygotowywane są wnioski będące wynikiem zmian sytuacyjnych, napływem nowych informacji, wnoszone są korekty, poprawki i uzupełnienia dotyczące zmian w sposobie wykonywania zadań, utrzymywanie w pełnej sprawności posiadanych zasobów, pozyskiwanie nowych itd.

Niezależnie od przydatności cyklu organizacyjnego dla potrzeb organizowania działań służy on równocześnie do systematyki dorobku naukowego teorii organizacji i kierowania. Z tego punktu widzenia, wygodniejsza jest podana wyżej segregacja niektórych etapów i przyjęcie koncepcji wyodrębniającej trzy fazy: przygotowawczą, realizacyjną i kontroli. Łatwiej wówczas odnieść cykl organizacyjny do zasadniczych działów teorii organizacji i kierowania. Dział ujmujący twierdzenia i zasady dotyczące organizowania działania. Dział drugi obejmuje twierdzenia i zasady związane z fazą realizacyjną. Dział trzeci zawiera całokształt problematyki kierowania, który należałoby właściwie odnosić do wszystkich faz cyklu organizacyjnego, tym niemniej z uwagi na sterującą rolę kontroli, znaczna część zagadnień będzie związana z fazą ostatnią.

Systematyka powyższa, podana w dość uproszczonej postaci sprzyja odpowiedniemu uporządkowaniu dorobku teorii organizacji i kierowania oraz ułatwia praktyczne wykorzystanie go.

W podsumowaniu należy bezwzględnie podkreślić, że stosowność cyklu organizacyjnego w praktycznej działalności wraz z rozwojem i stosowaniem nowoczesnych technik organizatorskich, wpływa w sposób istotny na wzbogacenie ujęcia teoretycznego, tym lepiej służącego praktyce.

4. ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ W PRZYPADKACH SZCZEGÓLNYCH

Przedstawiony w poprzednim punkcie opis organizowania działań w oparciu o zasady ujęte w poszczególnych etapach cyklu organizacyjnego, łącznie z uzasadnionymi odstępstwami od nakreślonego wzorca, dotyczy głównych kierunków działalności wojskowej. W ramach tejże działalności organizowane są niekiedy działania dobrane nie naruszające w sposób istotny istniejącej struktury organizacyjnej zarówno na szczeblach istniejącej struktury organizacyjnej, zarówno na szczeblach niższych /pododdziały/ jak i wyższych /oddziały i związki taktyczne/. Wprowadzie w różnorodnych przedsięwzięciach na przykład w działalności szkoleniowej, a w tym w szczególności w trakcie ćwiczeń taktycznych tworzone są nowe elementy organizacyjno na bazie struktur istniejących, tym niemniej nie jest to proces pełny, obejmujący całą szczegółową procedurę tworzenia systemu działań zespołowych. Przykładowo, jeżeli w czasie ćwiczeń pułk otrzymuje określone zadanie w toku natarcia, wówczas w ramach prowadzonego działania na podstawie przeprowadzonego procesu decyzyjnego przyjmowane jest między innymi odpowiednie ugrupowanie bojowe różniące się zazwyczaj od poprzedniego, a w związku z tym dalszą konsekwencją są nowe /inne/ relacje /powiązania/ jakie między nimi występują. Powstaje więc przekształcony pododdział, oddział /związek taktyczny czy operacyjny/ o innej strukturze funkcjonalnej. Tworzenie tych nowych struktur posiada odpowiednią specyfikę. W pierwszej kolejności do specyfiki tej należy to, że te przekształcone organizacyjnie jednostki nie są tworzone od podstaw lecz budowane są z określonych komórek /pododdziałów/ bądź nawet większych ogniw /oddziałów/. Podobnie dotyczy to posiadanego sprzętu, środków rzeczowych, zasobów ludzkich itd. Drugim niezmiernie ważnym czy-

nikiem określającym powyższą specyfikę są odpowiednie ustalenia normatywne zawarte w obowiązujących regulaminach działań /np. regulamin walki, regulamin sztabów/, podręcznikach akademickich i innych opracowaniach, stanowiące o składzie poszczególnych elementów ugrupowania, okolicznościach i warunkach ich tworzenia, o ich wzajemnych powiązaniach oraz o roli jaką odgrywają w przebiegu realizacji działań. Ostatnim z charakterystycznych, a zarazem podstawowych czynników jest bezpośredni wgląd w proces tworzenia struktur osób ze szczebli nadrzędnych, noszący często charakter daleko idącej pomocy w formie wytycznych, dyrektywnych ustaleń cząstkowych i ostateczna akceptacja /lub nie/ projektowanego działania.

W powyższych zagadnieniach wyraźnie uwidacznia się silny związek organizowania działań istniejącej danej jednostki wojskowej dla wykonania określonych zadań z potrzebą a nawet koniecznością dokonywania odpowiedniej modyfikacji jej struktury organizacyjnej. Związek ten został w sposób skrótowy przedstawiony na przykładzie organizowanych działań w toku prowadzonych ćwiczeń taktycznych. Występuje on jednak w szeregu innych rodzajach działalności a może nawet szerzej, wszędzie tam gdzie występuje konieczność odpowiedniego dostosowywania się do zmieniających się warunków w toku przygotowania i realizacji określonych celów wynikających z otrzymanych zadań, Ponadto różnorodne przedsięwzięcia o charakterze specjalistycznym jak np. budowa urządzeń inżynieryjno-saperskich, urządzenie punktu zebrań specjalnych, organizacja systemu łączności wewnętrznej na SD danego dowództwa, wymagają również określonej zmiany w strukturze organizacyjnej w celu dostosowania jej do wykonywanych przedsięwzięć. Podobnie ma się sprawa z organizowaniem bieżących przedsięwzięć szkoleniowych. Może to występować przy organizowaniu przebiegu zajęć w

pododdziałach i oddziałach, na strzelnicach, garnizonowych placach ćwiczeń, ośrodkach poligonowych i organizacji szkolenia w celu maksymalnego wykorzystania czasu i posiadanych środków.

Prawie wszystkie z wyróżnionych powyższej przedsięwzięć i działań wymagające w procesie ich organizowania pewnych mniejszych czy większych zmian w strukturze organizacyjnej działających pododdziałów czy oddziałów, posiadają swoje metodyczne i merytoryczne odzwierciedlenie w odpowiednich dokumentach, regulaminach, instrukcjach, rozkazach i zarządzeniach, programach szkoleniowych / obejmujących również wskazania metodyczne/, opracowaniach teoretycznych itd. A wobec tego wiążąc zasady organizowania działań /m.in. wynikające z cyklu organizacyjnego/ oraz wskazania i zalecenia zawarte w wyszczególnionych materiałach otrzymujemy układ podstawowych zasad i wskazań pozwalających racjonalnie organizować działania związane z problematyką występującą w praktyce.

Nieco inaczej przedstawia się sprawa z organizowaniem działań nie związanych bezpośrednio z zadaniami dla jakich dana jednostka jest przewidywana i przygotowywana. Może to być działalność szkoleniowo-produkcyjna na rzecz Ministerstwa Obrony Narodowej lub na rzecz gospodarki narodowej, działalność związana z udziałem w likwidacji klęsk żywiołowych /akcja przeciwpowodziowa, przeciwlodowa, przeciwpożarowa/, działalność remontowobudowlana, polityczno-wychowawcza i inna. W powyższych rodzajach działalności mogą wystąpić różne przypadki w zakresie sposobów organizowania działań i wprowadzania określonych zmian /przystosawczych/ w strukturach organizacyjnych. Najmniej korzystnym i najbardziej pracochłonnym jest przypadek kiedy planując wykonanie postawionego zadania należy najpierw utworzyć odpowiedni zespół, komórkę czy organ a następnie organizować wykonanie odpo-

wiednich zadań. Z racji tej, że będą to rzadsze przypadki, że tworzone instancje /organy/ będą charakteryzowały się krótkotrwałością funkcjonowania /od kilku dni do kilku miesięcy/ i na ogół mniej skomplikowaną strukturą organizacyjną, zostaną przedstawione tylko ogólne wskazania i zalecenie w powyższej kwestii. Procedura tworzenia /projektowania/ nowego organu /lub inaczej systemu działań zorganizowanych SDZ/ obejmuje następujące grupy czynności:

- budowa modelu organizacyjnego SDZ;
- formułowanie /utrwalenie poprzez przepisy organizacyjne/ modelu organizacyjnego SDZ;
- dobór ludzi, środków i sprzętu niezbędnych dla realizacji postawionych zadań.

W dalszej części treści główna uwaga zostanie skupiona na czynnościach ujętych w pierwszym wyliczeniu tzn. związanych z problematyką budowy modelu organizacyjnego SDZ. Budowa modelu organizacyjnego SDZ obejmuje trzy modele składowe projektowane w kolejności niżej podanej:

- model podziału pracy lub inaczej model podziału celów, zakresów zadań i działań;
- model hierarchii organizacyjnej, obejmujący problematykę tworzenia komórek organizacyjnych i wyznaczania stanowisk kierowniczych;
- model systemu informacyjnego.

Budowa modelu podziału pracy rozpoczyna cały proces projektowania danego organu. Pierwszą czynność stanowi stwierdzenie celu działania. Zagadnienie to zostało szeroko rozwinięte w punkcie 3.1 niniejszego rozdziału. Po pełnym sprecyzowaniu całościowego /ogólnego/ celu działania wyodrębniamy z niego cel /lub cele/ główny i cele dodatkowe /uboczne/. Ilość celów głównych i celów dodatkowych na tym pierwszym etapie dekompozycji celu całościowego

wego zależy oczywiście od stopnia złożoności celu całościowego. W przypadku celów o niskim stopniu złożoności może się okazać, że niektóre z tak wydzielonych celów /główne lub dodatkowe/ mogą być realizowane przez pojedynczego człowieka /odpowiednio przygotowanego wykonawcę/ - wówczas dla tego typu celów proces dalszej dekompozycji zostaje zatrzymany. W większości jednak przypadków występuje kilka etapów kolejnego podziału poszczególnych celów. Na każdym następnym etapie wszystkie cele wynikające z podziału na poprzednim etapie traktuje się jako cele całościowe z których wyodrębnia się składowe cele częściowe. Składowe cele częściowe wydziela się z myślą, aby ich realizacja w przyszłości gwarantowała osiągnięcie danego celu całościowego. Przy celach bardziej złożonych może występować wiele etapów pośredniego podziału na cele częściowe i cząstkowe. Oczywiście podział taki jest zatrzymywany w momencie, gdy wyróżnione w tym podziale cele oraz zakresy zadań skierowanych na ich realizację mogą być wykonywane przez pojedynczego człowieka. W rezultacie więc zakończenia budowy modelu podziału pracy uzyskuje się konkretną ilość celów, zakresów zadań i działań indywidualnych wyznaczających w sposób naturalny ilość jednoosobowych specjalistycznych stanowisk organizacyjnych. Już w tym miejscu widaczniają się odpowiednie korzyści takiego postępowania. Nie ma bowiem ani za dużo ani za mało stanowisk organizacyjnych lecz tyle ile potrzeba. Wiemy ilu i jakich specjalistów nam potrzeba. Obca, w powyższym względzie jest sytuacja, kiedy mamy człowieka o określonej specjalności i szukamy dla niego roboty [?!]. Tutaj organizator stawia wymagania pod kątem potrzeb określonych specjalistów.

W oparciu o powyższy model przechodzimy do budowy następnego modelu tzn. modelu hierarchii organizacyjnej. Budowę tego modelu prowadzimy rozpatrując równoległe dwie grupy czynności,

a mianowicie:

- czynności związane z łączeniem poszczególnych stanowisk organizacyjnych w komórki;

- czynności dotyczące wyznaczania stanowisk kierowniczych poprzez analizę rozpiętości kierowania.

Łączenie poszczególnych stanowisk organizacyjnych w komórki prowadzimy stosując niżej podane kryteria:

- tożsamość lub podobieństwo celów, zakresów zadań lub działań;

- jedność miejsca lub czasu;

- wspólny sprzęt /aparatura, urządzenia techniczne/;

- specyficzne cechy osobowe niezbędne przy wykonywaniu bardziej niebezpiecznych i złożonych zadań.

Kryteria te można stosować oddzielnie lub łącznie w zależności od uwarunkowań rzeczywistych. Tworząc w myśl powyższych kryteriów komórki, należy równolegle rozważyć utworzenie odpowiednich stanowisk kierowniczych. Wyznaczanie stanowisk kierowniczych odbywa się poprzez analizę rozpiętości kierowania. Analizie podlega:

- potencjalna rozpiętość kierowania,

- rzeczywista rozpiętość kierowania,

- formalna rozpiętość kierowania.

Potencjalna rozpiętość kierowania jest to ilość osób bezpośrednio podległych danemu kierownikowi, którymi kierownik może w danych warunkach, przy wykonywaniu konkretnych zadań, sprawnie kierować. Ocena potencjalnej rozpiętości kierowania nie jest sprawą łatwą. Rozpatruje się wiele czynników, które mają na nią wpływ np. złożoność wykonywanych zadań, skomplikowany charakter zadań, ważność zadań, nietypowość zadań.

Analiza formalnej rozpiętości kierowania ma charakter projektujący i w rezultacie sprowadza się do ustalenia liczby etatów tzn.

takiej liczby osób, które w myśl przepisów mają bezpośrednio podlegać danemu kierownikowi.

Rzeczywista rozpiętość kierowania jest to liczba osób bezpośrednio podległych danemu kierownikowi, którymi on w rzeczywistości kieruje.

W praktyce kierowniczej powinna występować pełna zgodność /wzajemna odpowiedzialność/ poszczególnych rodzajów rozpiętości kierowania, a w szczególności rozpiętość potencjalna winna odpowiadać rozpiętości rzeczywistej.

W ten sposób uzyskujemy model hierarchii organizacyjnej i kierowniczej, w którym można wyróżnić poszczególne szczeble zarówno hierarchii kierowniczej jak i organizacyjnej z wyraźnie zarysowanymi więziami o charakterze służbowym.

Po zbudowaniu tego modelu przechodzimy do trzeciego modelu składowego jaki stanowi model systemu informacyjnego. W oparciu o poprzednie dwa modele określa się całokształt więzi /relacji/ występujących zarówno między komórkami, między poszczególnymi szczeblami hierarchii kierowniczej, jak i wewnątrz komórek. Będą więc to więzi służbowe /hierarchiczne/, funkcjonalne, techniczne oraz ogólnoinformacyjne. W dalszej kolejności ustala się poszczególne nadawców i odbiorców, treści zawarte w poszczególnych więziach oraz sposoby przekazywania informacji.

W rezultacie wykonania tych trzech modeli uzyskuje się model organizacyjny SDZ /systemu działań zespołowych/, który w tej postaci ma charakter abstrakcyjny. Dopiero po nadaniu mu charakteru obligatoryjnego poprzez jego formalizację, czyli ujęcie go w określone przepisy i dokumenty organizacyjne, a następnie wypełnienie go ludźmi, sprzętem /aparatura/ uzyskujemy odpowiednio zorganizowaną jednostkę /instytucję/ w gotowości do realizacji tych celów dla których została zbudowana.

Wszelkie doraźne organizowane działania w warunkach wojskowych wymagają łączenia zarówno przedstawionych wyżej wskazań dotyczących projektowania nowych instytucji jak i obowiązujących powszechnie zasad związanych z utrzymywaniem stabilności formalnych struktur organizacyjnych. Ponadto bardzo często występującym warunkiem ograniczającym swobodę urzeczywistniania projektowanych systemów działań zespołowych jest ograniczoność w dyspozycji zarówno zasobami ludzkimi, jak i środkami rzeczowymi. Jeżeli chodzi o zasoby ludzkie, to ograniczoność ta dotyczy w głównej mierze strony odpowiedniego przygotowania specjalistycznego ludzi /żołnierzy/, rzadziej strony ilościowej. Natomiast stosownie do potrzeb środków rzeczowych trudności występują nie tylko w odniesieniu do wymaganej jakości środków rzeczowych /w tym i specjalistycznej aparatury/ lecz również i do ilości. Często występujące braki w tym zakresie stanowią swoistą barierę nie tylko utrudniającą ale wręcz uniemożliwiającą osiągnięcie zamierzonych celów działania. Stąd też cykl tworzenia instytucji może ulec /nawet/ kilkukrotnemu powtórzeniu pozwalającemu na dopasowanie posiadanych zasobów ludzkich i środków rzeczowych do zamierzonych /projektowanych/ celów działania.

Opisany powyżej proces tworzenia nowych systemów działań zespołowych może być w praktyce z powodzeniem wykorzystywany dla potrzeb organizowania działań usprawniających zarówno jednostek wojskowych, jak i poszczególnych komórek dowództw i sztabów.

5. UTRWALANIE DZIAŁAŃ W SYSTEMACH WOJSKOWYCH

Proces utrwalania systemów działań wojskowych spełnia podstawową rolę stabilizującą funkcjonowanie wszelkich systemów działań zespołowych a w tym i wojskowych. Jednostki wojskowe należą do instytucji o najwyższym stopniu sformalizowania określonymi:

- ilością przepisów organizacyjnych;
- szczegółowością przepisów, a w tym i częstotliwością ich wykonania;
- rygorystycznością przestrzegania tych przepisów.

W niniejszym punkcie będzie głównie zaakceptowana problematyka, która bądź nie znajduje odzwierciedlenia w obowiązujących dokumentach, bądź znajduje tylko ujęcie fragmentaryczne. Chodzić będzie przede wszystkim o dokumenty rozkazodawcze, normatywne i planistyczne, a w mniejszym zakresie o sprawozdawcze, ewidencyjne, informacyjne i korespondencyjne.

Zadania ujmowane w odnośnych dokumentach rozkazodawczych, normatywnych i planistycznych mogą mieć:

- różny stopień kompletności zawartych informacji;
- różny stopień szczegółowości dotyczący bądź celów działania, bądź sposobów ich osiągania, bądź wreszcie dostępności środków materialowych i zasobów ludzkich ;
- różny stopień elastyczności pozwalający /lub nie/ na swobodę doboru metody rozwiązywania danego zadania oraz kierowania działaniami stosownie do zaistniałych warunków;
- różny stopień racjonalności nakazanych rozwiązań;
- różny stopień dokładności itd.

Zasygnalizowane różnorodne sposoby ujęcia zadań w dużej mierze zależą od kompetencji osób planujących wykonanie tych zadań. Chodzi bowiem o to, aby projektowany sposób ujęcia zadań był po-

przedzony wnikliwą analizą stopnia ważności, złożoności i trudności tych zadań. Im bowiem zadania ważniejsze tym bardziej pełne winno być jego utrwalenie. Podobnie ma się sprawa z wysokim stopniem złożoności i trudności formułowanych zadań. Zadania bardzo złożone wymagają wnikliwego przeanalizowania, a jeżeli przy tym ujawnią się znaczne trudności to przy realizacji zadań należy planować różnego rodzaju przedsięwzięcia przygotowawcze, zapobiegawcze i inne, ułatwiające późniejsze wykonanie zadań podstawowych.

Na sposób utrwalenia stawianych zadań i projektowanych działań mają wpływ, oprócz wymienionych, i inne czynniki jak np.

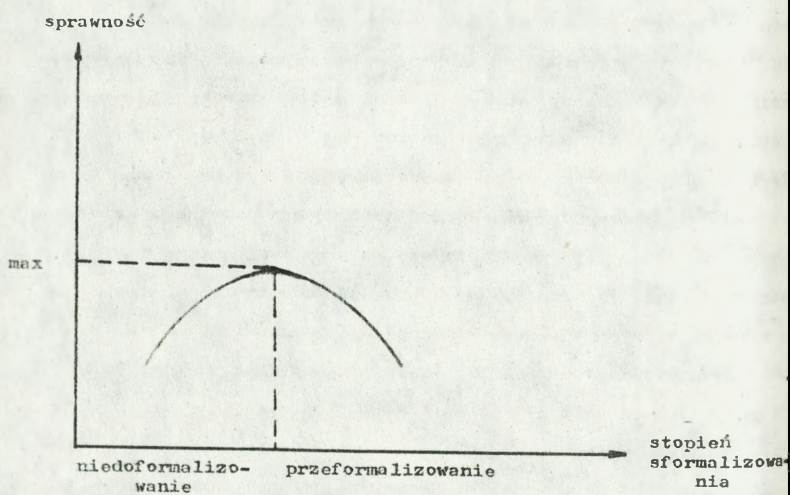
- nierównomierność /kapanijność/ wykonywanych zadań;
- ogólnowojskowy i różny co do zakresu charakter zadań;
- sposób rozmieszczenia sił i środków w terenie /w garnizonach/;
- stopień samodzielności w danych sprawach dowództwa danego szczebla;
- przygotowanie fachowe wykonawców;
- czynnik wyposażenia w sprzęt i urządzenia techniczne.

Odpowiednia formalizacja czyli utrwalenie formułowanych zadań i działań ma znaczny wpływ na sprawne funkcjonowanie danego dowództwa /organu dowodzenia/. Większość zgłoszonych tu uwag odnosiła się do problematyki zadań ujmowanych w dokumentach rozkazodawczych, normatywnych i planistycznych. Ale wiele zadań ujętych w tych dokumentach wymaga dla celów bezpośrednio wykonawczych znacznego uszczegółowienia, opracowania odpowiednich projektów technicznych i organizacyjnych, dalszych dokumentów rozkazodawczych konkretyzujących bezpośrednie przystąpienie do działań.

Ponadto w ramach codziennej bieżącej działalności stawiane są różnorodne zalecenia w postaci rozkazów i zarządzeń ustnych

poleceń, zaleceń, uwag i rad, które mogą być w różnym stopniu
conno, zarówno dla stawiających, jak i otrzymujących zlecenia.
Najczęstszą formą utrwalania tych zleceń jest ich zapis /w no-
tatu, zeszytach pracy, kalendarzu/ przez otrzymującego zlece-
nie. Przy czym może tu mieć miejsce dwie postaci takiej formalizacji.
Pierwsza, kiedy przekazujący zlecenie dyktuje jego treść,
a otrzymujący jest zobowiązany dokonać dokładnego zapisu tego
zlecenia. Druga postać ma miejsce wtedy, gdy utrzymującemu zlece-
nie nakazuje się wprowadzić konieczność ujęcia pisemnego otrzy-
wanego zlecenia, ale pozostawia się mu przy tym swobodę odnośnie
zakresu utrwalonej treści. Inną formą utrwalania zleceń występują-
cą również dość często w praktycznej działalności dowódczej jest
nakaz pamięciowego opanowania przekazywanego zlecenia w połączo-
niu oczywiście z pełnym jego uświadomieniem i zrozumieniem. Dla
potrzeb potwierdzenia właściwego zrozumienia zlecenia oraz utrwa-
lenia pamięciowego prowadzi się kontrolę polegającą na powtórzeniu
otrzymanego zadania przez wykonawcę.

Stopień i zakres formalizowania planowanych i realizowanych
zadań i działań winien z jednej strony odpowiadać wymogom wynika-
jącym z obowiązujących dokumentów a z drugiej strony wszędzie
tam, gdzie istnieją odpowiednie warunki w tym względzie można
kierować się podanymi tutaj wskazaniami i czynnikami. Pamiętać
przy tym należy, że przyjęty odpowiedni stopień formalizacji ma
znaczący wpływ na skuteczność jej działania. Przykładowo ilustrowa-
to rys. 1



R o z d z i a ł IV. PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ
W WOJSKACH^{x/}

Pracę poszczególnych organów dowodzenia ujmuje się w planach zasadniczych przedsięwzięć, które zawierają elementy organizacyjne, wskazujące kto, kiedy i za pomocą jakich środków powinien wykonać dane zadanie.

Przedmiotem planowania działalności bieżącej w wojskach są zamierzenia szkoleniowe, polityczne i ideowo-wychowawcze oraz działalność kontrolna i inne przedsięwzięcia.

Planowanie działalności bieżącej stanowi integralną część systemu planowania w Ministerstwie Obrony Narodowej i ma na celu ustalenie i konkretyzację zasadniczych zamierzeń w zakresie tej działalności oraz zapewnienie rytmicznej i skoordynowanej ich realizacji.

Centralnym organem koordynującym planowanie i realizację zamierzeń działalności bieżącej w wojsku jest Sztab Generalny WP. Kieruje on opracowywaniem założeń do planowania działalności bieżącej wyrażanych w dyrektywie i rozkazie ministra Obrony Narodowej do działalności i szkolenia sił zbrojnych.

Organem koordynującym planowanie i realizację zamierzeń działalności bieżącej w instytucjach centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej jest komórka lub osoba wyznaczona przez szefa danej instytucji, a w dowództwach okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, związków taktycznych i oddziałów - sztab danego dowództwa.

Działalność bieżącą w siłach zbrojnych prowadzi się zazwyczaj na podstawie rozkazów, zarządzeń, programów, regulaminów

x/ Zagadnienia dotyczące planowania bieżącego reguluje "Instrukcja o planowaniu działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych PRL" - wprowadzona zarządzeniem szefa Sztabu Generalnego WP Nr Pf. 8/Sztab z dnia 8 lutego 1978r. Niektóre postanowienia tej instrukcji zostały przytoczone w opracowaniu.

i innych dokumentów rozkazodawczych, normatywno-prawnych i planistycznych oraz decyzji ministra Obrony Narodowej i osób bezpośrednio mu podległych.

Praktyczna działalność organów kierowania poszczególnych szczebli wymaga planowego i usystematyzowanego przebiegu ich pracy. Znajduje to wyraz w treści merytorycznej dokumentów przez nie opracowanych.

1. Planowanie pięcioletnie na szczeblu Ministerstwa Obrony Narodowej.

Celem zapewnienia sprawnej realizacji celów i zadań w działalności sił zbrojnych na dane pięcioletnie koniecznym się staje niezależnie od planowania rozwojowego, opracowanie dyrektywy ministra Obrony Narodowej do działalności sił zbrojnych, opracowanie pięcioletniego programu szkolenia politycznego kadry zawodowej oraz pięcioletnich planów: centralnych kursów specjalistycznie doskonalących, zasadniczych przedsięwzięć Ministerstwa Obrony Narodowej i działalności kontrolnej w siłach zbrojnych.

1.1. Dyrektywa ministra Obrony Narodowej do działalności sił zbrojnych.

Dyrektywa stanowi dokument podsumowujący działalność sił zbrojnych za ubiegłe pięcioletcie jest punktem wyjścia do planowania działalności bieżącej w siłach zbrojnych. Opracowuje ją zazwyczaj zespół oficerów powołany przez szefa Sztabu Generalnego.

Podstawę do opracowania dyrektywy ministra Obrony Narodowej stanowią przeważnie:

- perspektywiczny i pięcioletni plan rozwoju Sił Zbrojnych PRi;
- pięcioletni plan i dyrektywy Dowództwa Zjednoczonych Sił

Zbrojnych Państw - Stron Układu Warszawskiego;

- wnioski z analizy wykonania zadań w minionym pięcioletciu.

W dyrektywie ministra Obrony Narodowej ujmuje się z reguły:

w części wstępnej - ocenę całokształtu działalności sił zbrojnych oraz poszczególnych działów i dziedzin działania w minionym pięcioletciu, z przedstawieniem szczególnie istotnych osiągnięć, węzłowych niedociągnięć, nie wykorzystanych możliwości i rezerw;

w części zasadniczej - kompleksowe zadania dla sił zbrojnych jako całości oraz dla poszczególnych ich rodzajów i dziedzin działalności w formie długofalowych celów i zadań przewidzianych na okres pięcioletcia, a także okresowych celów i zadań na poszczególne lata pięcioletcia;

w części końcowej - sprawy organizacyjne związane z realizacją dyrektywy.

Do dyrektywy ministra Obrony Narodowej dołącza się:

- plan zasadniczych zamierzeń szkoleniowych;
- inne załączniki wynikające z potrzeb.

Plan zasadniczych zamierzeń szkoleniowych jest ramowym dokumentem planistycznym opracowywanym na szczebli Ministerstwa Obrony Narodowej. Plan ten zapewnia rytmiczną i skoordynowaną realizację głównych celów i zadań sformułowanych w dyrektywie ministra Obrony Narodowej w zakresie szkolenia dowództw i wojsk zarówno w systemie obronnym państwa, jak i w systemie sojusznictw na okres nadchodzących pięciu lat.

W planie zasadniczych zamierzeń szkoleniowych ujmuje się: gry wojenne, ćwiczenia, treningi o skali strategicznej, strategiczno-operacyjnej, operacyjnej i taktycznej, do ćwiczeń dywizyjnych, włącznie oraz szkolenia zbiorowe, narady, odprawy, posiedzenia, sesje, konferencje itp. przewidziane do realizacji w danym pięcio-

leciu w układzie systematycznie powtarzających się cykli. W odniesieniu do poszczególnych zamierzeń określa się głównych organizatorów oraz przewidywane siły i środki.

W planie - w ramach systemu obronnego państwa umieszcza się zamierzenia szkoleniowe:

- ministra obrony narodowej;
- wiceministrów obrony narodowej;
- szefów instytucji centralnych MON.

W ramach systemu obronnego państw - stron Układu Warszawskiego ujmuje się uczestnictwo kierowniczej kadry WP w międzysojuszniczych naradach i odprawach oraz udział instytucji centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództw, sztabów i wojsk okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych w planowanych wspólnych ćwiczeniach, treningach i innych przedsięwzięciach.

Dyrektywę ministra Obrony Narodowej wraz z załącznikami opracowuje Sztab Generalny WP przy współudziale instytucji centralnych Ministerstwa Obrony Narodowej, dowództw okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych. Przedstawia ją do podpisu ministrowi Obrony Narodowej zazwyczaj szef Sztabu Generalnego w pierwszym półroczu rozpoczynającego się pięcioletnia.

1.2. Pięcioletni program szkolenia politycznego kadry zawodowej sił zbrojnych.

Rezultaty pracy przy wykonywaniu zaplanowanych przedsięwzięć w siłach zbrojnych zależą w dużej mierze od poziomu zaangażowania i gotowości do wysiłku ze strony poszczególnych pracowników organów dowodzenia oraz wszystkich żołnierzy, ich bowiem działalność, zwłaszcza kadry zawodowej, zadecyduje o końcowym wyniku. Temu celowi służy pięcioletni program szkolenia politycznego kadry zawodowej sił zbrojnych.

Podstawę opracowania programu stanowią potrzeby w zakresie

przeszkolenia kadry zawodowej wynikające z uchwał Zjazdu Partii i pięcioletniej dyrektywy ministra Obrony Narodowej.

W programie ujmuje się wszystkie nieetatowe, krótkoterminowe kursy doskonalące, które są przewidziane do realizacji w kolejnych latach pięcioletcia oraz określa się organizatorów szkolenia poszczególnych grup osobowych kadry zawodowej, miejsce, tematykę i czas trwania.

Pięcioletni program szkolenia politycznego opracowuje ~~się~~ zespół oficerów Głównego Zarządu Politycznego WP powołany przez szefa GZP WP. Program powinien być opracowany w ciągu trzech miesięcy po wydaniu dyrektywy ministra Obrony Narodowej i przedstawiony do akceptacji.

1.3. Pięcioletni plan centralnych kursów specjalistyczno-doskonalących sił zbrojnych.

Jest to podstawowy dokument planistyczny uwzględniający zasadnicze zamierzenia szkoleniowe. Opracowuje się go na podstawie pięcioletniego planu rozwoju sił zbrojnych i dyrektywy ministra Obrony Narodowej. W pięcioletnim planie kursów ujmuje się wszystkie nieetatowe, krótkoterminowe kursy specjalistyczno-doskonalące instytucji centralnych ministerstwa Obrony Narodowej w kolejnych latach pięcioletcia, określa się także rodzaj kursów, ich organizatorów, uczestników, miejsce i termin przeprowadzenia. Dla pierwszego roku pięcioletcia dane te podaje się szczegółowo, zaś w kolejnych latach pięcioletcia instytucje centralne MON do końca września każdego roku konkretyzują w trybie roboczym z zainteresowanymi dowództwami okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych oraz komendantami szkół wojskowych /ośrodków szkolenia/ terminy przeprowadzania kursów i liczbę ich uczestników. Zmiany powinny być zgłoszone do Głównego Zarządu Szkolenia Bojowego, który uwzględni je w wydawanych co roku wytycznych

organizacyjno-szkoleniowych instytucji centralnych MON.

Pięcioletni plan kursów zgodnie z posiadanymi kompetencjami opracowuje się w Głównym Zarządzie Szkolenia Bojowego na podstawie propozycji i przy współdziałaniu zainteresowanych instytucji centralnych MON według wytycznych głównego inspektora szkolenia i przedstawia się do akceptacji w ciągu trzech miesięcy po wydaniu dyrektywy ministra Obrony Narodowej.

1.4. Pięcioletni plan zasadniczych przedsięwzięć Ministerstwa Obrony Narodowej.

Jest on podstawowym dokumentem planistyczno-organizacyjnym Ministerstwa Obrony Narodowej. Podstawę do opracowania planu stanowią:

- decyzje Rady Ministrów i Komitetu Obrony Kraju,
- dyrektywa ministra Obrony Narodowej,
- decyzje ministra Obrony Narodowej,
- zadania wynikające z zakresu działania instytucji centralnych MON.

W planie ujmuje się najważniejsze zamierzenia instytucji centralnych MON:

- długofalowe - wnoszące nowe wartości do rozwoju sił zbrojnych i łączące się pośrednio z planowaniem rozwojowym;
- cykliczne - wynikające z zakresu działania danej instytucji, w tym również informacje przedstawiane kierownictwu partii, naczelnym organom państwowym i kierownictwu MON;
- wykaz dokumentów planistycznych obowiązujących w danym pięcioletciu.

W planie określa się także głównych wykonawców i współwykonawców odpowiedzialnych za rytmiczną i skoordynowaną realizację przedsięwzięć.

Pięcioletni plan zasadniczych przedsięwzięć MON według dotychczasowych ustaleń opracowuje się w Sztabie Generalnym WP i przedstawia się ministrowi Obrony Narodowej do akceptacji - podobnie jak poprzednio wymienione plany w ciągu trzech miesięcy po wydaniu dyrektywy ministra Obrony Narodowej.

Zamierzenia przewidziane do realizacji przy współudziale innych instytucji centralnych MON oraz dowództw okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych, przed przesłaniem ich do Sztabu Generalnego WP, są przedmiotem konsultacji i roboczego uzgadniania z zainteresowanymi instytucjami i dowództwami.

W ostatnim roku danego pięcioletnia szefowie instytucji centralnych MON dokonują szczegółowej oceny stopnia wykonania zasadniczych przedsięwzięć za pięcioletnie, ustalają osiągnięcia i braki. Na tej podstawie określają zamierzenia w tym zakresie do dyrektywy ministra Obrony Narodowej do działalności sił zbrojnych na następne pięcioletnie. Wyniki tych prac przedstawiają w ustalonym terminie do Sztabu Generalnego WP.

2. Planowanie roczne na szczeblu Ministerstwa Obrony Narodowej.

Ze zrozumiałych względów planowanie roczne jest rozwinięciem planowania pięcioletniego. Następuje konkretyzacja zamierzeń realizowanych w danym roku. Niejednokrotnie bowiem zajdzie konieczność dodatkowego ujęcia w rocznych dokumentach planistycznych tych przedsięwzięć, które nie były przewidywane do realizacji w danym pięcioletniu. Często może mieć także miejsce sytuacja odwrotna - ujęte w planach długofalowych przedsięwzięcia trzeba będzie skreślić lub zmienić ich charakter.

Ponizej omówimy zasadnicze dokumenty wyrażające treść planowania rocznego na szczeblu MON.

2.1. Rozkaz ministra Obrony Narodowej do szkolenia sił zbrojnych.

Rozkaz szkoleniowy ministra Obrony Narodowej - jest podstawowym dokumentem podsumowującym dorobek szkoleniowy roku minionego oraz konkretyzującym zadania w tym zakresie na rok następny.

Podstawę do opracowania rozkazu szkoleniowego ministra Obrony Narodowej stanowią:

- dyrektywa ministra Obrony Narodowej;
- roczna dyrektywa Dowództwa Zjednoczonych Sił Zbrojnych Państw - Stron Układu Warszawskiego;
- decyzja ministra Obrony Narodowej;
- wnioski z analizy stopnia realizacji zadań i wyników szkoleniowych w minionym roku.

W rozkazie szkoleniowym ministra Obrony Narodowej ujmuje się z reguły:

w części wstępnej - ocenę realizacji zadań szkoleniowych w siłach zbrojnych za okres minionego roku, wykaz wyróżniających się jednostek wojskowych i ich dowódców z poszczególnych okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych i jednostek centralnego podporządkowania;

w części rozkazującej - główny cel i zadania szkoleniowe na rok następny dla całych sił zbrojnych oraz oddzielnie dla wojsk lądowych, wojsk obrony powietrznej kraju, wojsk lotniczych i marynarki wojennej;

w części końcowej - sprawy organizacyjne dotyczące szkolenia.

Do rozkazu szkoleniowego ministra Obrony Narodowej dołącza się dokumenty zabezpieczające jego realizację, a mianowicie:

- plan na najważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych;
- limity osobowe i eksploatacyjno-materiałowe;
- plan działalności produkcyjnej;

- inne załączniki - w razie potrzeby.

Roczny plan zasadniczych przedsięwzięć szkoleniowych jest podstawowym dokumentem planistyczno-organizacyjnym. Plan ten powinien zapewniać rytmiczne i skoordynowane osiąganie celów i zadań sformułowanych w rozkazie szkoleniowym ministra Obrony Narodowej i ujętych na dany rok w pięcioletnim planie zasadniczych zamierzeń szkoleniowych w zakresie szkolenia dowództw i wojsk w systemie obronnym państwa, a także w systemie sojuszniczym. W planie określa się tematykę szkolenia instytucji centralnych MON, okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, sztabów związków operacyjnych oraz rodzaje zamierzeń szkoleniowych przewidzianych do realizacji przez siły zbrojne w poszczególnych miesiącach, a także głównych organizatorów i uczestników tych zamierzeń.

Limity osobowe i eksploatacyjno-materiałowe określają zwykle wielkość sił i środków wystarczających do zabezpieczenia realizacji i zamierzeń szkoleniowych.

W planie działalności szkoleniowo-produkcyjnej określony jest udział wojsk w realizacji zadań na rzecz sił zbrojnych i gospodarki narodowej oraz rezerwę szkoleniowo-produkcyjną do dyspozycji szczebla centralnego, a także do wykorzystania przez okręgi wojskowe, rodzaje sił zbrojnych, związki taktyczne i oddziały na zabezpieczenie własnych zadań.

Rozkaz szkoleniowy ministra Obrony Narodowej wraz z załącznikami opracowuje zespół wyznaczonych oficerów w Sztabie Generalnym WP na podstawie propozycji i przy współudziale zainteresowanych instytucji centralnych MON, dowództw okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych. Przedstawiany jest ministrowi Obrony Narodowej do podpisu - w pierwszej połowie października każdego roku.

2.2. Główne cele i zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej w siłach zbrojnych.

Jest to dokument określający zadania pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej na dany rok. Podstawę jego opracowania stanowią:

- pięcioletni program szkolenia politycznego kadry zawodowej sił zbrojnych;
- uchwały zjazdu Partii, Komitetu Centralnego i Biura Politycznego;
- rozkazy, zarządzenia i decyzje ministra Obrony Narodowej;
- wnioski z analizy sytuacji politycznej oraz stopnia realizacji zadań i wyników w zakresie pracy politycznej i ideowo-wychowawczej.

Dokument opracowuje Główny Zarząd Polityczny WP według ustaleń szefa GZP i przedstawia do akceptacji w pierwszej połowie każdego roku.

2.3. Wytyczne organizacyjno-szkoleniowe dla sił zbrojnych.

Jest to dokument stanowiący zbiór praktycznych wskazówek /ustaleń/ do realizacji w danym roku zadań zawartych w pięcioletniej dyrektywie i rozkazie szkoleniowym ministra Obrony Narodowej oraz w pięcioletnim planie kursów. Treść wskazówek precyzywna jest zazwyczaj w formie rozkazującej - jasną i zwięzłą.

W wytycznych określa się zakres zadań oraz formy i zasady ich realizacji przez zainteresowane instytucje centralne, dowództwa okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych. Wytyczne opracowywane są przez Główny Zarząd Szkolenia Bojowego na podstawie propozycji i przy współpracy z instytucjami centralnymi MON. Wydaje je główny inspektor szkolenia do końca października każdego roku, po uwzględnieniu z szefem Sztabu Generalnego WP.

2.4. Kalendarzowy plan zamierzeń szkoleniowych instytucji centralnych MON.

Jest to dokument planistyczny stanowiący załącznik do wytycznych organizacyjno-szkoleniowych dla sił zbrojnych.

Podstawę do opracowania tego dokumentu stanowią:

- rozkaz szkoleniowy ministra Obrony Narodowej;
- główne cele i zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej w siłach zbrojnych;
- wytyczne organizacyjno-szkoleniowe dla sił zbrojnych.

W kalendarzowym planie ujmuje się z reguły zasadnicze zamierzenia szkoleniowe organizowane przez instytucje centralne MON lub zlecone do przeprowadzenia okręgom wojskowym i rodzajom sił zbrojnych, dotyczące wszelkiego rodzaju ćwiczeń, szkoleń, praktyk szkoleniowych, kursów, zawodów i konkursów oraz odpraw, narad, konferencji szkoleniowych itp. a także określa się uczestników tych zamierzeń, miejsca i terminy ich realizacji.

Kalendarzowy plan składa się z części wypełnianych przez poszczególne instytucje, może on zawierać następujące części:

- pierwsza - zamierzenia instytucji podległych szefowi Sztabu Generalnego WP;
- druga - zamierzenia Głównego Zarządu Politycznego WP;
- trzecia - zamierzenia instytucji podległych głównemu inspektorowi szkolenia;
- czwarta - zamierzenia instytucji podległych głównemu inspektorowi obrony terytorialnej;
- piąta - zamierzenia instytucji podległych głównemu kierownikowi WP;
- szósta - zamierzenia instytucji podległych głównemu inspektorowi techniki WP;
- siódma - zamierzenia wyższych szkół oficerskich i ośrodków szkolenia;

- ósma - zamierzenia akademii wojskowych i centrum doskonalenia oficerów, realizowane przy współudziale instytucji centralnych MON, okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych;

- dziewiąta - ramowy plan wykorzystania ośrodków szkolenia poligonowego przez instytucje centralne MON i wyższe szkoły oficerskie;

- dziesiąta - orientacyjne obciążenie okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych osobowo-materiałowym zabezpieczeniem realizacji filmów wojskowych;

- jedenasta - zestawienie dodatkowych centralnych kursów na dany rok /uzupełnienie pięcioletniego planu/; w przypadku gdy w danym roku ukazuje się pięcioletni plan kursów, części tej nie opracowuje się;

- część dwunasta i następne - w razie potrzeby.

Kalendarzowy plan opracowuje Główny Zarząd Szkolenia Bojowego - w terminie do końca października każdego roku.

2.5. Roczny plan zasadniczych przedsięwzięć Ministerstwa Obrony Narodowej.

Roczny plan zasadniczych przedsięwzięć jest dokumentem planistycznym.

Podstawę opracowania planu stanowią:

- pięcioletni plan zasadniczych przedsięwzięć MON;
- rozkazy szkoleniowy ministra Obrony Narodowej;
- decyzje ministra Obrony Narodowej;
- główne cele i zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej w siłach zbrojnych;
- wnioski z analizy stopnia realizacji planu zasadniczych przedsięwzięć MON za miniony rok.

W rocznym planie ujmują się najważniejsze zadania instytucji centralnych MON mające wpływ na całokształt działalności

sil zbrojnych i zadania wymagające akceptacji ministra Obrony Narodowej. Plan składa się z trzech części zawierających:

- część pierwsza - ramowy układ zasadniczych przedsięwzięć o charakterze cyklicznym;
- część druga - zasadnicze przedsięwzięcia w układzie poszczególnych instytucji centralnych MON oraz terminy ich realizacji i rozpatrzenia na posiedzeniach Zespołu lub Rady Wojskowej MON;
- część trzecia - ważniejsze przedsięwzięcia krótkoterminowe w układzie miesięcznym.

Plan opracowuje Sztab Generalny WP we współpracy z instytucjami centralnymi i zostaje przedstawiony ministrowi Obrony Narodowej do akceptacji w pierwszej połowie grudnia każdego roku.

2.6. Roczne plany zasadniczych przedsięwzięć instytucji centralnych MON.

Są to dokumenty planistyczne stanowiące podstawę do realizacji przedsięwzięć przez daną instytucję. Liczba zamierzeń umieszczonych w rocznym planie danej instytucji powinna być dostosowana do możliwości wykonawczych danego organu. Układ rocznego planu może być różny. Może on być sporządzony w ten sposób, że przedsięwzięcia będą pogrupowane według celów jakie zostały określone na dany rok albo według wykonawców.

Plan ten powinien być okresowo udokładniany, na przykład co 1-3 miesiące. Udokładnianie planu łączy się zwykle z rozliczaniem wykonawców.

Plany opracowuje się w terminie do końca drugiej dekady grudnia każdego roku.

3. Planowanie roczne na szczeblu okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznego.

Dowództwa okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych i związków taktycznych opracowują plan szkolenia zawierający: rozkaz szkoleniowy, zasadnicze zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej, wytyczne organizacyjno-szkoleniowe, kalendarzowy plan zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć.

Do planu szkolenia okręgu wojskowego rodzaju sił zbrojnych i związku taktycznego dołącza się w formie załącznika zbiór materiałów zapewniających działalność szkoleniowo-organizacyjną, który zawiera zazwyczaj:

- rozdzielnik środków materiałowego zabezpieczenia szkolenia;
- tematyczny plan szkolenia doskonalącego i bieżącego kadry zawodowej;
- inne pomocnicze dokumenty.

Plany szkolenia wojsk okręgu i rodzaju sił zbrojnych przedstawiane są do zatwierdzenia ministrowi Obrony Narodowej w końcu listopada każdego roku.

Plan szkolenia związku taktycznego przedstawia się do zatwierdzenia dowódcy okręgu wojskowego lub dowódcy sił zbrojnych w końcu pierwszej dekady grudnia każdego roku.

3.1. Rozkaz szkoleniowy dowódcy okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznego.

W rozkazie szkoleniowym dowódcy danego szczebla dokonuje się podsumowania dorobku szkoleniowego minionego roku oraz konkretyzuje się zadania w tym zakresie na rok następny.

Podstawę do opracowania rozkazu szkoleniowego dowódcy danego szczebla stanowią:

- rozkaz szkoleniowy oraz decyzje wyższego przełożonego

przekazywane jako omówienia z kontroli prowadzonych w ciągu roku;

- wnioski z oceny stopnia realizacji zadań szkoleniowych, a także wyników w pracy ideowo-wychowawczej i szkoleniowej w minionym roku.

Opracowując rozkaz szkoleniowy formułuje się go w trzech częściach stanowiących jedną całość.

W części wstępnej dokonuje się oceny realizacji zadań ideowo-wychowawczych i szkoleniowych w podległych wojskach za miniony rok, przyczyny i źródła nie wykonania lub niepełnego ich wykonania. Podaje się charakterystyczne przykłady lub ujemne, wymienia się wyróżniające jednostki wojskowe, ich dowódców /oddzielnie jednostki, które zostały ujęte w rozkazie wyższego przełożonego/ oraz zjawiska negatywne występujące w jednostkach.

W części rozkazującej podaje się główny cel i zadania do pracy ideowo-wychowawczej i szkoleniowej na rok następny dla całości wojsk danego szczebla i oddzielnie dla poszczególnych jednostek wojskowych.

W części końcowej przedstawia się sprawy organizacyjne, mogą to być dane dotyczące organizacji ćwiczeń wspólnych, szkolenia poligonowego itp.

Rozkaz szkoleniowy opracowuje sztab danego szczebla przy współudziale pozostałych organów dowodzenia.

3.2. Zasadnicze zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej w okręgu wojskowym, rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznym.

Opracowania powyższego dokumentu dokonuje organ partyjno-polityczny danego szczebla dowodzenia. Opracowuje się go na podstawie ustaleń szefa wyższego organu partyjno-politycznego dostosowując zawarte w nich treści do warunków i potrzeb określonego

szczebla. Pomocne są tu także uwagi, wyniki i spostrzeżenia z prowadzonych kontroli.

3.3. Wytyczne organizacyjno-szkoleniowe dla wojsk okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych i związku taktycznego.

Wytyczne organizacyjno-szkoleniowe stanowią zbiór praktycznych wskazań /ustaleń/ do realizacji w danym roku zadań zawartych w rozkazie szkoleniowym dowódcy i wytycznych wyższego przełożonego. Są to często wytyczne z kursów instruktorsko-metodycznych, odprezentowanych szkoleniowych, sprecyzowane zwięźle w formie rozkazującej.

Dowództwa poszczególnych szczebli precyzują otrzymane od przełożonych ustalenia, dostosowując je odpowiednio do własnych warunków i podległych jednostek wojskowych. Podstawę do opracowania wytycznych stanowią dokumenty szkoleniowe szczebla nadrzędnego oraz wnioski z oceny stopnia realizacji zadań i wyników szkoleniowych w minionym roku.

Wytyczne opracowuje sztab danego szczebla przy współudziale innych organów dowodzenia.

3.4. Kalendarzowy plan zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych i związku taktycznego.

Kalendarzowy plan jest podstawowym dokumentem planistyczno-organizacyjnym. Stanowi on załącznik do wytycznych organizacyjno-szkoleniowych dla wojsk danego szczebla. W kalendarzowym planie ujmuje się przedsięwzięcia działalności bieżącej nakazane przez przełożonych lub przewidywane do wykonania z własnej inicjatywy oraz ważniejsze zamierzenia realizowane przez podległe jednostki wojskowe.

Kalendarzowy plan można podzielić na części składowe zawierające:

- część pierwsza - zamierzenia szkolenia operacyjno-taktycznego oraz doskonalenia dowództw i sztabów;

- część druga - najważniejsze zamierzenia szkolenia politycznego, pracy politycznej i ideowo-wychowawczej;
- część trzecia - pozostałe zamierzenia szkoleniowe i inne główne przedsięwzięcia;
- część czwarta - kontrole o charakterze jawnym - dotyczy to związku taktycznego.

Liczba zamierzeń umieszczonych w kalendarzowym planie powinna być dostosowana do możliwości wykonawczych danego szczebla.

W swoim założeniu plan powinien zawierać rezerwę czasową pozwalającą pracować bez napięć i wykonywać zadania doraźne jakie wystąpią w ciągu danego roku.

Plan opracowuje sztab danego szczebla dowodzenia, udokładniając go zwykle oo 1-3 miesiące w połączeniu z rozliczeniem wykonawców.

4. Planowanie roczne na szczeblu oddziału /równorzędnym/.

W oddziale całokształt działalności bieżącej ujmuje się w kalendarzowym planie zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć. Kalendarzowy plan sporządza się na podstawie wytycznych organizacyjno-szkoleniowych oraz kalendarzowego planu zamierzeń związku taktycznego, programu szkolenia oddziału, wniosków z oceny stopnia realizacji zadań i wyników w pracy politycznej, ideowo-wychowawczej i szkoleniowej w minionym roku, limitów środków zabezpieczenia materiałowego.

W kalendarzowym planie ujmuje się wszystkie przedsięwzięcia wynikające, dla danego oddziału, z dokumentów rozkazodawczych, normatywno-prawnych i planistycznych szczebla nadrzędnego oraz przedsięwzięcia własne związane z działalnością oddziału.

Kalendarzowy plan składa się z trzech części, zazwyczaj zawierających:

- część pierwsza - zamierzenia szkolenia taktycznego oraz doskonalenia dowództwa i kadry, opracowuje się ją graficznie,

zwłaszcza w oddziałach typu pułk;

- część druga - zamierzenia szkolenia politycznego, pracy politycznej i ideowo-wychowawczej;

- część trzecia - pozostałe zamierzenia szkoleniowe i inne zasadnicze przedsięwzięcia /odparwy, narady, kursy, prace techniczne, gospodarcze itp./.

Do kalendarzowego planu oddziału dołącza się, w formie załączników, zbiór materiałów zapewniających działalność szkoleniową organizacyjną. Zbiór zazwyczaj obejmuje: rozdzielniki środków zabezpieczenia materiałowego szkolenia; tematyczny plan szkolenia doskonalącego i bieżącego kadry zawodowej oddziału; inne pomocnicze materiały - jak na przykład przydział obiektów szkoleniowych do wykorzystania przez pododdziały. Poza tym do kalendarzowego planu dołącza się jako załączniki: diagramy szkolenia pododdziałów według wzorów określonych w programach szkolenia.

Kalendarzowy plan opracowuje sztab oddziału przy współudziale pozostałych organów dowodzenia w terminie do końca drugiej dekady grudnia każdego roku.

W przypadku samodzielnych specjalistycznych kompanii i plutonów /równorzędnych/ okręgowych i dywizyjnych diagramy szkolenia dla tych pododdziałów opracowują szefowie rodzajów wojsk i służb szczebla okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych lub związku taktycznego przy współudziale dowódców tych pododdziałów i ich zastępców do spraw politycznych w terminie do końca drugiej dekady grudnia każdego roku.

5. Operatywne planowanie wykonawcze.

Wykonawcze i koordynacyjna forma planowania wyraża się: w miesięcznych planach zasadniczych przedsięwzięć oraz w miesięcznych kalendarzowych planach szkolenia i pracy ideowo-wychowawczej pododdziałów; tygodniowych podziałach godzin kompanii

/równorzędnych/.

Operatywne planowanie spełnia rolę koordynującą, ma bowiem zapewnić dalszą konkretyzację zadań wynikających z rocznych dokumentów planistycznych danego szczebla oraz z doraźnych decyzji przełożonego. W wyniku ~~planu~~ krótkofalowego planowania scalają się wysiłki wszystkich wykonawców poszczególnych przedsięwzięć. Zapewnia się także kontrolę wykonania.

5.1. Miesięczne plany zasadniczych przedsięwzięć poszczególnych szczebli dowodzenia i zarządzania.

Planowanie miesięczne jest jeszcze bardziej jak roczne, ściślej powiązane wzajemnymi współzależnościami i uwarunkowaniami pomiędzy poszczególnymi szczeblami dowodzenia /pionowo/ oraz wewnątrz pomiędzy komórkami dowództw /poziomo/. Stąd też się wydaje celowym krótkie omówienie planowania miesięcznego na podstawowych szczeblach dowodzenia.

Rolę wiodącą w procesie planowania spełnia miesięczny plan zasadniczych przedsięwzięć sił zbrojnych, sporządzany na szczeblu Ministerstwa Obrony Narodowej w Sztabie Generalnym WP. Miesięczne plany są planami kroczącymi, ujmują się w nich główne zamierzenia danego miesiąca z określeniem wykonawców, współwykonawców, terminów i miejsc realizacji oraz w formie ogólnej - główne zamierzenia na miesiąc następny.

Miesięczny plan zasadniczych przedsięwzięć sił zbrojnych opracowuje się na podstawie: rozkazu szkoleniowego ministra Obrony Narodowej; dokumentu określającego główne cele i zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej w siłach zbrojnych; rocznych planów zasadniczych przedsięwzięć MON i instytucji centralnych MON; rocznych planów szkolenia okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych; doraźnych decyzji osób zajmujących kierownicze stanowiska w Ministerstwie Obrony Narodowej.

Ponadto w miesięcznym planie ujmuje się zamierzenia ministra Obrony Narodowej, zamierzenia instytucji centralnych MON, dowództw okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych, kontrole problemowe szczebla MON, a także przedsięwzięcia partyjno-rządowe mające wpływ na planowanie w siłach zbrojnych.

Plan podpisuje szef Sztabu Generalnego, przedstawiając go ministrowi Obrony Narodowej w końcu każdego miesiąca.

W miesięcznych planach zasadniczych przedsięwzięć instytucji centralnych MON, okręgów wojskowych, rodzajów sił zbrojnych, związków taktycznych, oddziałów /równorzędnych/ ujmuje się zamierzenia szczebla nadrzędnego, w których realizacji uczestniczy dana instytucja /dowództw/ oraz główne zamierzenia własne i szczebla podległego. Plany opracowują sztaby lub wyznaczone komórki na podstawie: rocznych dokumentów rozkazodawczych, normatywno-prawnych i planistycznych danego szczebla; miesięcznego planu zasadniczych przedsięwzięć sił zbrojnych; doraźnych decyzji dowódców /szefów/.

5.2. Miesięczne kalendarzowe plany szkolenia oraz pracy politycznej i ideowo-wychowawczej pododdziałów.

Większość zamierzeń szkoleniowych i innych planowanych na różnych szczeblach dowodzenia realizowana jest bezpośrednio przez pododdziały jako ogniwa wykonawcze. Dlatego też planowanie na szczeblu pododdziału jest niezmiernie istotne. Jego realność, terminowość i dokładność wpływa w decydującej mierze na niezawodność wykonywanych zadań, kształtuje także postawy i nastroje żołnierzy.

Na szczeblu pododdziałów wchodzących organizacyjnie w skład oddziału opracowuje się: miesięczny kalendarzowy plan szkolenia oraz pracy politycznej i ideowo-wychowawczej batalionu /równorzędnego/; miesięczny kalendarzowy plan szkolenia oraz pracy politycznej i ideowo-wychowawczej kompanii. Dokumenty te regulują cało-

kształt życia, szkolenia i wychowania pododdziałów. Opracowuje się je na podstawie rocznych i miesięcznych dokumentów planistycznych oddziału /równorzędnego/. Przy planowaniu w pododdziale typu kompanii bierze się podstawę także dokumentację planistyczną batalionu /dywizjonu/.

Plany na szczeblu pododdziału opracowuje się w ustalonym terminie zwykle na 3-4 dni przed zakończeniem danego miesiąca.

5.3. Tygodniowy podział godzin kompanii /pododdziału równorzędnego/.

Na szczeblu kompanii /równorzędnej/ sporządza się tygodniowy podział godzin, regulujący życie i szkolenie pododdziału w poszczególnych dniach tygodnia.

Dowódca kompanii opracowując tygodniowy podział godzin, dokonuje analizy treści tematyki oraz uzyskanych na poprzednich zajęciach wyników szkolenia. Na podstawie wypracowanych wniosków planuje dodatkowe zajęcia w godzinach dyspozycyjnych oraz instruktaże i treningi.

6. O skuteczności dowodzenia.

W dowództwach poszczególnych szczebli podstawowymi ogniwami wykonawczymi doczyjni dowódcy jest sztab i inne komórki organizacyjne tworzące organy dowodzenia, w których koncentruje się działalność merytoryczna wyrażająca się w przygotowywaniu danych do rozkazów, zarządzeń, meldunków, opracowywaniu i wzajemnym uzgadnianiu treści nowych rozwiązań; usprawnianie organizacji, stylu i metod pracy, a także działalność w zakresie ciągłego i bieżącego funkcjonowania dowodzenia i zarządzania.

Podstawę planowania, organizowania i kierowania działalnością bieżącą stanowią dokumenty i materiały omówione już poprzednio. Wypada jednak jeszcze raz podkreślić, że głównym organizatorem

i realizatorem dowodzenia wojskami tak w okresie pokoju jak również w działaniach bojowych jest dowódca i sztab. Dowódca stawiając zadania bezpośrednio mu podległym osobom funkcyjnym, konkretyzuje ich działalność. Pamiętać należy także o tym, że dowódca, jego zastępcy a zwłaszcza szef sztabu - obowiązani są racjonalnie gospodarować czasem własnym i swych podwładnych. Czas stał się obecnie jednym z głównych elementów procesów decyzyjnych realizowanych przez dowódców i podległe mu organy dowodzenia. Ważnym elementem wręcz podstawą przesądającą o racjonalnym wykorzystaniu czasu jest dobrze opracowany i ściśle przestrzegany regulamin pracy, wynikający z zakresu działania określonego dowództwa, uwzględniający konkretne warunki działania komórek organizacyjnych tworzących dowództwo.

Regulamin pracy powinien normować podstawowe zagadnienia związane z wewnętrznym funkcjonowaniem dowództwa /instytucji/ w szczególności w zakresie:

- planowania szkolenia lub innej działalności podstawowej dla danego dowództwa;
- organizacji dnia i tygodnia oraz ramowo miesiąca pracy wewnątrz dowództwa i w podległych wojskach;
- organizowania i prowadzenia szkolenia wewnętrznego, narad, odpraw i konferencji - lub uczestnictwo w tego typu przedsięwzięciach;
- obieg /wymiana/ informacji;
- korzystanie z usług komórek zabezpieczających dowodzenie takich jak kancelarie, hala maszyn, drukarnia /kroślarnia/, węzeł łączności, odprawy służb itp.;
- czasu pracy magazynów, kasyna, bufetu, przychodni lekarskiej /izby chorych/;
- przydziału obiektów szkoleniowych /hali sportowej, strzelnicy, ośrodka sprawności fizycznej/.

Regulamin podpisany przez szefa sztabu i zatwierdzony przez dowódcę stanowi podstawę dla szefów komórek organizacyjnych dowództwa do planowania i organizowania własnej pracy i podwładnych, stwarza możliwości sprawnego działania dowództwa.

Praktyka wykazuje, że obok regulaminu pracy niezwykle istotną rolę w działalności danego dowództwa spełnia ramowy plan pracy osobistej dowódcy, jest on bowiem wiążącym dla zastępców i osób funkcyjnych bezpośrednio mu podległych. Stąd też dowódca po opracowaniu osobistego planu pracy na nadchodzący miesiąc /tydzień/ powinien uwzględnić wszystkie wymogi regulaminu pracy podległego mu dowództwa - a następnie zapoznać w niezbędnym zakresie z jego treścią zainteresowane osoby, zaś szefa sztabu z całością opracowanego planu. Szef sztabu zawiadamia podległych dowódców o ich osobistym udziale w realizacji planowanych przedsięwzięć.

Podobnie planują osobistą pracę osoby funkcyjne bezpośrednio podległe dowódcy i ich podwładni. Stosując właśnie taką metodę indywidualnego planowania pracy na poszczególnych szczeblach oraz przez poszczególne szczeble osiągamy konieczny stopień centralizacji oraz spójność planów, które powinny stanowić jednolitą całość. Przy takiej metodzie planowania można zrezygnować z uciążliwego zatwierdzania planów bieżącej indywidualnej działalności przez przełożonych, ponieważ mechanizm ich opracowywania zapewnia koordynację realizacji planowanych przedsięwzięć.

Jak praktyka wskazuje, planując pracę osobistą czy zespołową koniecznym jest zachowanie rezerwy czasowej na nieprzewidziane dodatkowe zamierzenia. Może to być około 10-15% ogólnej ilości dysponowanego czasu, to jest około 1-2 godzin dziennie lub 4-5 dni w miesiącu. Niezbędne jest też zachowanie rezerwy środków materialnych.

Przemysłane osobiste planowanie pracy przez wszystkie osoby funkcyjne przy utrzymaniu określonych rezerw pozwoli zachować swobodę

działania wszystkim wykonawcom i możliwość wykonywania zadań nie przewidzianych, zapowiadając jednocześnie współudział określonych osób i zespołów przy wykonywaniu zamierzeń wymagających zespołowego działania. Dalszą pozytywną konsekwencją takich poczynań jest wzrost jakości wykonawstwa postępujący razem z doskonaleniem wspólpracy /współdziałania/ wykonawców. W takiej sytuacji powinna się zmniejszyć konieczność częstego organizowania i prowadzenia odpraw, narad i konferencji o charakterze koordynującym działanie, przy wykonywaniu postawionych zadań.

Realizując tak opracowane plany pracy zapewnia się także skuteczną kontrolę /samokontrolę/ wewnętrzną poszczególnych wykonawców, ponieważ z treści planów wiadomo kto, w jakim terminie, jakimi środkami wykonuje powierzone mu przedsięwzięcia.

6.1. Dla zapewnienia ciągłości dowodzenia /kierowania/ i pracy stosowana jest zasada, że podczas nieobecności dowódcy lub szefa komórki organizacyjnej obowiązki służbowe w jego miejscu pracy spełnia etatowy zastępca lub inny wyznaczony przez nie żołnierz. Dotyczy to każdego przypadku nawet krótkotrwałej nieobecności w miejscu pracy.

6.2. Skuteczność dowodzenia wymaga też systematycznego i bieżącego orientowania oficerów o oczekujących ich zadaniach i sytuacji w wojskach. Wymagany jest więc sprawny obieg informacji wyrażanych w decyzjach dowódcy i zarządzeniach innych przełożonych, a także w treściach meldunków i sprawozdań przedstawianych przez podległe szczeble dowodzenia i ogniwa kontrolujące realizację zadań. Mając to na uwadze dowódca, jego zastępcy a zwłaszcza szef sztabu obowiązani są sprawnie przetwarzać /opracowywać/ nadchodzące informacje przekształcając je w decyzje lub meldunki do przekazywania wykonawcom lub przełożonym.

Skuteczność pracy danego dowództwa w poważnym stopniu zależy od wartości uzyskanych informacji i od sposobu ich wykorzystania a zwłaszcza ich selekcji i udostępniania innym.

Informacje wewnątrz dowództwa przekazuje się przeważnie w sposób ustny. Służą temu odprawy służbowe, narady, zebrania lub konferencje, instruktaże, rozmowy indywidualne itp. Częstotliwość ich stosowania może być różna. Informowanie okresowe z udziałem wszystkich pracowników danego dowództwa powinno być rzadko stosowane. Na szczeblu oddziału i związku taktycznego nie częściej niż raz w miesiącu. Natomiast na szczeblu okręgu czy rodzaju sił zbrojnych jeszcze rzadziej.

Odprawy służbowe dla całości kadry danego dowództwa lub wybranej kadry powinny być prowadzone w celu podsumowania działalności służbowej za miniony okres, postawienia nowych węzłowych zadań. Na odprawach służbowych nie należy z zasady przewidywać dyskusji. Należy natomiast przewidzieć czas na ewentualne pytania ze strony uczestników odprawy, aby w ten sposób zapewnić dokładniejsze zrozumienie postawionych zadań.

Narady, zebrania lub konferencje mogą być przeprowadzane okresowo lub doraźnie. W zależności od potrzeb mogą w nich uczestniczyć wszyscy lub tylko niektórzy pracownicy dowództwa /dowództw/. Organizuje się je wówczas gdy zachodzi potrzeba pogłębienia znajomości określonego problemu, dokonania jego analizy lub oceny lub zebrania danych do wypracowania metod dalszego działania.

Dla sprawnego przeprowadzania odpraw, narad, zebrań lub konferencji istotne znaczenie ma wcześniejsze ustalenie programu, czasu trwania i ewentualnego czasu wystąpień uczestników.

Należy jednak pamiętać, że zasadniczą część informacji służbowych powinna być przekazywana głównie przez instruktaże, rozmowy indywidualne lub dla zespołów o podobnym charakterze specjalis-

tycznym.

Oprócz tych najczęściej praktykowanych sposobów mogą być także inne, dostosowane do warunków i potrzeb danego organu kierowania. Dążyć należy do tego aby sposób pisemny ograniczyć do przypadków koniecznych.

6.3. Referowanie opracowanych materiałów powinno być krótkie i konkretne, powinno obejmować rzeczy najważniejsze pomagające w podjęciu decyzji.

Zapewnienie wysokiej sprawności pod tym względem wymaga żeby materiał przygotowany przez bezpośredniego wykonawcę jak najkrótszą drogą trafił do tej osoby, która jest uprawniona do jego akceptowania. Można to zrealizować albo przez pominięcie niektórych pośrednich przełożonych lub rozpatrywać dany materiał w ich obecności. Tego rodzaju sposób może znaleźć zastosowanie wówczas gdzie między dowódcą lub szefem a bezpośrednim wykonawcą istnieje dwóch-trzech pośrednich przełożonych. Sposób wykonania zadania powinien z zasady referować ten podwładny, który został wymieniony w deklaracji na dokumencie pisemnym lub ustnie został wyznaczony. Referujący powinien być gotowy do udzielania uzasadnionych wyjaśnień i odpowiedzi, świadczących o słuszności przedstawionego rozwiązania. Na życzenie przełożonego lub za jego zgodą w referowaniu może uczestniczyć autor danego opracowania. Może to mieć miejsce wówczas, gdy będzie to opracowanie ściśle specjalistyczne lub istnieje konieczność przyspieszenia podjęcia decyzji przez przełożonego, jest to także okazja do bliższego poznania bezpośredniego wykonawcy. Przełożony może wnikać nawet w najdrobniejsze szczegóły przedstawionego mu materiału, wymagać jasnych i konkretnych odpowiedzi. Nie powinien jednak odrzucać przedstawionego mu rozwiązania dopóki nie wykaże podwładnemu, że zawiera ono nieuzasadnione i niedopracowane stwierdzenia i dane i dlatego nie

może być przyjęte w całości lub częściowo.

6.4. Przekazywanie informacji w postaci rozkazu, zarządzenia, meldunku, sprawozdania itp. kończy jej przetwarzanie. Może to być informacja przekazana w formie ustnej, telefonogramu, szyfrogramu lub w postaci pisma lub innego utrwalenia zapewniająca dokładne przekazanie treści, zgodnie z obowiązującymi przepisami. W każdym przypadku idzie o to, aby informacje bez zniekształceń jak najszybciej znalazły się u adresata, nie przenikając do wiadomości osób postronnych.

Każda pisemna informacja przedstawiana przełożonemu, przekazywana podwładnym lub współudziałającym ogniwom kierowania powinna być podpisana. Powinna być w tym zakresie przestrzegana zasada, że dowódca /równorzędny/ podpisuje tylko najważniejsze dokumenty na przykład meldunki i prośby do swego bezpośredniego przełożonego, a także rozkazy i niektóre zarządzenia i komunikaty do bezpośrednich podwładnych oraz najważniejsze pisma do instytucji współdziałających. Pozostałe dokumenty podpisuje zazwyczaj szef sztabu oraz zastępcy dowódcy. Podpisywanie wychodzącej korespondencji powinno być zgrane z jej dekretowaniem /kto dekretuje wykonanie ten podpisuje/.

Dokumenty służbowe mogą być również podpisywane w zastępstwie /"wz."/ i z upoważnienia /"z up."/. Przypadek pierwszy będzie miał miejsce wówczas gdy osoba upoważniona do podpisywania będzie służbowo nieobecna /wyjazd, choroba, urlop/. Natomiast drugi - gdy zostaną danej osobie przekazane na powien czas obowiązki. wraz z podpisywaniem danej korespondencji. Zarówno w pierwszym jak i w drugim przypadku podpis na dokumencie powinien wymieniać nazwę stanowiska podpisującej osoby z tym, że w pierwszym przypadku podaje się przyczynę nieobecności, na przykład "szef sztabu 5 Pułku Zmechanizowanego" /na urlopie/, a następnie podaje się

stopień imię i nazwisko tej osoby, która podpisuje dany dokument, poprzedzając to skrótem "wz" lub "z up."

Dokumenty mogą być również podpisywane przez osoby wyznaczone do pełnienia obowiązków na danym stanowisku i do czasowego pełnienia obowiązków. W takiej sytuacji przed nazwą stanowiska należy umieszczać odpowiedni skrót "po" lub "ozpo".

Wśród dokumentów są takie, które mogą być podpisywane przez dwie i więcej osób albo podpisywane i zatwierdzane. Jeśli dany dokument podpisuje więcej jak jedna osoba to podpisy powinny być składane w kolejności od najniższej do najwyższej usytuowanej osoby w hierarchii służbowej. Zatwierdzający składa podpis ostatni.

Niektóre dokumenty służbowe mogą być opatrywane pieczęcią herbową danej jednostki. Dotyczy to w zasadzie dokumentów podlegających zatwierdzeniu, kadrowych, gospodarczych, z zakresu gotowości bojowej i innych.

Dokumenty wysyłane poza dane dowództwo lub uprawniony organ powinny być zarejestrowane w kancelarii wysyłającego i w ustalony sposób przesłane do adresata. Na dokumencie źródłowym powinna być umieszczona adnotacja o sposobie załatwienia danej sprawy - jeśli ma być dokument przechowywany w aktach, lub polecenie zniszczenia jeśli nie będzie wykorzystywany w przyszłości.

R o z d z i a ł V. PODEJMOWANIE DECYZJI DOWÓDCZYCH

1. Określenie i istota decyzji oraz struktura procesu podejmowania decyzji dowódczych.

Podstawą funkcję dowodzenia stanowi działalność decyzyjna. W funkcjonowaniu tej działalności bardzo istotne znaczenie ma ciągłość procesu decyzyjnego, związana nie tylko z potrzebą kolejnego rozwiązywania odpowiednich problemów - np. w działaniach stanowiących pewien ciąg zazębiających się przedsięwzięć szkoleniowych, gospodarczych, kadrowych, wychowawczych itp. - ale również w związku z równoległym pojawieniem się innych problemów wymagających często natychmiastowych reakcji kierowniczych, odpowiedniego ustosunkowania się, a więc podejmowania decyzji. Stąd wynika konieczność stałej gotowości dowódców /szefów, kierowników itp./ do racjonalnego rozwiązywania złożonych doraźnych problemów, związanych z bieżącą działalnością polegających wykonawców.

Decyzją będziemy nazywali świadomy wybór jednego z rozpoznanych /zidentyfikowanych/ i dostępnych /realnych/ wariantów działania.

Tak podane określenie decyzji pociąga za sobą szereg konsekwencji, a mianowicie:

- decyzja, jako świadomy, a więc tym samym celowy akt wyboru implikuje konieczność przyjęcia odpowiedniej funkcji preferencji przez decydanta. Wyraża się to w przyjęciu odpowiedniego kryterium wyboru lub pewnego zbioru kryteriów ustawionych w odpowiedniej kolejności w zależności od przyjętego stopnia ważności, stanowiących warunek uświadomionego wyboru;

- konieczność utworzenia zbioru wariantów rozwiązania danego problemu decyzyjnego /np. mobilizacyjnego, szkoleniowego, kwaterni-strawskiego/, a więc zbioru projektów wariantów działania /w liczbie co najmniej dwóch/;

- konieczność wstępnej oceny możliwości praktycznego przyjęcia poszczególnych wariantów działania.

Zagadnienia dotyczące przyjęcia określonego kryterium wyboru lub pewnego zbioru kryteriów należą do jednych z najbardziej twórczych elementów procesu decyzyjnego. Znajdą one wyraz w opisie fazy przygotowania decyzji i fazy podjęcia decyzji.

Powracając do sformułowanego wcześniej pojęcia decyzji można wyróżnić dwa jego podstawowe znaczenia /rozumienia/: czynnościowe i rzeczowe.

Decyzja w rozumieniu czynnościowym, to zespół czynności związanych z przeprowadzeniem aktu wyboru oraz sam akt wyboru wariantu działania. Wobec tego decyzję w tym rozumieniu można utożsamiać z określeniem "decydowanie" związanym z czynnościami fazy podjęcia decyzji. Wchodzimy więc w problematykę struktury procesu podejmowania decyzji. W siłach zbrojnych stosowana jest najczęściej procedura mająca znaczny stopień ogólności i uniwersalności o następującym układzie wykonywanych przedsięwzięć:

- faza I - przeddecyzyjna, związana z przygotowaniem decyzji;
- faza II - podjęcia decyzji;
- faza III - poddecyzyjna, związana z pracami prowadzącymi do realizacji decyzji.

Zarówno szczegółowa treść tych faz jak i odpowiedni zarys różniczeń między nimi będą zależały przede wszystkim od:

- rodzaju rozwiązywanego problemu /np. problem o charakterze szkoleniowym, gospodarczym czy technicznym/;
- warunków wpływających ograniczająco na dysponowane środki i możliwe sposoby ich użycia /np. istniejąca baza materiałowo-szkoleniowa/;
- metod stosowanych przy rozwiązywaniu danych problemów.

Przykładem innego ujęcia metodycznego procedury postępowania przy rozwiązywaniu problemów decyzyjnych z zastosowaniem modelowa-

nia matematycznego, może być koncepcja prof. W. Sadowskiego^{1/} pięcio-
etapowego przebiegu procesu.

Etap I - Sformułowanie problemu decyzyjnego.

Etap II - Budowa modelu matematycznego problemu decyzyjnego.

Etap III - Badanie rozwiązań modelu matematycznego.

Etap IV - Weryfikacja modelu i uzyskanych wyników.

Etap V - Przyjęcie rozwiązania problemu decyzyjnego i
opracowanie systemu kontroli.

W warunkach działalności wojskowej będziemy mieli do czynienia zarówno ze specyficznym rodzajem działań w warunkach wojny, jak i ze specyficznymi warunkami i sposobami osiągnięcia celów wynikających z tych zadań. W warunkach pokoju ujęcie to ma charakter określonych wskazań regulaminowych obejmujących następujące grupy czynności:

- analiza zadania,
- ocena sytuacji,
- określenie zamiaru,
- wydanie wstępnych zarządzeń /bojowych/,
- wysłuchiwanie meldunków z danymi niezbędnymi do powzięcia decyzji,
- podjęcie decyzji,
- postawienie zadań,
- rekonesans, uściślenie zadań w terenie,
- kontrola i pomoc.

Powyższe ujęcie poszczególnych czynności pozwala już w trakcie procesu decyzyjnego na danym szczeblu formułować a następnie przekazywać istotne dane przeznaczone dla podwładnych, którzy na tej podstawie mogą rozpoczynać wypracowywanie decyzji leżących w ich kompetencji. Przy zastosowaniu takiej metody szereg czynności procesu decyzyjnego ulega zrównolegleniu i przyspieszeniu na poszczegól-

gólnych szczeblach wpływając na większą intensywność pracy dowódczej i sztabowej oraz racjonalne wykorzystanie czasu. Podobne sytuacje występują w działalności wojskowej nie tylko w warunkach bojowych ale również w działalności w okresie pokoju. Będą to sytuacje związane z utrzymaniem gotowości bojowej wojsk na wymaganym poziomie i bieżącym rozstrzygnięciem problematyki szkoleniowej, mobilizacyjnej, ideowo-wychowawczej, a także wykonywanie różnych świadczeń na rzecz gospodarki narodowej.

Niezależnie jednak od występowania określonej specyfiki można wyróżnić w przedstawionych na początku fazach szeregu czynności mających charakter wspólny - ogólnometodologiczny. Szersze rozwinięcie tych zagadnień zostało ujęte w dalszych punktach niniejszego rozdziału.

Decyzja w rozumieniu rzeczowym, to po prostu forma i treść wybranego wariantu działania. Treść ta może być przedstawiona w różnej postaci, w zależności od rodzaju rozwiązywanego problemu, wymogów i potrzeb, np.:

- w postaci graficzno-opisowego zobrazowania na mapie o określonej skali;
- jako projekt techniczny;
- jako opis planowanego działania /np. w rozkazie dowódcy/ uzupełniony schematem graficznym.

Wymagania dotyczące odpowiedniego utrwalania przyjętego wariantu rozwiązania problemu decyzyjnego wpływają w wyraźny sposób na przebieg procesu decyzyjnego. W szczególności w przypadkach problemów złożonych proces ujęcia ich rozwiązań w postaci odpowiednich, często z góry już ustalonych, dokumentów jest działaniem bardzo pracochłonnym, wydłużającym znacznie przebieg wprowadzania decyzji w życie w formie zadań dla podległych dowódców lub bezpośrednio dla wykonawców.

2. Rodzaje problemów decyzyjnych.

W treści niniejszego wydawnictwa używane jest określenie problem decyzyjny, traktowany jako problem będący pochodnym określonej sytuacji /bez wnikania dalej w drogi jego powstania/, którego rozwiązanie jest lub może być przedmiotem organu podejmującego decyzję /decydenta/, a ściślej konkretnej osoby i dowódcy, szefa, komendanta itd. Mając powyższe na względzie można podać bardzo uogólnioną klasyfikację problemów mogących stanowić przedmiot decydowania. Przy czym klasyfikacja ta dotyczy problemów wynikających zarówno z różnorodnej, często wysoce specjalistycznej działalności wojskowej, jak i okoliczności /sytuacji i kontaktów/ w jakich one występują. Stąd też ukształt problemów decyzyjnych sprowadzić można do trzech podstawowych grup.

Do pierwszej grupy zalicza się zazwyczaj problemy związane z wyborem celu działania, a więc sformułowaniem odpowiedzi na pytanie - co robić? /jaki układ rzeczy lub zdarzeń osiągnąć/. Oczywiście stanowi to pewne uproszczenie w zestawieniu z przypadkami formułowania niekiedy bardzo złożonych celów działania, co wymaga poprzedzenia pracami przygotowawczymi, często o charakterze prognostycznym. W praktyce dowódczej, problemy należące do tej grupy najczęściej występują w związku z precyzowaniem zadań dla podwładnych.

Do drugiej grupy zalicza się problemy związane z określeniem szeroko rozumianego sposobu działania, zmierzającego do osiągnięcia wybranego /nakazanego, żadanego/ celu. Określenie sposobu działania ma charakter postulatywny i dotyczy nie tylko wąskiego zakresu odpowiednio uporządkowanych czynności, prowadzących do uzyskania zamierzonego efektu, ale również oceny przewidywanych /spodziewanych/ warunków działania, propozycji i potrzeb ilościowych różnego rodzaju środków /ludzkich, rzeczowych, energetycznych, czasowo-

przestrzennych/ oraz ich wykorzystania w toku działania. A więc w tej grupie problemów decyzyjnych poszukujemy odpowiedzi na pytanie - jak robić /działać/? Problemy decyzyjne należące do tej grupy występują najczęściej w bieżącej praktyce dowodzenia. Większość przekazywanych przez przełożonych zadań przyjmuje postać problemów związanych z poszukiwaniem najlepszych sposobów wykonania tych zadań.

Do trzeciej grupy moglibyśmy zaliczyć problemy doboru rzeczywiście posiadanych środków /zasobów/ czyli poszukiwanie odpowiedzi na pytanie - z czego robić /jakie zasoby użyć w działaniu/? Często bowiem występują niedobory zarówno ilościowe jak i jakościowe tych zasobów, które były przewidywane /planowane/ do użycia dla realizacji określonego zadania. Powstają więc trudności dotyczące użycia środków zastępczych różniących się często odpowiednimi parametrami i charakterystykami od przewidywanych. Ponadto posiadając swobodę w doborze zasobów, chodzi przede wszystkim o ekonomiczne wykorzystywanie środków łatwo dostępnych.

Problemy powyższe są odpowiednio współzależne. Określając w skrócie wymienione kolejno grupy tych problemów jako postulowanie, optymalizowanie i realizowanie należy dostrzegać podstawowe współzależności jakie między nimi występują. Najczęściej bowiem problemy typu rozkazodawczego /postulatywnego/ mają charakter nadrzędny. Wynika to stąd, że dla osiągnięcia nakazanych /lub przyjętych, ustalonych/ celów działania opracowuje się sposoby ich osiągnięcia oraz dobiera się odpowiednie zasoby /środki rzeczowe, ludzkie itd.

Przedstawione rodzaje problemów decyzyjnych znajdują również swój wyraz w pierwszych trzech etapach cyklu organizacyjnego:

- stwierdzenie celu działania,
- planowanie,
- pozyskiwanie i rozmieszczenie zasobów.

Jednakże w cyklu problemy te są szerzej potraktowane tzn. nie zawsze przyjmują postać problemów decyzyjnych, a często w otrzymanych ze szczebla nadrzędnego zadaniach są zawarte zarówno cele działania jak i środki niezbędne do użycia a nie rzadko również sposoby osiągnięcia celów działania.

3. Proces podejmowania decyzji.

Zasygnalizowana w punkcie 1 niniejszego rozdziału struktura procesu podejmowania decyzji w ujęciu trójfazowym znajdzie tutaj odpowiednie rozwinięcie, dostosowanie do uniwersalnego dla wojsk charakteru wydawnictwa oraz będzie miało postać wzorca teoretycznego nie wykluczającego różnorodnych, uzasadnionych odchyłań w praktycznej działalności podejmowania decyzji. Uwzględnianie zaś w praktycznej działalności wyszczególnionych czynności powinno zwiększyć racjonalność rozwiązywania ważnych, złożonych i trudnych problemów decyzyjnych.

3.1. Faza I - przygotowanie decyzji.

Faza pierwsza - przygotowania decyzji zwaną również fazą przeddecyzyjną - zapoczątkowuje stwierdzenie problemu stanowiącego przedmiot procesu decyzyjnego. Wprowadzone tutaj pojęcie "stwierdzenie problemu" obejmuje różne drogi i źródła pojawienia się problemu /zadania/. W naszych dalszych rozważaniach przyjmiemy, że podstawowy problem /zadanie/ precyzowany jest odgórnie; przy założeniu, że problem /zadanie/ formułuje wykonawca z własnej inicjatywy, należałoby przeanalizować szereg przypadków i do nich każdorazowo dostosowywać czynności występujące w tej fazie.

Sformułowany przez przełożonego problem /zadanie/ należy odpowiednio rozpoznać - przeanalizować. W wielu przypadkach analiza /rozpoznanie/ może obejmować - przy znanej sytuacji, w jakiej wystąpił problem i w jakiej znajduje się dowódca /decydent/ -

powien zakończony zbiór odpowiednio przetworzonych informacji, stanowiących niezbędne minimum pozwalające na przystąpienie do wykonania zadania /rozwiązania problemu/. Często jednak mamy do czynienia z niepełnymi informacjami, z jednej strony wskutek zmieniających się warunków, powodujących równocześnie odpowiednią zmianę sposobów rozwiązywania problemu, a z drugiej - ze względu na występującą w trakcie wykonywania zadania /rozwiązywania danego problemu/ konieczność i możliwość coraz dokładniejszego oraz lepszego wnioskowania o warunkach w jakich będziemy działać. Niezależnie bowiem od ciągłego zbierania, przetwarzania i agregowania informacji procesy powyższe nabierają szczególnej wagi w przypadkach szybko zmieniających się sytuacji, wywołujących z kolei - wspomniano już - odpowiednie zmiany rozwiązywanych problemów. Stałe "trzymanie ręki na pulsie" wydarzeń ma m.in. na celu zabezpieczenie się przed ewentualnością dezaktualizacji decyzji, która w szczególnym przypadku może wystąpić już nawet w fazie jej wypracowywania.

Kolejną czynność stanowi ocena danego zadania /problemu/ decyzyjnego /identyfikacja/ obejmująca w szczególności oceny:

- stopnia ważności problemu w hierarchii wykonywanych zadań,
- stopnia złożoności problemu w stosunku do posiadanych kompetencji,
- stopnia trudności problemu w stosunku do posiadanych możliwości.

Dotychczasowe badania wskazują, że wyniki uzyskane z oceny problemu mają bardzo istotny wpływ na dobór metod i sposobów jego rozwiązywania, a stąd w dalszej konsekwencji na podniesienie stopnia sprawności działania. W szczególności zaś, gdy problemy są ważne i trudno a przy tym bardzo złożone tzn. pozwalają na określony podział, np. co do czasu, wykonawców itp., wówczas staje-

my przed koniecznością doboru różnorodnych metod i sposobów dla rozwiązania elementów składowych danego zadania /problemu/. Niezależnie od metod klasycznych możemy posłużyć się metodami optymalizującymi /modelowaniem matematycznym/ jak również grami kierowniczymi.

Na zakończenie oceny problemu, o rozstrzygnięciu którego mamy decydować, a przed przystąpieniem do tworzenia wariantów rozwiązania, powinno nastąpić sprecyzowanie podstawowych ograniczeń, które winny być dotrzymane w procesie tworzenia wariantów rozwiązania. Zadanie oczywiście nie jest proste i wymaga aktywnego twórczego udziału dowódcy /kierownika, szefa/. Przyjęto bowiem ograniczenia mogą stanowić kryteria wstępnej oceny tworzonych wariantów, a w dalszej kolejności, po odpowiednim przeanalizowaniu, zbilansowaniu i ustalaniu stopnia ich przydatności w danym systemie ocen, mogą również być wykorzystane w fazie podjęcia decyzji, jako kryteria wyboru określonego wariantu działania. To wcześniejsze sformułowanie ograniczeń ma szereg dodatnich stron takich, jak:

- zapobieganie marnotrawstwu czasu i wysiłku, dzięki odpowiedniemu ukierunkowaniu pracy przy opracowywaniu cząstkowych wariantów wykonania zadania /rozwiązań problemu/;

- uproszczenie procedury formułowania odpowiednich kryteriów wyboru, jak i tworzenia warunków ułatwiających późniejszą realizację przyjętego wariantu;

- przyspieszenie różnorodnych czynności w fazie przygotowania decyzji, za pomocą odpowiednich urządzeń uprzedzających.

Kolejną czynnością, która nie zawsze musi występować, lecz w szczególnych przypadkach może odegrać bardzo istotną rolę, jest ustalanie wstępnego zarysu koncepcji rozwiązania problemu. Formułowanie zarysu koncepcji rozwiązania problemu jest pożądane, ale nie konieczne. Do obiektywnych trudności przy formułowaniu koncepcji

należą:

- brak zazwyczaj czasu na dokonanie odpowiednich przemyśleń, stąd słuszna obawa decydenta przed krępującą podwładnych niedoskonałością przedstawionej koncepcji;

- często specyficzny, specjalistyczny charakter problemu luźno związanego ze specjalnością, którą reprezentuje dowódca /szef/;

- brak niekiedy wystarczającej liczby informacji - danych do sformułowania koncepcji /zamiaru/;

Do subiektywnych trudności można zaliczyć przede wszystkim nie zawsze odpowiednie planowanie osobistego czasu dowódcy /szefa/. Zbyt mało bowiem czasu dowódcy /szefowie/ przeznaczają na pracę koncepcyjną - niekiedy tylko 7-10%, zamiast 60% zalecanego przez wzorzec. W pewnych przypadkach nie formułowanie koncepcji przez dowódcę /szefa/ może się również wiązać z chęcią pozostawienia swobody wykonawcom ^{wyzwolenia} ich inicjatywy itp.

Sformułowanie wstępnej koncepcji przez dowódcę /szefa/ staje się jednak konieczne w przypadku, gdy zależy mu na pewnym szczególnym ujęciu i przyspieszeniu wykonania zadania.

W dalszej kolejności następuje zwykle tworzenie wariantów /propozycji/ rozwiązań problemu. Traktując teoretycznie możliwość tworzenia uzasadnionych wariantów rozwiązań, można dojść do wniosku, że może być parę alternatyw. W praktyce jednak tworzymy najczęściej tylko co najmniej dwa warianty wykonania danego ządania /rozstrzygnięcia problemu/. Aby utworzone warianty mogły być przedmiotem decyzji, powinny być wstępnie ocenione pod kątem spełnienia określonych walorów ideału planu do których należą m.in. celowość, wykonalność, ekonomiczność, operatywność, zgodność wewnętrzna, jasność /przejrzystość/, ciągłość, kompletność, elastyczność, odpowiedzialna szczegółowość, dokładność, racjonalność. Ponadto powinny

być wzięte pod uwagę i rozważone ewentualnie bieżące i perspektywiczno skutki wiążące się z wykonaniem lub nie wykonaniem danego zadania i podjętych w związku z tym działań. W miejsce powyższych ocen może być, przy posiadaniu warunków, przeprowadzona weryfikacja modelowa dla oceny sprawności w sensie *ex ante*, w wyniku której ocenia się dopuszczalność utworzonych wariantów rozwiązań ze względu na:

- cel działania lub możliwe do wystąpienia negatywne skutki działania;
- dysponowane środki;
- warunki - na ile zostały uwzględnione zasadnicze stany sytuacyjno;
- sposoby funkcjonalnego ujęcia poszczególnych czynności;
- obieg informacji między elementami projektowanego systemu działania.

Oczywiście podany sposób przebiegu pierwszej fazy przygotowania decyzji, prowadzący od odpowiedniego rozpoznania /analizy/ problemu poprzez formułowanie ograniczeń, opracowanie wariantów rozwiązań i ich wstępną ocenę, weryfikację modelową, może występować głównie wówczas, gdy:

- posiadany odpowiednią ilość czasu na szerokie i gruntowne przygotowanie projektowanego działania;
- problem jest odpowiednio złożony i powinien być rozpatrywany wariantowo;
- dysponujemy odpowiednią kadrą wykonawczą w tym względzie.

Często jednak opisane czynności mają postać uproszczoną i przyjmują charakter pewnego naturalnego ciągu postępowania podczas rozwiązywania konkretnych problemów. Pojawienie się problemu może być bowiem wynikiem bieżącej analizy i oceny sytuacji /np. przez organ dowodzenia/ lub też trudności napotykanymi podczas realizacji

bardziej złożonego przedsięwzięcia. Stąd też rozpoznanie problemu może mieć niejako charakter automatyczny /rutynowy/ ze względu na uczestnictwo w tej fazie określonych osób, które w dalszej kolejności będą również przygotowywały i rozwiązywały problem. Wobec tego również warunki ograniczające formułuje się w pewnym sensie w sposób naturalny, tzn. osoby rozwiązujące dany problem zdają sobie z tych ograniczeń sprawę i uwzględniają je w toku poszukiwania rozwiązań. Przy czym to poszukiwanie może przyjąć formę kolejno-opracowywanych i równocześnie ocenianych wariantów rozwiązań, a więc zidentyfikowany w kolejności pojedynczy wariant, który otrzymał ocenę zadawalającą może kończyć część procesu przygotowania i podjęcia decyzji /faza I i II/.

Ujęte w powyższej fazie czynności nie mają charakteru tylko kierowniczego lub tylko wykonawczego lecz w zależności od:

- rodzaju rozwiązywanego problemu decyzyjnego i jego szczegółowej oceny;
 - szczebla hierarchii kierowniczej na jakim jest rozpatrywany a tym samym i od rozbudowy podsystemu kierującego;
- poszczególne czynności mogą być bądź bezpośrednio wykonywane przez podejmującego decyzję bądź przy jego współudziale lub samodzielnie przez poszczególne podwładnych.

Im problem decyzyjny jest ważniejszy /oczywiście porównawczo z innymi równolegle rozwiązywanymi problemami decyzyjnymi/ tym większe powinno być zaangażowanie i bezpośredni udział dowódców /kierowników/ w procesie realizacyjnym obejmującym takie czynności jak: ocena sytuacji decyzyjnej w połączeniu z wnioskami jakie ona implikuje, projektowanie /tworzenie/ wariantów rozwiązań danego problemu decyzyjnego, weryfikacja modelowa projektowanych wariantów, ocena propozycji /meldunków/ poszczególnych osób funkcyjnych stanowiąca równocześnie akceptacje /lub nie/ ogólnie rozpatrywanego wariantu działania itd.

Niezmiernie ważny jest twórczy udział dowódcy /kierownika/ w procesie podejmowania decyzji, tym niemniej występowanie szeregu rozbudowanych komórek pomocniczych /zabezpieczających/, w ramach których znajdują się osoby funkcyjne o wysokich a nawet bardzo wysokich kwalifikacjach specjalistycznych - rzutuje wyraźnie na ich odpowiedni udział w procesie podejmowania decyzji.

3.2. Faza II - podjęcie decyzji.

W fazie drugiej procesu decyzyjnego, obejmującej podjęcie decyzji w pierwszej kolejności, precyzowane są kryteria oceny w oparciu o przyjęte uprzednio ograniczenia. Przeprowadzane są dalej odpowiednie operacje na sprecyzowanych kryteriach, w wyniku których bądź wyraźnie preferujemy określono kryterium, bądź dokonujemy odpowiedniego hierarchicznego ich ustawienia z punktu widzenia stopnia ważności dla podejmującego decyzję. W przypadku wystąpienia wątpliwości co do ujęcia w określonej kolejności poszczególnych kryteriów można przeprowadzić grę na kryteriach. Wreszcie mogą wystąpić sprzeczności między kryteriami, a więc i konieczność pewnego ujęcia kompromisowego. W oparciu o tak ustalone kryteria wyboru dokonuje się porównań i ocen poszczególnych wariantów rozwiązań, zakończonych aktem wyboru określonego wariantu działania, czyli - podjęciem decyzji. Może tu wystąpić szereg zróżnicowanych przypadków. Mianowicie wybór może być dokonany jednoosobowo w sposób dyrektywny bądź w układzie zespołowym, a więc kolegialnie lub kolektywnie. Zagadnienia to zostaną szerzej rozwinięte w następnym punkcie przy opisie form decydowania. Wybrany wariant działania - może mieć postać decyzji:

- optymalnej, tzn. najlepszej w danych warunkach z punktu widzenia przyjętych kryteriów;
- zadawalającej, tzn. najlepszej z punktu widzenia podejmującego decyzję;

- suboptymalnej, tzn. kompromisowej uzyskanej w warunkach występujących sprzeczności między kryteriami wyboru.

W praktycznej działalności dowódczej najczęstszym przypadkiem są decyzje zadawalające. Po warunkiem, że przy ich podejmowaniu korzysta się z bogatego doświadczenia decydentów oraz uwzględnia się osiągnięcia współczesnych dyscyplin naukowych ingerujących w rozwiązywaną problematykę. Stanowi to bowiem wystarczającą gwarancję racjonalności wybranego wariantu działania.

3.3. Faza III - poddecyzyjna.

Kolejna, trzecia faza zwana poddecyzyjną, obejmuje całokształt czynności związanych z wprowadzeniem decyzji w życie, a więc wykonaniem wszystkich czynności poprzedzających jej realizację. Chodzi bowiem o to, że decyzja kierownicza /dowódcza/:

- przebiega zawsze przez realizowane funkcje kierowania /dowodzenia/;

- dotyczy innych ludzi /osób funkcyjnych zajmujących niższe szczeble w hierarchii organizacyjnej i dowódczej/.

Stąd też w oparciu o powziętą decyzję następuje formułowanie zadań, które często stanowią postać informacji wejściowych dla rozpoczęcia przebiegu procesów decyzyjnych na niższych hierarchicznie szczeblach dowodzenia. W tym przedmiocie można by sprecyzować szereg wymogów. Przede wszystkim w sformułowanych zadaniach powinna się wyraźnie przejawiać myśl przewodnia, intencja przyjętego wariantu rozwiązania, czyli decyzji - dzięki czemu otrzymujący zadanie potrafi łatwo określić wynikający z niego cel przyszłego działania. Po drugie zadanie powinno być sformułowane w sposób zrozumiały i odpowiednio szczegółowy, przy czym stopień szczegółowości musi być dostosowany do szczebla dowodzenia, na jakim zadanie ma być realizowane, aby nie dopuszczać - w przypadku zbyt ogólnych

sformułowań - do dowolnej interpretacji zadania, jak również - w przypadku zbyt szczegółowych sformułowań - do zawężenia inicjatywy i samodzielności wykonawców.

Sprecyzowane zadania powinny być przekazane wykonawcom w odpowiednim czasie i w sposób eliminujący możliwość przekłamań. Oczywiście z różnych względów dąży się do tego, aby wykonawca otrzymał zadanie jak najwcześniej. Stąd konieczność posiadania odpowiednio zorganizowanego systemu obiegu informacji. Po przekazaniu zadań wskazane jest prowadzenie kontroli zrozumienia zadań i pomoc przy ich realizacji. W ten sposób można by uznać proces rozwiązywania pewnego wyodrębnionego problemu za zamknięty. Oczywiście pozornie zamknięty, gdyż w ostateczności realizacja decyzji ma doprowadzić do rzeczywistego rozwiązania problemu. Realizacja ta zależy z jednej strony od przyjętej decyzji /wybranego wariantu działania/, zaś z drugiej - od decyzji pochodnych oraz od bezpośrednich wykonawców. Stąd w konsekwencji mamy do czynienia z koniecznością kierowania realizacją zadań przez pośrednich i bezpośrednich wykonawców i zależnie od większego lub mniejszego skomplikowania wyłaniających się trudności realizacyjnych rozwija się jak gdyby w dalszym ciągu proces decyzyjny. Skala pojawiających się problemów wzrasta, występują bowiem nowe elementy związane z problematyką rzetelności i kwalifikacji wykonawców - żołnierzy, sprawności dysponowanych środków, nieprzewidzianymi stanami sytuacyjnymi itp.

4. Formy decydowania.

W ramach procesu podejmowania decyzji kierowniczych /dowódczych/ wyróżnia się dwie podstawowe formy podejmowania decyzji, a mianowicie jednoosobową, stosowaną powszechnie w wojsku, i zespołową formę podejmowania decyzji, która w siłach zbrojnych jest rzadko praktykowana. Dla celów poznawczych zostaną omówiono obie

formy podejmowania decyzji.

Forma podejmowania decyzji zależy od ilości osób uczestniczących w fazie drugiej - podjęcia decyzji, a mających jednakowy wpływ na wybór określonego wariantu działania. W związku z tym w przypadku gdy:

- jedna osoba decyduje o wyborze określonego wariantu działania, będziemy mówili o decydowaniu jednoosobowym;

- zespół osób jest równoprawny do wyboru określonego wariantu działania, będziemy mówili o decydowaniu zespołowym.

Uwzględniając oprócz fazy drugiej fazę pierwszą przygotowania decyzji można wyróżnić szereg przypadków odnoszonych do form decydowania, a mianowicie:

a/ jedna osoba uczestniczy w fazie przygotowania decyzji i jedna osoba uczestniczy w fazie podjęcia decyzji;

b/ zespół osób uczestniczy w fazie przygotowania decyzji a jedna osoba w fazie podjęcia decyzji;

c/ zespół osób uczestniczy w fazie przygotowania decyzji i zespół osób uczestniczy w fazie podjęcia decyzji;

d/ jedna osoba uczestniczy w fazie przygotowania decyzji a zespół osób uczestniczy w fazie podjęcia decyzji.

Wyróżnione przypadki w punktach a/ i b/ stanowią postać decydowania jednoosobowego, natomiast w punktach c/ i d/ stanowią postać decydowania zespołowego.

W ramach decydowania zespołowego wyróżnia się dodatkowo:

- decydowanie kolegialne, kiedy zespół osób uczestniczących w fazie podjęcia decyzji posiada stałe uprawnienia do uczestnictwa w tej fazie;

- decydowanie kolektywne, kiedy zespół osób uczestniczących w fazie podjęcia decyzji nie posiada stałych uprawnień do uczestnictwa w tej fazie, a jedynie z racji specyfiki danego problemu

uprawnienia te mogą być przyznane /tzw. delegowanie uprawnień/.

Przyjęcie odpowiedniej formy decydowania posiada ścisły związek z rodzajem działalności wojskowej, z oceną problemu decyzyjnego i okolicznościami w jakich on występuje. Ma to bowiem znaczny wpływ na przebieg procesu podejmowania decyzji, głównie w odniesieniu do doboru odpowiednich metod i sposobów przygotowania projektów rozwiązań tych problemów oraz ich oceny i wyboru najlepszego rozwiązania. Dużą pomoc w powyższym względzie może stanowić analiza zalet i wad poszczególnych form decydowania.

Zalety decydowania jednoosobowego:

- stosunkowo krótki przedział czasu związany z przygotowaniem i podjęciem decyzji;
- jednoznaczność sformułowań;
- wyraźna odpowiedzialność za podjętą decyzję oraz realizację wynikających z niej zadań;
- szybszy obieg informacji decyzyjnych;
- wysoka rygorystyczność wykonawstwa zadań /właśnie w jednostkach wojskowych jako instytucjach o wysokim stopniu sformalizowania/;
- niższy koszt.

Wady decydowania jednoosobowego:

- mniejsza racjonalność podejmowanych decyzji /większe prawdopodobieństwo podjęcia błędnej decyzji/;
- subiektywność;
- możliwość pojawiania się deformacji w procesie kierowania /patologia kierowania/;
- zawężenie inicjatywy podwładnych;
- zmniejszenie bodźców wywołujących zaangażowanie wykonawców w procesie realizacji decyzji;
- ograniczony wpływ czynnika synergetycznego;
- niebezpieczeństwo dezintegracji.

Zalety decydowania zespołowego:

- stosunkowo wysoka racjonalność traktowana jako ugruntowanie poznawcze decyzji w sensie rzeczowym;
- obiektywność;
- pełniejsze uświadomienie sobie przez członków zespołu celów i zadań oraz sposobów ich osiągnięcia;
- wyzwalanie twórczej inicjatywy i pomysłowości, szczególnie przy rozwiązywaniu problemów trudnych i złożonych;
- moralno-dyscyplinujące oddziaływanie na poszczególnych uczestników;
- wyzwalanie, a nawet wręcz potęgowanie czynnika synergetycznego;
- wyzwalanie sił integrujących.

Wady decydowania zespołowego:

- dłuższy czas związany z przygotowaniem i podjęciem decyzji;
- mniejsza jednoznaczność sformułowań;
- mało wyraźna odpowiedzialność za podjętą decyzję;
- znaczna pracochłonność prac przygotowawczych i opracowań syntetycznych;
- wyższy koszt.

Wyróżnione wyżej zalety i wady poszczególnych form decydowania mają charakter skrótowy i zarazem porównawczy tzn. sformułowane w postaci np.: "niższy koszt", "mniejsza racjonalność" ujęte przy opisie formy decydowania jednoosobowego są odnoszone porównawczo do formy decydowania zespołowego i odwrotnie.

Oczywiście podstawową formą decydowania w procesie dowodzenia jednostkami wojskowymi stanowi decydowanie jednoosobowe.

5. Związki przebiegu procedury podejmowania decyzji w okresie pokoju z przebiegiem procesów podejmowania decyzji w warunkach działań bojowych.

Rozważany w opracowaniu obszar działalności wojskowej w warunkach pokojowych decydujący o właściwym przygotowaniu wojsk do działań w warunkach wojny, a obejmujący różne rodzaje działalności, takie jak np.:

- polityczno-wychowawcza,
- szkoleniowa,
- mobilizacyjna,
- gospodarcza i inne,

zawiera często zagadnienia bardzo różne w swej treści od problematyki związanej z bezpośrednim prowadzeniem działań bojowych.

W związku z powyższym proces dowodzenia, a w tym proces podejmowania decyzji dowódczych posiada odpowiednią specyfikę.

Proces podejmowania decyzji dowódczych przebiega w zależności od rodzaju rozwiązywanego problemu, bądź w sposób wyraźnie zbliżony do podejmowania decyzji przy kierowaniu działaniami bojowymi, bądź znacznie od niego odbiega. Szczególnie w przypadku stawiania zadań szkoleniowych, a następnie ich wykonawstwa, styl dowodzenia jest znacznie zbliżony do teoretycznej koncepcji dyrektywnego /autokratycznego/ stylu kierowania, a w tym i jednoosobowego decydowania. Natomiast w odniesieniu do poszukiwania jak najlepszych sposobów wykonawstwa zadań, wypracowania odpowiednich metod wychowawczych, tworzących sprzyjającą atmosferę kształtowania wysokiego poziomu dyscypliny i porządku wojskowego, kształtowania odpowiednich postaw i zachowań wyzwalających aktywność i inicjatywę wykonawców, styl dowodzenia jest znacznie zbliżony do teoretycznej koncepcji integratywnego /demokratycznego/ stylu kierowania. Stąd też i forma

Jednoosobowe decydowanie nie jest w sposób ewidentny widoczna, szereg problemów rozwiązywanych jest w ramach konferencji, narad, odpraw /służbowych/ i zebrań partyjnych oraz zebrań organizacji młodzieżowej. Znaczną rolę w powyższym względzie odgrywa również intensyfikacja ruchu wynalazczości i racjonalizacji oraz współzawodnictwa i przodownictwo, a więc i sprawa kierowania /dowodzenia/ tym ruchem. W całości proces dowodzenia problemy powyższe na ogół nie występują in extenso ale we wzajemnych powiązaniach i współzależnościach. Dlatego też i rzeczywisty styl kierowania /dowodzenia/ jest mieszaniną /związaną dodatkowo z odpowiednimi psychofizycznymi predyspozycjami danego dowódcy, szefa, komandanta/ wspomnianych wyżej teoretycznych stylów kierowania. Jednak ze zdecydowanym przejawem w procesie podejmowania decyzji, jednoosobowego decydowania. Istnieje, skomentowana już wcześniej, poważna luka w opracowaniach metodologicznych tego obszaru dowodzenia. Na skutek tego dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia posiadają znaczną swobodę w zakresie doboru odpowiedniej techniki dowodzenia w procesie rozwiązywania poszczególnych konkretnych, złożonych i trudnych problemów. Wzorce, z których mają możliwość korzystać dowódcy wiążą się bądź z problematyką dowodzenia w działaniach bojowych, bądź z bogatą literaturą obejmującą problematykę organizacji i kierowania instytucjami a więc działań zorganizowanych w ogóle, a w szczególności instytucjami gospodarczymi i administracyjnymi. Ta swoboda doboru odpowiednich technik dowodzenia powoduje, że dowódcy w głównej mierze opierają się na posiadanej przez siebie wiedzy i doświadczeniu, na znajomości i odpowiednich wytycznych wyższych przełożonych oraz na intuicji. Stąd też powstaje niebezpieczeństwo możliwości pojawienia się szeregu negatywnych skutków takich jak:

- obniżenie racjonalności podejmowanych decyzji;
- pojawienie się sił dezintegracyjnych obniżających poziom

występowania czynnika synergetycznego;

- arbitralność podejmowanych decyzji, a stąd i niska skuteczność działań wynikających z decyzji;

- brak podstaw do prowadzenia głębszych analiz oraz uogólnień syntetycznych itp.

Część tej luki metodologicznej wypełniają prace gen.dyw. W. Mroza, prace prowadzone w GZSB oraz prace prowadzone w ASG WP. Do powyższej rangi pretenduje również niniejsza praca, traktująca wprawdzie o węzłowych problemach dowodzenia w warunkach pokojowych, tym nie mniej zarówno w poprzednich rozdziałach jak i w obecnym i następnym znajdują szerokie ujęcie zagadnienia o charakterze ogólnometodologicznym.

Przeprowadzony podział problemów decyzyjnych wskazuje na uzasadnioną potrzebę - w przypadku problemów o wysokim stopniu złożoności, ważności i trudności - coraz szerszego udziału podwładnych w procesie ich rozwiązywania. Udział ten dotyczy wszystkich faz w procesie podejmowania decyzji, a więc zarówno fazy I - przygotowania decyzji, w której na plan pierwszy wysuwają się zagadnienia dotyczące konstruowania zbioru dopuszczalnych rozwiązań danego problemu, łącznie z ich wstępną weryfikacją modelową, następnie fazy II - podjęcia decyzji oraz fazy III - poddecyzyjnej, obejmującej problematykę precyzowania i przekazywania zadań wynikających głównie z fazy II. Szczególnie wskazany jest aby realizatorzy czynności fazy III byli uprzednio uczestnikami fazy I i II. Najwięcej kontrowersji - w warunkach działalności wojskowej, a w tym i szkoleniowej - budzi uczestnictwo podwładnych w fazie II, tzn. w fazie podjęcia decyzji. Jest to zresztą zrozumiałe ze względu na rolę tej fazy ukierunkowującej w sposób zasadniczy daną działalność. W fazie tej dokonuje się bowiem wyboru odpowiedniego wariantu rozwiązania danego problemu, stanowiącego podstawę przyszłej

działalności organizatorskiej i dowódczej. Przy czym kontrowersje te dotyczą w zasadzie wątpliwości na ile uczestnictwo podwładnych w fazie II - podjęcie decyzji może naruszyć fundamentalną zasadę kierowania /dowodzenia/ w wojsku, a mianowicie jednoosobowego dowodzenia, a w tym z kolei jednoosobowego decydowania. A więc wyłania się zasadnicza sprzeczność między potrzebą szerokiego uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania decyzji, a obowiązującą i sprawdzoną w praktyce zasadą jednoosobowego decydowania. Spośród wielu metod łagodzących tę sprzeczność, a nawet coś więcej, czyniącą w znacznym zakresie zadość obydwu przeciwstawnym wymogom, na plan pierwszy wysuwają się wojskowe gry kierownicze, stanowiące zarówno określoną metodę rozwiązywania złożonych problemów decyzyjnych, jak i odpowiedni model systemu działań.

Wojskowe gry kierownicze stanowią podstawową formę uczestnictwa podwładnych w procesie podejmowania racjonalnych decyzji dowódczych przy rozwiązywaniu złożonych problemów decyzyjnych /a w tym szkoleniowych/ o wysokim stopniu trudności i ważności.

Zastosowanie gier wojennych dla celów kształcenia wojskowych kadr kierowniczych w prowadzeniu działań bojowych ma już ponad stoletnią tradycję. Przy czym kształcenie to miało i ma intensywny przebieg połączony nierzadko z bezpośrednią działalnością kadrową. Negatywne lub pozytywne oceny z różnego rodzaju przeprowadzonych ćwiczeń znajdowały i znajdują często wyraz w odpowiednich przesunięciach na stanowiskach dowódczych i sztabowych. Powyższe mają ^{metody} charakter wysoce pragmatyczny o pewnej ukształtowanej autonomii oraz odrębności specjalistycznej i właściwie do połowy lat obecnego stulecia nie znajdowały wyraźnego odpowiednika w kształtowaniu kadr kierowniczych cywilnych. Dopiero lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte przyniosły dosyć radykalne zmiany. Następuje przejmowanie przez wyspecjalizowane ośrodki kształcenia kadr cywilnych ujęć

metodologicznych stosowanych w grach wojennych, modyfikacja metod prowadzenia gier, opracowywanie nowych metod dostosowanych do problematyki zarządzania instytucjami przemysłowymi /gospodarczymi/, administracyjnymi, handlowymi itd. Adaptowano w ten sposób metody w obszar działalności cywilnej i dalej rozwijane w zależności od rodzaju działalności specjalistycznej przyjmują nazwę /najczęściej spotykaną w literaturze/ gier decyzyjnych. Przy czym pilne potrzeby związane z kształceniem kadr kierowniczych powodują, że rozwój różnorodnych metod prowadzenia gier decyzyjnych oraz ich praktycznych zastosowań znacznie wyprzedza ujęcia teoretyczne tej problematyki. Właściwie do chwili obecnej nie są znane /poza wymienionymi w wykazie literatury/ opracowania teoretyczne traktujące całościowo i w sposób ogólnometodologiczny problematykę gier decyzyjnych /kierowniczych/.

Skomplikowany i wielce złożony charakter przewidywanych przyszłych działań bojowych powoduje, że całokształt problematyki przygotowań wojsk, a w tym dowództw i sztabów do kierowania tymi działaniami wymaga, oprócz kształcenia podstawowego, stosowania również nowych metod bieżącego doskonalenia wojskowych kadr kierowniczych w podejmowaniu racjonalnych decyzji dowódczych. Stąd też stale jest aktualna sprawa wykorzystania i odpowiedniego przystosowania dla potrzeb kształcenia wojskowych kadr kierowniczych metod stosowanych w grach wojennych i grach decyzyjnych /kierowniczych/. A więc problematyka gier wraca w wzbogaconej postaci w obszar działalności wojskowej, dotyczącej przede wszystkim zagadnień bieżącej działalności szkoleniowej, politycznej, gospodarczej, wychowawczej itd. w jednostkach i instytucjach wojskowych w warunkach pokojowych.

6. Racjonalność podejmowania decyzji dowódczych.

Złożoność celów działania - implikująca złożoność działań - stwarza poważne trudności w ocenie racjonalności podejmowania decyzji, a w aspekcie końcowym - także w ocenie wytworu procesu decyzyjnego, czyli decyzji. Wielość celów powoduje jednocześnie pojawianie się różnych kryteriów, nie zawsze tworzących zbiór spójny, a często nawet sprzecznych wzajemnie. Problem racjonalności wyboru interesuje kadrę wojskową a przede wszystkim dowódców sztabową. Stąd też wynika duża stosunkowo ilość podejść do rozwiązania tego problemu, duża różnorodność i stopień mierzalności stosowanych ocen.

Racjonalność rozpatrywana jest na ogół w trzech podstawowych płaszczyznach:

- jako stosunek konkretnego działania /wyboru/ do rzeczywistości;
- jako analiza zachowań /pojedynczych wykonawców/ bądź organów np. organu dowodzenia/ z punktu widzenia idealnego wzorca;
- jako ocena spełnienia zespołu kryteriów i norm racjonalności,

Rozpatrując racjonalność jako stosunek konkretnego działania /wyboru/ do rzeczywistości można wyróżnić dwa stanowiska:

- po pierwsze - racjonalność metodologiczną - czyli taki wybór działania, którego podstawą są wszystkie dostępne dla decydującego informacje i reguły wyboru oraz -
- po drugie - racjonalność rzeczową - czyli taki wybór, który przeistoczony w działanie /np. realizacja celów szkoleniowych bądź produkcyjnych/ w pełni odpowiada rzeczywistości i rzeczywistość ta przekształca zgodnie z jej istotą i prawami nierezydującymi. Niektórzy autorzy wyróżniają subiektywną i obiektywną racjonalność

decyzji. Mówią: - o subiektywnej racjonalności - wówczas, gdy decydent maksymalizuje cele relatywnie do swej aktualnej wiedzy oraz - o obiektywnej racjonalności - wówczas gdy działanie decydenta rzeczywiście maksymalizuje dane wartości w danej sytuacji. W obydwu przypadkach mamy do czynienia z relacją, jaka zachodzi między oryginałem a jego odbiciem,

6.1. Racjonalność metodologiczna.

Jak już zostało stwierdzone o racjonalności metodologicznej mówimy wówczas, gdy rozpatrujemy wybór danego wariantu działania oparty o wszystkie dostępne decydentowi informacje oraz reguły tego wyboru /i postępowania/. Oczywiście dostępne decydentowi informacje powinny spełniać warunki rzetelności, pewności, kompletności i aktualności. W warunkach rzeczywistych a zwłaszcza w warunkach prowadzonych ćwiczeń taktycznych czy w działaniach bojowych, biorąc pod uwagę przedstawioną na wstępie złożoność problematyki, dostępny decydentowi zbiór informacji na ogół nie będzie zbiorem kompletnym, a zatem nie będzie upoważniać decydenta do zakładania znajomości wszystkich alternatyw wyboru oraz zakładania znajomości wszystkich skutków dla każdej z rozważanych alternatyw.

Mówiąc o warunkach jakie powinny spełniać wszystkie dostępne decydentowi informacje, można stwierdzić, że informacje te powinny być rzetelne, pewne, kompletne i aktualne. Nie w każdej jednak sytuacji decydent będzie w stanie stwierdzić spełnienie tych warunków. Zatem może się zdarzyć, że decyzja /i działanie/ oparte o posiadane przesłanki, mimo całkowitej poprawności /a więc racjonalności/ metodologicznej nie będzie prowadzić - w najlepszym przypadku - do pożądaných skutków.

6.2. Racjonalność rzeczowa.

Z określenia racjonalności rzeczowej wyboru - jako takiego wyboru, który przeistoczony w działanie w pełni odpowiada sytuacji i określony jej fragment przekształca zgodnie z jej istotą i prawami nią rządzącymi - wynika konieczność założenia, że decydent posiada kompletną, rzetelną, pełną i aktualną informację o tymże fragmencie sytuacji. W takim ujęciu racjonalność rzeczowa decyzji będzie stanem ideałowym, osiągnięcie którego w praktyce jest ograniczone stanem wiedzy o rzeczywistości, tworzącej daną sytuację.

6.3. Zasada ograniczonej racjonalności.

Ograniczenia możliwości osiągnięcia racjonalności rzeczowej są podobne tak dla jednoosobowego podejmowania decyzji jak i zespołowego. Zaliczyć do nich należy:

- sprzeczne lub konkurencyjne cele działania;
- ograniczenia czasowe;
- niedobory /nadmiary/ informacyjne;
- złożoność i brak możliwości kontrolowania otoczenia.

Warto przy tym zauważyć, że z faktu, iż dowództwo jest zespołem ludzi wynika wzrost stopnia złożoności tych ograniczeń dla działań, w których biorą udział różne komórki /szefowie/ w porównaniu z działaniami jednoosobowymi.

W praktyce można wyróżnić następujące przypadki zależności między racjonalnością metodologiczną i rzeczową wyboru:

- decyzja racjonalna metodologicznie może być racjonalna rzeczowo;
- decyzja racjonalna metodologicznie może być nieracjonalna rzeczowo;

- decyzja nieracjonalna metodologicznie może być racjonalna rzeczowo;

- decyzja nieracjonalna metodologicznie może być nieracjonalna rzeczowo.

Pomiijając przypadek trzeci - właśnie dlatego, że jest to przypadek losowy - można stwierdzić, że warunkiem koniecznym /aczkolwiek niewystarczającym/ racjonalności rzeczowej decyzji jest jej racjonalność metodologiczna. Pierwszy z wyróżnionych przypadków dotyczy sytuacji, w której mamy do czynienia z "decyzją doskonałą", w pełni racjonalną, optymalną. Przypadek drugi i czwarty - to przejaw zasady ograniczonej racjonalności.

Traktując dowódcę /szefa/ jako system podejmowania decyzji można stwierdzić, że: r a c j o n a l n o ś ć m e t o d o l o g i c z n a decyzji jest wyznaczana przez:

- ilość i jakość informacji, którymi on dysponuje, dotyczącymi stanu otoczenia od chwili pojawienia się problemu decyzyjnego do chwili dokonania wyboru;

- sprawność, kompetencja dowódcy /szefa/ i jego udział w procesie podejmowania decyzji;

R a c j o n a l n o ś ć r z e c z o w ą decyzji zazwyczaj wyznaczają:

- stan otoczenia systemu dowodzenia od chwili przekazania decyzji do realizacji aż do oceny jej skutków;

- metodologiczna racjonalność podjętej decyzji.

Rozdział VI. PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI SZKOLENIOWEJ

1. Klasyfikacja ćwiczeń taktycznych.

Dowódcy wszystkich szczebli, dowodząc w okresie pokoju - a w tym kierując ich szkoleniem - prowadzą osobiście na szczeblach pododdziałów, oddziałów /związków taktycznych, związków operacyjnych/ różne ćwiczenia mające na celu przygotowanie wojsk do wspólnych działań na przyszłym polu walki.

Zdaniem autorów niniejszej pracy jest to zasadnicza działalność dowódców wszystkich szczebli oraz podległych im organów dowodzenia. Wynika ona z przeznaczenia sił zbrojnych. Dlatego też omówimy obszerniej tą problematykę. We wszystkich bowiem armiach uważa się, że warunkiem powodzenia w działaniach bojowych jest skoordynowane i ciągle współdziałanie pododdziałów, związków taktycznych /związków operacyjnych/ i różnych rodzajów wojsk /rodzajów sił zbrojnych/. Celem każdej walki ogólnowojskowej jest, jak wiadomo, rozbięcie określonego zgrupowania przeciwnika oraz opanowanie i utrzymanie wyznaczonych rejonów /obiektów/. Można to osiągnąć tylko wspólnym i ukierunkowanym wysiłkiem różnych rodzajów wojsk wyposażonych w różne środki walki, posiadających częste odmienną organizację i stosujących różne sposoby działań. Bez ich wyszkolenia we wspólnym działaniu, zorganizowane i skuteczne prowadzenie walki jest nie do zrealizowania, stąd też ważnym elementem w zakresie szkolenia wojsk jest ich przygotowanie w okresie pokoju do wspólnych działań bojowych w okresie wojny.

Ta dziedzina działalności dowódczej znajduje swoje odzwierciedlenie w organizacji i przeprowadzaniu różnorodnych ćwiczeń taktycznych. W tym zakresie zostały zebrane bogate doświadczenia. Dowództwa różnych szczebli posiadają pouczające i ciekawe opracowania ćwiczeń, interesujące scenariusze dotyczące ich przebiegu. Bogate

doświadczenia w tym zakresie jakie posiadają oficerowie Katedry Dowodzenia ASG WP zostały także wykorzystane w niniejszej pracy. Uogólnione doświadczenia zostały zebrane również przez Główny Zarząd Szkolenia Bojowego, a następnie opracowane i wydane w postaci "Instrukcji o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych". Stosownie do ustaleń zawartych w przytoczonej instrukcji - ogólnowojskowe ćwiczenie taktyczne jest formą praktycznego szkolenia oficerów, dowództw i wojsk w terenie lub w wyznaczonych stałych pomieszczeniach, podczas którego ćwiczący działają zgodnie z zasadami taktyczno-operacyjnymi ujętymi w regulaminach.

Wyróżnia się następująco rodzaje ćwiczeń taktycznych:

1/ w szkoleniu oficerów i sztabów:

- a/ ćwiczenia grupowe,
- b/ treningi sztabowe,
- c/ ćwiczenia dowódczo-sztabowo:
 - ćwiczenia na mapach;
 - ćwiczenia szkioletowe;
 - gry wojenne;

2/ w szkoleniu wojsk:

- a/ musztra bojowa,
- b/ ćwiczenia taktyczne z wojskami,
- c/ ćwiczenia taktyczne ze strzelaniami.

Ć w i o z e n i a g r u p o w e są ćwiczeniami taktycznymi, podczas których wszyscy uczestnicy występują równocześnie w tej samej roli. Kierownik ćwiczenia występuje w roli przełożonego /podwładnego/ lub sąsiada, a także informuje ćwiczących o sytuacji operacyjno-taktycznej, mającej zazwyczaj wpływ na decyzje ćwiczących. Ćwiczenie grupowe prowadzi się w terenie lub w pomieszczeniach z wykorzystaniem map, stołów plastycznych i innych pomocy szkolnych /naukowych/.

Treningi sztabowe stanowią rodzaj ćwiczenia taktycznego, którego celem jest doskonalenie określonych umiejętności oficerów i sztabów w wykonywaniu obowiązków funkcyjnych w zakresie organizacji i prowadzenia walki /operacji/. Zadaniem treningu sztabowego może być doskonalenie oficerów w przygotowaniu danych do decyzji dowódcy, przekazywaniu zadań /rozkazów, rozrządzeń/ i meldunków przez techniczne środki łączności, przeprowadzaniu zmiany stanowiska dowodzenia, wykonywaniu typowych dokumentów bojowych itp. Trening sztabowy może być prowadzony także oddzielnie z każdym wydziałem /oddziałem/ sztabu lub całym sztabem z udziałem dowódcy. Do udziału w treningu sztabowym mogą być powołane i inne organa dowodzenia podległe dowódcy do przetrzebowania odpowiednich czynności - na przykład zmiany i rozwijania stanowiska dowodzenia lub opracowania dokumentów bojowych. Treningi sztabowe mogą być prowadzone w terenie, w pomieszczeniach stałych ze środkami łączności lub bez ich użycia.

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe są rodzajem ćwiczeń taktycznych, których celem jest doskonalenie umiejętności dowódców, sztabów i innych organów dowodzenia w zakresie zespołowego działania. Zespół ćwiczący występuje w tym przypadku jako jednolite w swej strukturze dowództwo danego szczebla. Mogą trwać bez przerwy od jednego do kilku dni.

Ćwiczenia na mapach są rodzajem ćwiczenia dowódczo-sztabowego, ich istotą jest umowne rozmieszczenie ćwiczących dowództw i elementów ugrupowania bojowego. Ćwiczenia te odbywają się z reguły w pomieszczeniach, mogą być również prowadzone w terenie, często w połączeniu z ćwiczeniami grupowymi, a także ze środkami łączności lub bez nich.

Ćwiczenia szkieletowe są rodzajem ćwiczeń dowódczo-sztabowych. Prowadzone są w terenie, gdzie rozgrywa się wszystkie czynności

dowódców, sztabów i innych organów dowodzenia w zakresie organizacji i prowadzenia walki /operacji/. Ćwiczące dowództwa rozmieszcza się zazwyczaj na odległościach zbliżonych do rzeczywistych jakie występują w sytuacji taktyczno-operacyjnej. Ćwiczenia te mogą być prowadzone również z oznaczonymi elementami ugrupowania bojowego lub fragmentarycznym udziałem wojsk, co pozwala na większe zbliżenie warunków działania ćwiczących do realiów pola walki.

Gry wojenne to odmiana ćwiczeń dowódczo-sztabowych, prowadzonych w pomieszczeniach stałych ze środkami łączności /lub bez nich/. Mogą być jednostronne lub dwustronne. Występuje znaczna umowność gier wojennych polegająca na tym, że ćwiczące dowództwa rozmieszcza się na skróconych odległościach /w sąsiednich pomieszczeniach/.

M u s z t r a b o j o w a , to sposób początkowego szkolenia taktycznego będącego przygotowaniem do ćwiczeń taktycznych. Polega na nauczaniu techniki wykonywania czynności taktycznych na polu walki w różnym składzie i ugrupowaniu. Czynności musztry bojowej wykonuje się na komendę lub rozkaz /ustalony znak lub sygnał/. Wykonanie poszczególnych czynności indywidualnych ma być natychmiastowe, a w pododdziałach - jednolite. Musztrę bojową prowadzi się z zasady na tle sytuacji taktycznej z uwzględnieniem działań nieprzyjaciela, którego pozoruje się za pomocą różnych środków.

Ć w i o z e n i a t a k t y c z n e z w o j s k a m i stanowią zasadniczą formę szkolenia wojsk w warunkach zbliżonych do sytuacji pola walki. Organizują i prowadzą je bezpośredni przełożeni dowódców pododdziałów, oddziałów /związków taktycznych/ ćwiczących na danym szczeblu - kierując się ustaleniami zawartymi w rozkazach szkoleniowych przełożonych i wytycznych szkoleniowych na dany rok.

Głównym celem ćwiczeń taktycznych jest rozwijanie umiejętności w s p ó ł d z i a ł a n i a i d o s k o n a l e n i a w

zaspółowym działaniu pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych ogólnowojskowych z rodzajami sił zbrojnych, rodzajami wojsk i służb, w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistych. Są one zasadniczą formą podnoszenia /sprawdzenia/ i utrzymania gotowości bojowej wojsk. W ćwiczeniach taktycznych z wojskami doskonalili się umiejętności i utrwala nawyki szeregowych, podoficerów, oficerów, dowództw oraz przygotowuje cały skład osobowy do długotrwałych i złożonych działań bojowych wymagających dużego wysiłku fizycznego, umysłowego i psychicznego. Rozróżnia się ćwiczenia taktyczne kompanijne /równorzędne/, batalionowe /równorzędne/, pułkowe, brygadowe, dywizyjne /armijne, korpusu - jako manewry/. Na ćwiczenia taktyczne z wojskami wprowadza się w zasadzie pełno stany pododdziałów /oddziałów/ - uzupełniane, jeśli istnieje potrzeba, powoływanymi żołnierzami rezerwy.

W poszczególnych przypadkach w ćwiczeniach biorą udział tylko dowództwa oddziałów /związków taktycznych/ oraz dowódcy wszystkich szczebli z grupami żołnierzy i ograniczoną ilością sprzętu. Dotyczy to w szczególności związków taktycznych i oddziałów skadrowanych lub o zmniejszonych stanach osobowych. Są to ćwiczenia taktyczne z oznaczonymi elementami ugrupowania bojowego /z oznaczonymi wojskami/.

Ćwiczenia taktyczne na poszczególnych szczeblach mają na celu:

- zgranie załóg, obsługi rodzajów wojsk z pododdziałami ogólnowojskowymi do prowadzenia zorganizowanej i skutecznej walki w bezpośredniej styczności z nieprzyjacielem;

- doskonalenie wykorzystania przez pododdziały i oddziały ogólnowojskowe rezultatów uderzeń bronią masowego rażenia, skutków ogniowego porażenia nieprzyjaciela podczas wykonania

zadań w różnych rodzajach działań bojowych, zwłaszcza do przeniesienia walki w głąb ugrupowania nieprzyjaciela;

- zgrywanie pododdziałów, oddziałów /związków taktycznych/ do prowadzenia dynamicznych i manewrowych działań bojowych;

- stwarzanie warunków do zdobywania i utrzymywania ciągłej inicjatywy operacyjno-taktycznej, tworzenie koniecznej przewagi nad nieprzyjacielem w wybranym miejscu i czasie oraz stosowanie oryginalnych form prowadzenia walki;

- doskonalenie umiejętności dowódców i sztabów w organizowaniu walki, zabezpieczeniu działań bojowych oraz w utrzymywaniu ciągłości dowodzenia i współdziałania;

- doskonalenie organizacji systemów ognia poszczególnych rodzajów wojsk i kierowania nimi w walce;

- doskonalenie dowódców w umiejętności sprawnego podejmowania decyzji szczególnie w zakresie przyjmowania właściwego ugrupowania bojowego oraz maksymalnego wykorzystania właściwości taktyczno-technicznych broni i sprzętu bojowego;

- doskonalenie form i metod działania organów partyjno-politycznych w oddziaływaniu na stan osobowy w celu pełnego wykonywania zadań szkoleniowych;

- sprawdzenie zdolności dowództw i wojsk do wykonywania zadań w różnych warunkach meteorologicznych i terenowych;

- sprawdzenie stopnia gotowości bojowej dowództw i wojsk do wykonywania zadań zwłaszcza początkowego okresu wojny w różnych porach roku i doby, w różnych warunkach jej wybuchu;

- utrzymanie stałej gotowości alarmowej i zdolności skrytego mobilizacyjnego rozwinięcia pododdziałów, oddziałów /związków taktycznych/;

- badanie nowej problematyki taktycznej i organizacyjnej wojsk w świetle zmian zachodzących w tym zakresie w armiach obcych

i armiach sojusznicznych, wypracowywanie zasad wykorzystania nowych wzorów uzbrojenia i sprzętu bojowego, a także sprawdzanie projektów regulaminów, instrukcji i podręczników.

Tematykę i rodzaj ćwiczeń pułkowych /brygadowych/ i dywizyjnych ustala się w rocznych planach szkolenia /dywizji i okręgu wojskowego/ powinna ona być zgodna z przeznaczeniem związków taktycznych i oddziałów. Tematyka i rodzaj ćwiczeń kompanijnych /bateryjnych/ i batalionowych /dywizjonowych/ zawarta się w odpowiednich programach szkolenia.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami mogą być jednostronne lub dwustronne.

Podczas ćwiczeń jednostronnych działanie strony przeciwnej na poligonach pozoruje się za pomocą sytuacji tarczowej i urządzeń technicznych imitujących ogień nieprzyjaciela. W takich sytuacjach ćwicząco wojska mając zapewnione warunki bezpieczeństwa, odbywają strzelania amunicją bojową. Poza poligonami, działanie strony przeciwnej pozoruje się przez wyznaczone pododdziały działające zgodnie z organizacją i taktyką jednej z armii prawdopodobnego przeciwnika. Będą to zazwyczaj siły i środki z innego oddziału /związku taktycznego/ realizujące programowe szkolenie.

Podczas ćwiczeń dwustronnych wojska działają według obowiązującej struktury organizacyjnej i zasad zawartych w regulaminie walki. Dla ćwiczącego oddziału /związku taktycznego/ stroną przeciwną stanowi realny przeciwnik /stosownie do opracowanej w tym zakresie dokumentacji/, a jego elementy ugrupowania są pozorowane. Ćwiczącym stronom nadaje się nazwy "zachodnich", "wschodnich", a związkom taktycznym, oddziałom i pododdziałom umowną numerację. Dla żołnierzy i sprzętu bojowego jednej ze stron - w każdym ćwiczeniu dwustronnym - ustala się oznakowanie.

W ćwiczeniach dwustronnych wszystkie informacje powinny się

z zasady uzyskiwać od realnie działających sił i środków rozpoznania ćwiczących stron, zaś informacje z wyższego szczebla, a także o sąsiadach przekazuje zainteresowanym kierownictwo ćwiczenia.

W celu zachowania realizmu podczas zdobywania informacji przez działające siły i środki rozpoznania, do planu podawania wiadomości dołącza się identyfikator przeciwnika oznaczające w nim każdy element ugrupowania strony przeciwnej. Ponadto dla sprawdzenia znajomości języków obcych przez kadrę oraz celom rozszerzenia sposobów uzyskiwania i opracowywania danych o przeciwniku tak w ćwiczeniach jednostronnych jak i dwustronnych można wykonywać poszczególne dokumenty w językach obcych i przekazywać je organom rozpoznawczym lub innym pododdziałom ćwiczących wojsk. Mogą to być dokumenty: osobiste żołnierzy armii przeciwnika; bojowe /wojenne/ eksploatacyjno sprzętu uzbrojenia i techniki; zeznania jeńców na piśmie lub nagrane na taśmie magnetofonowej; dane dezinformujące; dane z podsłuchów; reprodukcje zdjęć sprzętu, sylwestek żołnierzy itp.

Nie powinno się podawać danych o stronie przeciwnej w formie rozpracowanych dokumentów, map, odciat /z wyjątkiem położenia wyjściowego/, a całą pomysłowość ćwiczących należy kierować na zdobywanie danych z różnych obcojęzycznych źródeł rozpoznania. Należy przy tym wykazywać trudności w zdobywaniu informacji oraz to jaką niezwykle ważną rzeczą jest znajomość języków obcych przez żołnierzy a kadrę oficerską w szczególności.

Ćwiczenia taktyczne z wojskami do szczebla pułku /włącznie/ prowadzi się z reguły w etatowym składzie. Dotyczy to również pododdziałów wzmocnienia.

W ćwiczeniach taktycznych rozwija się pełny system rozpoznania uzupełniony odpowiednio elementami szczebla wyższego. Podobnie

rozciąga się w pełnym zakresie urządzenia tyłowe i techniczne. Ilość zaangażowanych sił i środków w ćwiczeniu taktycznym uzależniona jest od celu, tematu i rozmachu ćwiczenia. Określa ją kierownik ćwiczenia. Mogą w nim brać udział pododdziały, oddziały /związki taktyczne/ innych rodzajów wojsk, a także lotnictwa i marynarki wojennej.

Na każde ćwiczenie, stosownie do ustalonych norm, określa się limity: amunicji, środków pozorowania, kilometrów dla wozów bojowych, samochodów i innych pojazdów mechanicznych oraz motogodzin.

Celem zrealizowania zadań szkoleniowych szczególnie w zakresie stosowania różnych form manewru, ćwiczenia taktyczne w zależności od szczebla prowadzi się na głębokość nie mniejszą jak:

- kompanijne - 20 km;
- batalionowe - 40 km;
- pułkowe - 60 km;
- dywizyjne - 120 km.

Ćwiczenie taktyczne z wojskami prowadzi osobiście dowódca o jeden szczebel wyższy od dowódcy szczebla ćwiczącego, występując jako kierownik ćwiczenia. Do przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia wykorzystuje swoich zastępców, sztab i pozostałe podległe mu organa dowodzenia. W przypadku udziału w ćwiczeniach jednostek rodzajów sił zbrojnych - wyznacza się zastępców kierownika ćwiczeń do określonych działań, na przykład lotnictwa, marynarki wojennej.

W ćwiczeniach jednostronnych wyznacza się pomocnika do spraw pozorowania, a w miarę potrzeby zespoły kontrolno-badawcze i grupy podgrywające, ponadto w ćwiczeniach dwustronnych zastępcę kierownika ćwiczenia do działania strony przeciwnej.

Kierownik ćwiczenia, jego zastępcy, dowódcy /szefowie/ rodzajów wojsk i służb oraz oficerowie sztabu obowiązani są podczas opracowania, przygotowywania i prowadzenia ćwiczeń - przedsięwzięć i zrealizować niezbędne czynności i zabiegi organizacyjno-szkoleniowe zapewniające jak najpełniejsze osiągnięcie celów ćwiczenia. Są oni zobowiązani również sprawdzić gotowość do ćwiczeń szkolenych dowódców, sztabów i innych organów dowodzenia, a przede wszystkim wojsk. Doprowadzić do wiadomości ćwiczących znajomość i praktyczne przestrzeganie zasad bezpieczeństwa, zaś w toku ćwiczenia nie dopuszczać do stosowania uproszczeń i ułatwień. Stawiać ćwiczącym surowo wymagania w zakresie przestrzegania tajemnicy, zapobiegać niszczeniu środowiska naturalnego oraz mienia społecznego i prywatnego.

Zastępcy kierownika ćwiczenia, dowódcy /szefowie/ rodzajów wojsk i służb, pomocnicy oraz kierownik zespołu kontrolno-badawczego są obowiązani przedstawić w ustalonym terminie dane do sztabu kierownictwa celem opracowania ogólnego omówienia.

2. Przygotowanie ćwiczeń taktycznych.

Podstawą do organizacji ćwiczeń taktycznych są roczne plany i programy szkolenia oraz wytyczne dowódcy. Na tej podstawie opracowuje się plan przygotowania ćwiczenia, który powinien zawierać:^{x/}

- temat, cele i zagadnienia szkoleniowe;
- skład zespołu autorskiego z wyszczególnieniem osób odpowiedzialnych za przedsięwzięcia organizacyjne;
- skład kierownictwa ćwiczenia oraz podległy mu zespołów

funkcyjnych:-----

x/ Dokumenty te opracowuje się do ćwiczeń polkowych i dywizyjnych, natomiast do ćwiczeń kompanijnych i batalionowych - tylko plan przeprowadzenia ćwiczenia w formie planu - konspektu na mapie.

- zastawienie zasadniczych prac związanych z przygotowaniem rejonu ćwiczeń i materiałowo-technicznym zabezpieczeniem ćwiczenia;

- terminy: opracowania planu przeprowadzenia ćwiczenia, przeprowadzenia rekonesansów, gotowości kierownictwa i ćwiczących do działań,

W celu przeprowadzenia ćwiczenia opracowuje się: ^{xx/}

- rozkaz organizacyjny;
- zamiar przeprowadzenia ćwiczenia;
- plan przeprowadzenia ćwiczenia;
- założenia taktyczne, rozkazy /zarządzenia/ bojowe;
- niezbędne dokumenty dotyczące działania rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk /służb/;
- dokumenty dotyczące organizacji łączności;
- plan regulacji ruchu;
- plan pozorowania pola walki;
- przewidywany kosztorys ćwiczenia;
- inne dokumenty stosownie do potrzeb wynikających z celów i warunków ćwiczenia.

Przed ćwiczeniami kierownik ćwiczenia wydaje zazwyczaj rozkaz w sprawie zorganizowania i przeprowadzenia ćwiczenia.

W rozkazie określa się między innymi:

- termin i sposób przeprowadzenia ćwiczenia;
- temat i cele ćwiczenia;
- skład kierownictwa i osób funkcyjnych;
- skład ćwiczących wojsk i pozoracji oraz umowne nazwy i oznakowanie stron;
- przedsięwzięcia mające na celu utrzymanie gotowości bojowej;
- system dowodzenia i łączności;

- kolejność i zakres przygotowania dowódców, sztabów /i innych organów dowodzenia/, pododdziałów oraz termin i zakres sprawdzianu dopuszczenia do ćwiczeń taktycznych /jeśli się taki stosuje/;

- limity zużycia środków materiałowo-technicznych;
- przedsięwzięcia dotyczące zabezpieczenia materiałowego, medycznego, komunikacyjnego i technicznego;
- sposób zapobiegania stratom i szkodom.

Po opracowaniu rozkazu organizacji i przeprowadzeniu ćwiczeń oraz zamiaru celowym jest przeprowadzenie w terenie dwu rekonesansów: pierwszego w celu skonfrontowania przez kierownika ćwiczenia zamiaru z warunkami terenowymi i ustalenia: granic rejonu ćwiczenia, przebiegu poszczególnych fragmentów działania wojsk, sposobów prowadzenia ognia ze wszystkich rodzajów broni, przedsięwzięć związanych z przygotowaniem rejonu ćwiczenia oraz określenie sił i środków niezbędnych do ich wykonania; organizacji łączności, służby porządkowo-ochronnej i regulacji ruchu. Rekonesans przeprowadza kierownik ćwiczenia razem z zespołem autorskim, komendantem ośrodka szkolenia poligonowego oraz z udziałem innych potrzebnych mu osób.

Przed powtórny rekonesans w terenie celowym jest przeprowadzenie przez kierownika ćwiczenia na sali w celu zapoznania oficerów kierownictwa ćwiczenia:

- z treścią rozkazu organizacyjnego i wykładnią do jego wykonania;
- organizacją i przebiegiem ćwiczenia;
- obowiązkami osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia

w poszczególnych etapach ćwiczenia.

Ponadto kierownik ćwiczenia powinien sprawdzić przygotowanie przez oficerów kierownictwa map, notatek /szkiców/ niezbędnych im

do pracy.

W czasie drugiego rekonosansu kierownik ćwiczenia zazwyczaj sprawdza stopień przygotowania rejonu ćwiczenia oraz ostatecznie ustala: sposoby przeprowadzenia poszczególnych etapów ćwiczenia, warunki bezpieczeństwa oraz sposoby realizacji założonych celów badawczych.

Plan przeprowadzenia ćwiczenia⁴ opracowuje w zasadzie zespół autorski, zazwyczaj przed przeprowadzeniem pierwszego rekonosansu, a następnie uzupełnia go uwagami i spostrzeżeniami po powrocie z rekonosansu. Plan przeprowadzenia ćwiczenia najczęściej opracowuje się w formie graficznej i uzupełnia częścią opisową. Część graficzną obejmuje:

- zamiar stron, którego treścią jest w zasadzie opracowana decyzja obejmująca zakres o jeden szczebel wyższy od prowadzonego ćwiczenia. Na przykład do ćwiczenia na temat "Wzmocniony pułk zmobilizowany w natarciu" - zamiar będzie obejmował decyzję dowódcy dywizji do natarcia ze szczegółowym przedstawieniem miejsca i roli ćwiczącego pułku;

- położenie wyjściowe ćwiczących stron obejmujące zadania realizowane do czasu rozpoczęcia ćwiczenia;

- zadania bojowe ćwiczących pododdziałów, oddziałów /związków taktycznych/ oraz sąsiadów, opracowane na piśmie lub na mapie;

- zarys dynamiki walki ćwiczących stron, czas i miejsce wykonywania strzałów, jeśli się je przeprowadza;

- rozmieszczenie i kierunki przesunięcia SD, system łączności.

Część opisowa może zawierać:

- temat i cele szkoleniowe;

- rodzaj ćwiczenia;

- czas przeprowadzenia ćwiczenia;

- skład wojsk biorących udział w ćwiczeniu;
- rozmach ćwiczenia: szerokość pasa działania; głębokość zadań bojowych, tempo działań, nasycenie sił i środków;
- etapy ćwiczenia, czas ich trwania, zagadnienia szkoleniowe i zasadnicze przedsięwzięcia realizowane przez kierownika ćwiczenia;
- organizację i działanie pozoracji /podawanie wiadomości/;
- a w ćwiczeniach dwustronnych - działanie strony przeciwnej;
- limity przebiegu kilometrów dla pojazdów mechanicznych i wozów bojowych oraz zużycia amunicji i środków pozoracji;
- organizację łączności i dowodzenia.

Kierownik ćwiczenia przedstawia zazwyczaj osobiście plan przeprowadzenia ćwiczenia do zatwierdzenia bezpośredniemu przełożonemu.

Według obowiązujących ustaleń ćwiczenia powinny być przedstawiane przełożonym do zatwierdzenia: dywizyjne - nie mniej niż na miesiąc przed terminem rozpoczęcia ćwiczenia; pułkowe - na trzy tygodnie; batalionowe i kompanijne - na dwa tygodnie. Zamiar stron i plan przeprowadzenia dywizyjnego ćwiczenia taktycznego z wojskami, a także ćwiczenia dowódczo-sztabowego - tego szczebla prowadzonego w terenie, przedstawia się do akceptacji Głównemu Inspektorowi Szkolenia przez szefa GZSB.

Założenia taktyczne dla każdej z ćwiczących stron opracowuje się na podstawie planu przeprowadzenia ćwiczenia. Zawierają one dane o sytuacji ogólnej i szczegółowej oraz dane dodatkowe i zadania do wykonania. Opracowuje się je zwykle w formie tekstowej z załącznikiem - mapą /kalką/, na której przedstawia się położenie wojsk. Mapa z wybranymi elementami położenia wojsk, uzupełniona legendą może stanowić założenie.

W sytuacji ogólnej założenia zawarte są dane o przeciwniku i położeniu wojsk własnych o szczebel wyżej od ćwiczącego pododdziału, oddziału /związku taktycznego/ oraz o sytuacji meteorologicznej i skażeniach.

W sytuacji szczegółowej założenia podaje się pełniejsze dane o przeciwniku, położeniu i działaniu wojsk własnych, sąsiadów oraz ich zadania.

W danych dodatkowych założenia mogą być zawarte informacje o stopniu nępromienienia stanu osobowego, zniszczenia w rejonach przewidywanych działań bojowych, stanie sprzętu bojowego i środków materiałowych oraz inne dane i wiadomości niezbędne do podjęcia decyzji.

W pododdziałach, oddziałach /związkach taktycznych/ rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk /służb/ plan przeprowadzenia ćwiczenia opracowuje się na mapach dostosowując jego treść do wykonywanych zadań ujętych w obowiązujących programach szkolenia.

Dowództwo WRiA /szefostwo artylerii/ do planu przeprowadzenia ćwiczenia dołącza tabelę /grafik/ zadań z zakresu przygotowania i wykonania uderzeń rakietowych i zadań ogniowych artylerii oraz mapę /szkic/ warunków bezpieczeństwa strzelań.

Istotnym przedsięwzięciem jest przygotowanie rejonu ćwiczenia, obejmuje ono: sprawdzenie terenu rozmieszczenia wojsk pod względem sanitarnym, oczyszczenie poligonów z niewybuchów, naprawę dróg, wykonanie przejazdów przez drogi publiczne dla sprzętu gaśnicowego; urządzenie terenu pod względem inżynierskim /pasy zapór, przeszkody/, przygotowanie sytuacji tarczowej do prowadzenia strzelań; urządzenie stanowisk dowodzenia dla kierownictwa ćwiczenia; przygotowanie łączności; regulacji ruchu, przygotowanie rubieży pozorowania przeciwnika; zabezpieczenie przed zniszczeniem kultur rolnych i leśnych.

Kolejnym przedsięwzięciem wiążącym się z przygotowaniem rejonu ćwiczeń jest plan pozorowania działań przeciwnika. Określa się w nim miejsca /rejon/ imitacji wybuchów jądrowych, pożarów i zniszczeń; strofy /odcinki/ skażeń, odcinki pola imitacji zapór minowych, ognia artylerii i uderzeń lotnictwa; siły i środki oraz kolejność pozorowania działań przeciwnika; zasady bezpieczeństwa podczas pokonywania przez wojska rejonów i odcinków imitacji, i działalności inżynierjno-minerskiej przeciwnika, organizację łączności. Plan opracowuje się na mapie. Dokument ten zatwierdza kierownik ćwiczenia.

Ogniowe oddziaływanie przeciwnika pozoruje się za pomocą różnego rodzaju imitatorów, zestawów figur bojowych zdalnie sterowanych, środków prłotechnicznych oraz amunicji ćwiczebnej.

W celu zapewnienia zorganizowanego ruchu wojsk, zachowania warunków bezpieczeństwa i zabezpieczenia urządzeń przed zniszczeniem - celem jest aby rejon, odcinki, pola imitacji oznaczać etatowymi środkami oznakowania, znakami i wskaźnikami - oraz wyznaczać służbę.

Kierownik i sztab kierownictwa ćwiczenia, oprócz łączności wewnętrznej, dla potrzeb kierownictwa powinien mieć zapewnioną łączność z ćwiczącymi dowództwami /dowódcami/ o dwa szczeble niżej.

W związku z tym opracowuje się plan łączności obejmujący:

- schematy łączności radiowej, radioliniowej i przewodowej;
- zarządzenie łączności /lub wytyczne/ wraz z załącznikami danych radiowych, radioliniowych i radiotelefonicznych, tabelę kryptonimów stacji telegraficzno-telefonicznych i sygnałów rozpoznawczych osób funkcyjnych wchodzących w skład kierownictwa i ćwiczących wojsk.

Dowódca, który jest kierownikiem ćwiczenia zazwyczaj osobiście przygotowuje swoich zastępców, pomocników, dowódców /szefów/ rodza-

jów wojsk i służb, oficerów sztabu kierownictwa do wykonywania powierzonych funkcji, a ci z kolei - podległych sobie oficerów, rozjemców, zespoły kontrolno-badawcze, grupy zabezpieczające przeprowadzenie ćwiczenia /grupy podgrywające, pozorowanie/. Takie przygotowanie powinno zapewnić jednolitą interpretację celów ćwiczenia i sposobów ich realizacji, a także przyczynić się do pogłębienia znajomości zasad prowadzenia działań bojowych, dokładnego poznania rejonu ćwiczeń oraz swego miejsca i roli w pełnieniu wyznaczonej funkcji.

Zależnie od szczebla, celów i zakresu prowadzonego ćwiczenia w czasie przygotowywania kierownictwa ćwiczenia prowadzi się: wykłady, seminaria, zajęcia grupowe na mapach i w terenie, treningi w posługiwaniu się technicznymi środkami łączności, wyświetla się filmy obrazujące podobne ćwiczenia w naszych siłach zbrojnych i w innych armiach.

Praktyczne przygotowanie kierownictwa do ćwiczeń odbywa się jednak w terenie - w rejonie planowanych ćwiczeń. Obejmuje ono przestudiowanie sytuacji, jakie mogą wyniknąć w każdym etapie ćwiczenia; ustalenie prawdopodobnego czasu wyjścia wojsk na określone rubieże; zrealizowanie przedsięwzięć mających na celu realne rozegranie działań bojowych przez ćwiczące wojska; omawianie prawdopodobnych decyzji ćwiczących dowódców i reakcje kierownictwa ćwiczenia.

Ponieważ przeprowadzenie ćwiczenia taktycznego wymaga znacznej ilości środków materiałowych, zaangażowania sił do jego przeprowadzenia - stąd też ogromnego znaczenia nabiera przygotowanie ćwiczących dowództw i wojsk. Powinno się ono odbywać w ramach programowego szkolenia pododdziałów i szkolenia kadry. Skrupulatnie prowadzona kontrola programowego szkolenia powinna dostarczyć dowódcy materiału świadczącego o stopniu przygotowania wojsk do

ćwiczeń taktycznych.

W zależności od potrzeb, bezpośrednio przed ćwiczeniami przeprowadza się z przewidzianymi do ćwiczeń wojskami, określone przeglądy i sprawdziany.

3. Przeprowadzanie ćwiczeń taktycznych.

Utrzymanie stałej wysokiej gotowości bojowej wojsk wynika z roli i przeznaczenia sił zbrojnych, stąd też ćwiczenia powinno się rozpoczynać od sprawdzenia skuteczności działania służb dyżurnych i doskonalenia czynności związanych z osiaganiem wyższych stanów gotowości bojowej na danym szczeblu.

Założenie /sytuację wprowadzającą/ przekazuje się ćwiczącym dowództwom i wojskom z takim wyliczeniem, aby zapewnić im dostateczną ilość czasu na zapoznanie się z sytuacją bojową i zrozumienie jej istoty.

Następnie w ustalonym czasie stawia się ćwiczącym zadania bojowe /przekazuje rozkazy, zarządzenia/, na podstawie których dowództwa przystępują do organizacji działań bojowych.

W tym okresie należało zwrócić uwagę na umiejętność sprawnego wypracowania decyzji, pracę w terenie, dokładność i terminowość wydawania rozkazów bojowych i zarządzeń /obieg informacji/, a także na jakość i sprawność opracowania dokumentów. Należy zwrócić także uwagę na doskonalenie organizowania i wykonywania przegrupowania wojsk do rojonu ćwiczeń. Przełożony, w roli kierownika ćwiczenia, powinien wysłuchać decyzji ćwiczącego dowódcy, składającego mu w tym zakresie meldunek, posłużyć to jako podstawa do sprawdzenia wiadomości oficerów ćwiczącego dowództwa, w szczególności w jakim stopniu są osobiście przygotowani do rozstrzygania oczekujących ich problemów w toku ćwiczeń. Wszystkie następne decyzje mogą być wysłuchiwanie przez kierownika ćwicze-

nia w czasie osobistego kontaktowania się z ćwiczącymi dowódcztwami w różnych sytuacjach ćwiczonego pola walki, są one w takich okolicznościach korygowane i zatwierdzane. W ćwiczeniach dwustronnych, jeśli kierownik ćwiczenia nie ma możliwości wysłuchania decyzji obu ćwiczących stron, wówczas decyzji drugiej strony może wysłuchać jego zastępca do działania strony przeciwnej. Treść decyzji może być również zameldowana i zatwierdzona w czasie stawiania zadań bojowych przez ćwiczących dowódców. Wysłuchując decyzji należy wysoko oceniać ich oryginalność, uzasadnienie, realność. W żadnym wypadku nie należy sugerować rozwiązań autorskich. Podjęte decyzje należy wzajemnie skonfrontować i na tym tle ustalić zadania kierownictwa do dalszych działań, zwrócić należy przy tym uwagę na sposób rozwiązywania podstawowych problemów współdziałania i dowodzenia.

Na podstawie oceny decyzji ćwiczących stron, kierownik ćwiczenia ustala zarys dynamiki walki, określa wspólnie z oficerami z kierownictwa możliwe straty w stanie osobowym i sprzęcie bojowym wojsk, przyznaje powodzenie tej stronie, której dowódca podjął bardziej trafną decyzję i szybciej wprowadził ją w życie. Odpowiednio do tego wydaje wytyczne dotyczące pozorowania pola walki oraz "podegrania" określonych sytuacji dla sztabów i wojsk. Plan dynamiki walki opracowuje z wczasu lub w toku ćwiczenia sztab kierownictwa i przekazuje zastępcom i pomocnikom kierownika ćwiczenia.

Jeżeli decyzje ćwiczących wypaczają cele ćwiczeń lub naruszają warunek bezpieczeństwa, kierownik ćwiczenia podaje swoje uwagi i zastrzeżenia i poleca powtórne opracowanie i zameldowanie decyzji.

Wyjątkowo ważnym zagadnieniem w prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z udziałem wojsk jest przestrzeganie realizmu w toku ćwiczeń.

czeń. Osiąga się to przez zapoznanie ćwiczących żołnierzy z wymogami bojowego zachowania się na ćwiczebnym polu walki. W wyniku czego cały stan osobowy powinien: bezwzględnie przestrzegać w szczególności zasad maskowania; właściwie reagować na działalność ogniową przeciwnika; wykorzystywać teren; prowadzić ogień z zachowaniem pełnych wymogów odpowiednich instrukcji; przestrzegać zasad i norm podczas wykonywania prac inżynieryjno-saperskich; wykorzystywać w pełni środki ochrony przed skażeniami i zakażeniami; reagować na oznakowania odcinków i rejonów nieprzekraczalnych. W zachowaniu żołnierzy na ćwiczeniach, w ich postawach wobec wymagań wyraża się bowiem dyscyplina osobista i szkoleniowa. W celu doprowadzenia do poczucia odpowiedzialności za osobiste działanie pojedynczych żołnierzy, podejmowane decyzje przez dowódców wszystkich szczebli począwszy od dowódców drużyn, działonów, wozów bojowych, obsługi - zachodzi konieczność zadawania umownych strat w stanie osobowym, uzbrojeniu i sprzęcie technicznym oraz w środkach materiałowych. Zadawanie "strat" powinno uwzględniać przede wszystkim realne możliwości środków rażenia ćwiczących stron.

Żołnierzy wycofanych czasowo z ćwiczeń w rezultacie zadawanych strat należy szkolić w wykonywaniu zwłaszcza tych czynności i taktyki działania, które stały się przyczyną ich wyeliminowania z ćwiczeń - czas wycofania z ćwiczeń ustala oficer kierownictwa określający dane "straty".

Bojowe zachowanie się powinno dotyczyć także oficerów kierownictwa ćwiczenia.

Pododdziały, które poniosły "straty" naruszające ich zdolność bojową uniemożliwiającą im zorganizowane prowadzenie działań, wyprowadza się z ćwiczeń na czas niezbędny na udzielenie pomocy porażonym, remont sprzętu oraz wykonanie zabiegów specjalnych.

Przebiegiem ćwiczenia kieruje się z przygotowanych stanowisk

dowodzenia lub punktów obserwacyjnych. Najczęściej zaś z punktów dowodzenia kierownictwa przemieszczanych ze stanowiskami dowodzenia ćwiczących.

W zależności od przebiegu działań ćwiczących stron, zwłaszcza w ćwiczeniach dwustronnych, kierownik ćwiczenia może wprowadzać zmiany do uprzednio opracowanego planu przeprowadzenia ćwiczenia. Przy wprowadzaniu zmian należy o nich poinformować kierownictwo ćwiczeń. Zmiany powinny zawsze wpływać na atrakcyjność ćwiczenia i zwiększenie zainteresowania ćwiczących.

W celu nadania właściwego znaczenia rezultatom działalności rozpoznawczej - wskazanym jest przyznawanie między innymi powodzenia ćwiczącym wojskom ~~gd~~ gdy rozpoznały większość celów możliwych do wykrycia.

Podczas dynamiki walki powodzenie przyznaje się wojskom, jeśli:

- w natarciu - skrycie w sposób sprawny i terminowy rozpoczęły marsz /przegrupowanie/; sprawnie rozwinęły się w ugrupowanie przedbojowe i bojowe; we właściwy sposób prowadziły działania w pasie przesłaniania, obozwiadniając system obrony oraz pokonując zapory - i w nakazanym czasie wykonały atak na przeciwnika; skutecznie wykorzystały rezultaty uderzenia broni jądrowej, lotnictwa, ognia artylerii i innych środków rażenia; stosowały i wykorzystywały ogień i manewr uderzając na skrzydła i tyły ognisk oporu, a także skutecznie odpierały kontrataki, rozwijając działanie w głąb obrony przeciwnika, zachowując ciągłość współdziałania i dowodzenia;

- w natarciu z f o r s o w a n i e m przeszkód wodnych - przeprowadziły rozpoznanie rzeki /przeszkody/; skutecznie obozwiadniały przeciwnika na obu brzegach przeszkody; umiejętnie zorganizowały przepawy i forsowanie przeszkody wodnej, szybko rozszerzały przyczółek oraz rozwijały natarcie w głąb obrony nieprzyjaciela;

- w marszu i boju spotkaniowym - w sprawny sposób wykonały marsz i terminowo osiągnęły wskazane rubieże lub rejony ześrodkowania, zachowując pełną gotowość bojową; uprzedziły przeciwnika w wykonaniu uderzeń jądrowych i lotniczych, w otwarciu ognia artylerii, rozwinięciu wojsk i przejściu do ataku; stale utrzymywały współdziałanie oraz właściwie realizowały zabezpieczenie działań bojowych;

- w o b r o n i e - w określonym czasie zorganizowały skuteczny system ognia zwłaszcza przeciwpancernego; umiejętnie wykorzystwały teren do rozbudowy inżynieryjnej, maskowania i ochrony przed bronią masowego rażenia oraz środkami zapalającymi przeciwnika; w przewidzianym normami czasie wybudowały urządzenia obronne; w sposób sprawny byli zdolni do wykonania manewru ogniem oraz kontrataków.

Oprócz tego stawia się także inne wymagania zależnie od charakteru i skali ćwiczenia, pomysłowości i inicjatywy organizatorów pozoracji i działań nieprzyjaciela.

Działanie poszczególnych rodzajów wojsk, służb w poszczególnych elementach ugrupowania bojowego sprawdzają i ukierunkowują szefowie oddziałów sztabu, dowódcy /szefowie/ rodzajów wojsk i służb, szczebla kierującego ćwiczeniem, którzy na ćwiczeniach występują w charakterze osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczeń i ponoszą między innymi odpowiedzialność za poziom szkolenia i gotowość bojową tych wojsk.

Podczas działania w warunkach użycia broni masowego rażenia i powzięcia przez ćwiczących decyzji o użyciu broni masowego rażenia kierownik ćwiczenia i podległy mu sztab sprawdzają gotowość środków do wykonania uderzeń, dokładność określenia współrzędnych celów, przygotowanie wojsk do wykorzystania rezultatów uderzeń jądrowych i realność zabiegów dotyczących obrony przed bronią masowego rażenia.

W przypadku obustronnego użycia broni masowego rażenia uwzględnia się skuteczność wykonywanych zamierzeń, w szczególności organizację powiadamiania, rozpoznania skażeń promieniotwórczych, chemicznych, wykorzystanie środków ochrony przed skażeniami, likwidację skutków użycia broni masowego rażenia, odtwarzanie zdolności bojowej pododdziałów /oddziałów/ do dalszych działań.

Przy pokonywaniu pasa zapór min jądrowych należy wymagać organizacji i działania odpowiednich grup wydzielanych do unieszkodliwiania min i skutecznego pokonywania tych groźnych przeszkód przez ćwiczące wojska.

W toku dynamiki ćwiczeń należy wymagać umiejętności działania wojsk w strefach pożarów powstałych między innymi na terenach zabudowanych.

Oceniając skuteczność ognia artylerii należy analizować wyniki rozpoznania, dokładność określania współrzędnych położenia celów, realność planowania ogniowego - odpowiednio do możliwości bojowych pododdziałów i oddziałów artylerii.

Dowództwa, oddziały i pododdziały wojsk obrony przeciwlotniczej powinny być oceniane przede wszystkim za prawidłowość organizowania i prowadzenia rozpoznania środków powietrznych przeciwnika; sprawność działania organów dowodzenia obroną przeciwlotniczą; sposób i szybkość ostrzegania wojsk; działanie na przekazywane sygnały; czas otwarcia ognia.

Wyniki uderzeń lotnictwa na cele naziemne ocenia się za pomocą przyrządów optycznych, metodą zarejestrowania pomiaru i znaku trafienia.

Przygotowując wojska do działań bojowych w nocy należy wymagać bardzo efektywnego wykorzystania czasu dziennego do zorganizowania działań nocnych i kierowania wojskami w walce. Szczególną uwagę należy zwracać na wykorzystanie środków oświetlających, przyrządów

noctowizyjnych i innych służących do obserwacji w nocy. Należy wy-
magać wykonywania przedsięwzięć zwalczających środki oświatlające
i przyrządy obserwacyjne nieprzyjaciela, uczyć wykorzystania nocy
do wykonywania nieoczekiwanych uderzeń na przeciwnika, doskonalić
orientowanie się w terenie. Wymagać bezwzględnej maskowania. Dosko-
nalić zorganizowane przechodzenie od działań dziennych do nocnych
i odwrotnie.

W sprzyjających okresach pory roku należy ćwiczyć wojska
w działaniach bojowych w terenie górzysto-lesistym, zwracając
uwagę na: wyposażenie żołnierzy w sprzęt do działania w górach,
wyposażenie wozów bojowych i pojazdów mechanicznych w łańcuchy,
liny i inne środki ułatwiająco pokonywanie terenu; umijętność
orientowania się w terenie, prowadzenie rozpoznania; prowadzenie
działań po bezdrożach; utrzymanie współdziałania z oddziałami i
pododdziałami działającymi na oddzielnych kierunkach.

Każde ćwiczenie taktyczne powinno być należycie zabezpieczone
pod względem kwatermistrzowskim, jak: sposób żywienia wojsk, udzie-
lanie pomocy medycznej, ewakuacja rannych, dowóz środków materiał-
owych, powinna odbywać się w warunkach zbliżonych do bojowych.
Podobnie praca służb technicznych wyrażająca się w obsłudze sprzę-
tu, powinna przebiegać tak, aby w przyszłości sprostać warunkom
pola walki.

W czasie ćwiczenia w celu uporządkowania działań może za-
istnieć konieczność zarządzenia przerwy. Zarządza ją zwykle kie-
rownik ćwiczenia lub wyraża zgodę na jej zarządzenie na wniosek
ćwiczącego dowódcy. Zwykle może być zarządzana: podczas zmiany
ugrupowań bojowych ćwiczących stron; w celu zrealizowania kolej-
nych etapów ćwiczenia lub gdy zachodzi konieczność powtórnego
przerobienia niektórych zagadnień szkoleniowych; w razie narusze-
nia zasad bezpieczeństwa, zagrożenia wyrządzeniem szkód w gospo-

larce narodowej; przed rozpoczęciem i po zakończeniu etapu ćwiczenia ze strzelaniem amunicją bojową. W przypadku uczestnictwa wojsk powietrzno-desantowych - po wykonaniu desantowania w celu zebrania sprzętu. Przerwę zarządza się na ustalony sygnał.

Kierownik ćwiczenia, na podstawie zebranych ocen, uwag, własnych spostrzeżeń zezwala na przejście do kolejnego etapu lub na zakończenie ćwiczenia, wówczas jeżeli zostały osiągnięte założone cele przez ćwiczące wojska.

Po zakończeniu ćwiczeń zbiera się niewykorzystano środki oraz dokonuje się przeglądu sprzętu bojowego i uzbrojenia.

W toku przebiegu ćwiczenia oficerowie kierownictwa, a także kierownik ćwiczenia zbierają systematycznie materiały do omówienia, które jest jednym z istotnych elementów ćwiczenia stanowiącym źródło do dalszego rozwoju teorii i praktyki wojskowej.

Kierownik ćwiczenia określa sposób przeprowadzenia omówienia, podaje czas, miejsce i skład osób uczestniczących.

Podczas omówienia podaje się: temat, cele szkoleniowe, zamiar operacyjno-taktyczny /taktyczny/, a następnie dokonuje analizy działań wojsk w poszczególnych etapach. W czasie omówienia mogą być poruszane także zagadnienia teoretyczne mające wpływ na poziom wyszkolenia wojsk.

W omówieniu kierownik ćwiczenia określa zwykle w jakim stopniu zostały osiągnięto cele szkoleniowe, ocenia pracę ćwiczących dowódców i sztabów, wyszkolenie i zgranie pododdziałów, oddziałów /związku taktycznego/ oraz stawia zadania dotyczące usunięcia stwierdzonych braków i niedociągnięć.

Ogólnie rzecz biorąc ćwiczenia należy uważać za zakończone jeżeli nastąpił powrót wojsk do miejsc dyslokacji, a ćwiczący dowódcy zameldowali o obsłudze sprzętu biorącego udział w ćwiczeniu i osiągnięciu nakazanego stanu gotowości bojowej.

Powrót wojsk do garnizonów organizuje się także na tle sytuacji taktycznej.

Stosownie do instrukcji o wykorzystywaniu poligonowych ośrodków szkolenia - a także w wykonaniu rozkazu o przeprowadzeniu ćwiczeń - po opuszczeniu przez wojska rejonu ćwiczeń organizuje się zbieranie i niszczenie nietychobuchów amunicji i innych materiałów wybuchowych. Teren skażony środkami trującymi odkażać się lub ochraniać do czasu odzyskania w nim pełnego bezpieczeństwa. Naprawia się drogi, mosty, usuwa umocnienia, zasypuje rowy, wykopy i transzeje. Za wykonanie tych prac odpowiedzialność ponosi kierownik ćwiczenia.

Przy przeprowadzeniu ćwiczeń na terenach nie administrowanych przez władze wojakowe - powołuje się komisję ze składu dowództwa prowadzącego ćwiczenie, która wspólnie z przedstawicielami miejscowych władz - po zakończeniu ćwiczeń dokonuje sprawdzenia terenu, sporządza protokół wyszczególniając straty poniesione przez ludność i gospodarkę wraz z odpowiednimi wnioskami. Protokół przedstawia się dowódcy wyznaczającemu komisję w celu ostatecznego załatwienia.

4. Charakterystyka ćwiczeń taktycznych ze strzelaniem i bombardowaniem.

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem i bombardowaniem przeprowadza się w celu praktycznego sprawdzenia działania systemu ognia oddziałów i pododdziałów wojsk lądowych oraz lotnictwa w czasie wykonywania wspólnych zadań w warunkach zbliżonych do bojowych. Stawiane wojskom zadania ogniowe powinny odpowiadać działaniom taktycznym i obowiązującym normom.

Strzelania wraz z bombardowaniem prowadzi się w zależności od pojemności poligonów i otrzymanych zadań - w jednym lub w kilku etapach ćwiczenia. Ilość pododdziałów biorących udział w

- precyzuje zadania ogniowe oraz określa rodzaj strzelań, czas i miejsce ich wykonania, rubieże i granice bezpieczeństwa, a także - zużycie amunicji /raket/ i innych środków materiałowych

- określa i poleca oznakować miejsca /rejony/ stanowisk startowych /stanowisk ogniowych/ i stanowisk dowodzenia ogniem oraz środków rozpoznania artyleryjskiego;

- określa miejsca i kierunki ruchu celów naziemnych, trasy przelotu oraz rejony i sektory nalotu celów powietrznych;

- określa rubieże i granice pasów bezpieczeństwa;

- organizuje punkt kierowania ogniem i lotami w czasie strzelań;

- poleca wybrać i oznakować lądowiska dla samolotów /śmigłowców/ zabezpieczających strzelania;

- określa znaki wskazujące kierunki lotu samolotu /śmigłowca/ nad linią ognia;

- wyznacza i przygotowuje rozjemców ogniowych i grupy kontrolne oraz kieruje ich pracą podczas przygotowania i w toku trwania ćwiczenia;

- ustala sygnały otwarcia i przerwania ognia;

- organizuje przedsięwzięcia dotyczące zasad bezpieczeństwa;

- organizuje przekazywanie do punktu kierowania lotami wielkości maksymalnych wierzchołkowych;

- wymaga od ćwiczących dowódców umiejętnego kierowania ogniem i utrzymania ciągłego współdziałania z pododdziałami /oddziałami/ zmechanizowanymi i pancernymi oraz lotnictwem;

- melduje kierownikowi ćwiczenia rezultaty wykonania zadań ogniowych oraz uwagi dotyczące działania wojsk;

- organizuje we współpracy z oficerem kierunkowym komendy poligonu określenie współrzędnych niewybuchów.

o/ Zastępca kierownika ćwiczeń do spraw lotniczych:

- kieruje rozpoznaniem na korzyść ćwiczących wojsk i nadzoruje odbiór danych oraz przekazywanie wyników rozpoznania powietrznego;

- koordynuje zadania ogniowe dla lotnictwa w ramach wykonania planowanego porażenia ogniowego oraz zwalczania systemów rozpoznawczo-uderzeniowych nieprzyjaciela;

- wyznacza pododdziały /oddziały/ do udziału w strzelaniach i bombardowaniu, określa kierunki lotu samolotów /śmigłowców/ przeznaczonych do wykonania ataków na wyznaczone cele;

- uzgadnia bezpieczną rubież położenia wojsk w stosunku do obiektów uderzeń lotnictwa i powiadamia o tym załogi samolotów;

- organizuje punkt dowodzenia lotnictwem;

- po zakończeniu strzelania i bombardowania melduje kierownikowi ćwiczenia o rezultatach działania lotnictwa.

d/ Pomocnik kierownika ćwiczenia do spraw sytuacji tarczowej:

- wspólnie z oficerami komendy /ośrodka/ poligonu urządza pola tarczowe oraz przygotowuje obsługi urządzeń poligonowych zabezpieczające strzelania;

- uruchamia sytuację tarczową odpowiednio do działań ćwiczących;

- melduje kierownikowi ćwiczenia o konieczności przerwania strzelań w wypadku naruszenia zasad bezpieczeństwa;

- sprawdza po zakończeniu strzelań i bombardowań wyniki ognia piechoty i czołgów o czym melduje kierownikowi ćwiczenia;

- wspólnie z komendantem poligonu /ośrodka szkoleniowego/ sprawdza oczyszczenie terenu z niewybuchów, bomb i środków porównania pola walki.

- precyzuje zadania ogniowe oraz określa rodzaj strzelań, czas i miejsce ich wykonania, rubieże i granice bezpieczeństwa, a także - zużycie amunicji /raket/ i innych środków materiałowych
- określa i poleca oznakować miejsca /rejony/ stanowisk startowych /stanowisk ogniowych/ i stanowisk dowodzenia ogniem oraz środków rozpoznania artyleryjskiego;
- określa miejsca i kierunki ruchu celów naziemnych, trasy przelotu oraz rejony i sektory nalotu celów powietrznych;
- określa rubieże i granice pasów bezpieczeństwa;
- organizuje punkt kierowania ogniem i lotami w czasie strzelań;
- poleca wybrać i oznakować lądowiska dla samolotów /śmigłowców/ zabezpieczających strzelania;
- określa znaki wskazujące kierunki lotu samolotu /śmigłowca/ nad linią ognia;
- wyznacza i przygotowuje rozjemców ogniowych i grupy kontrolne oraz kieruje ich pracą podczas przygotowania i w toku trwania ćwiczenia;
- ustala sygnały otwarcia i przerwania ognia;
- organizuje przedsięwzięcia dotyczące zasad bezpieczeństwa;
- organizuje przekazywanie do punktu kierowania lotami wielkości maksymalnych wierzchołkowych;
- wymaga od ćwiczących dowódców umiejętnego kierowania ogniem i utrzymania ciągłego współdziałania z pododdziałami /oddziałami/ zmocnizowanymi i pancernymi oraz lotnictwem;
- melduje kierownikowi ćwiczenia rezultaty wykonania zadań ogniowych oraz uwagi dotyczące działania wojsk;
- organizuje we współpracy z oficerem kierunkowym komendy poligonu określanie współrzędnych niewybuchów.

o/ Zastępca kierownika ćwiczeń do spraw lotniczych:

- kieruje rozpoznaniem na korzyść ćwiczących wojsk i nadzoruje odbiór danych oraz przekazywanie wyników rozpoznania powietrznego;
- koordynuje zadania ogniowe dla lotnictwa w ramach wykonania planowanego porażenia ogniowego oraz zwalczania systemów rozpoznawczo-uderzeniowych nieprzyjaciela;
- wyznacza pododdziały /oddziały/ do udziału w strzelaniach i bombardowaniu, określa kierunki lotu samolotów /śmigłowców/ przeznaczonych do wykonania ataków na wyznaczone cele;
- uzgadnia bezpieczną rubież położenia wojsk w stosunku do obiektów uderzeń lotnictwa i powiadamia o tym załogi samolotów;
- organizuje punkt dowodzenia lotnictwem;
- po zakończeniu strzelania i bombardowania melduje kierownikowi ćwiczenia o rezultatach działania lotnictwa.

d/ Pomocnik kierownika ćwiczenia do spraw sytuacji tarczowej:

- wspólnie z oficerami komendy /ośrodka/ poligonu urządza pola tarczowe oraz przygotowuje obsługi urządzeń poligonowych zabezpieczające strzelania;
- uruchamia sytuację tarczową, odpowiednio do działań ćwiczących;
- melduje kierownikowi ćwiczenia o konieczności przerwania strzelań w wypadku naruszenia zasad bezpieczeństwa;
- sprawdza po zakończeniu strzelań i bombardowań wyniki ognia piechoty i czołgów o czym melduje kierownikowi ćwiczenia;
- wspólnie z komendantem poligonu /ośrodka szkoleniowego/ sprawdza oczyszczenie terenu z niewybuchów, bomb i środków pozorowania pola walki.

Wzagi ogólne dotyczące ćwiczeń taktycznych.

Rozjemców ogniowych wyznacza się dla każdej strzelającej kompanii /baterii/, samodzielnego plutonu odpowiednio do ustalonych programów i instrukcji strzelań. W trudnych warunkach /noc, mgła itp./ należy zwiększać liczbę rozjemców do realnych potrzeb.

Sytuacja tarczowa powinna w maksymalnym stopniu odzwierciedlać charakter działań bojowych prawdopodobnego przeciwnika, wyrabiać u ćwiczących umiejętności prowadzenia rozpoznania, obserwacji i oceny celów, wyboru rodzaju broni, sposobu kierowania wykonaniem zadań ogniowych.

Liczbę, rozmieszczenie i kolejność pokazywania celów określa się odpowiednio do organizacji i taktyki działania przeciwnika oraz sił i środków wyznaczonych do strzelania, z uwzględnieniem charakteru działania ćwiczących wojsk.

W kompanijnych i batalionowych ćwiczeniach taktycznych ustala się liczbę celów zgodnie z obowiązującymi programami strzelań.

W ćwiczeniach pułkowych i dywizyjnych liczbę celów należy określać oddzielnie dla każdego rodzaju wojska według wskazówek kierownika ćwiczenia.

W celu zachowania realizmu pola walki przyjmuje się, niezależnie od praktycznie wykonywanych zadań ogniowych przez poszczególne rodzaje wojsk, że w ramach ogniowego porażenia wykonanego na przeciwnika w natarciu na zawczasu przygotowaną obronę powinny być zniszczone lub obezwładnione jego siły w czołowych punktach oporu w granicach 70-80%, a w głębi zaś - 50-60%.

W natarciu na doraźnie zorganizowaną obronę, ogólną liczbę celów, w porównaniu do obrony zawczasu przygotowanej, można zmniejszyć o 20-40%.

W ćwiczeniach taktycznych w obronie liczba celów dla po-

szczególonych rodzajów wojsk powinna zapewnić realizację pełnego zakresu kierowania ogniem.

Kierownik ćwiczenia powinien zająć się także o to, aby cele były rozmieszczone stosownie do właściwości terenu i były pokazywane nieoczekiwanie dla ćwiczących. Demaskowanie celów pozoruje się imitatorami dźwięku i ognia.

Podczas ćwiczeń ze strzelaniami w nocy około połowę celów wyposaża się w urządzenia demaskujące, a pozostałe cele oświetla się środkami oświetlającymi przez ćwiczących.

W warunkach utrudnionej obserwacji kierownik ćwiczenia może zezwolić na prowadzenie ognia do celów z odległości mniejszej niż przewidują programy strzelań /zmniejszenie odległości nie może przekroczyć połowy donośności strzału bezwzględnego/.

Kierownik ćwiczenia - mając na uwadze trudne warunki strzelań - stosownie do swoich uprawnień^{x/} - może zwiększyć normy zużycia amunicji o 50% - z wyjątkiem amunicji artyleryjskiej przeznaczonej do strzelania z zakrytych stanowisk ogniowych - w stosunku do norm przewidzianych programami i instrukcjami strzelań.

Amunicję wydzieloną do ćwiczenia rozdziela się na każdy pododdział /oddział/ według wytycznych ćwiczącego dowódcy, a w kompanii /baterii/ - równomiernie między drużyny /załogi obsługi/ i żołnierzy.

W czasie strzelania kierownik ćwiczenia, jego zastępcy, pomocnicy, rozjemcy ogniowi, dowódcy /szefowie/ rodzajów wojsk i oficerowie sztabu powinni wymagać od ćwiczących umiętnego kierowania ogniem, wydawania rozkazów, podawania komend i sygnałów, a w razie nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa natychmiast

x/ Patrz "Instrukcja o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych". Wydawnictwo MON Szkol. 520/76.

W podręczniku podaliśmy obszernie streszczenie najważniejszych postanowień wymienionej instrukcji.

podawać sygnał do przerwania ognia.

Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem i bombardowaniem ocenia się na podstawie ocen za całokształt działania, biorąc pod uwagę: osiąganie wyższych stanów gotowości bojowej; działanie taktyczne; wyniki strzelań. Szczegółowe kryteria ocen zawarte są w "Instrukcji o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych", w instrukcjach strzelania i programach prowadzenia ćwiczeń taktycznych i strzelań rodzajów wojsk.

Przygotowanie i przeprowadzenie wspólnych ćwiczeń taktycznych z udziałem pododdziałów i oddziałów wojsk desantowych lotnictwa i marynarki wojennej obejmuje opracowanie i uzgodnienie ze sztabami jednostek rodzajów wojsk biorących udział w ćwiczeniu planów przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia; przeprowadzenie rekonesansu; urzędzenia rejonu ćwiczeń; zajęcia rejonów wyjściowych oraz przygotowania kierownictwa i uczestniczących w ćwiczeniach sztabów i wojsk. Dotyczy to wspólnych ćwiczeń od szczebla pułku /batalionu desantowego/.

W toku przygotowania do ćwiczeń z oficerami, kierownictwo ćwiczenia przeprowadza szkolenie obejmujące: zapoznanie z taktyczno-technicznymi danymi samolotów, okrętów, kutrów, środków desantowych; zapoznanie ze sprzętem spadochronowo-desantowym; zapoznanie ze sposobami taktycznego wykorzystania desantu w działaniach bojowych; charakterystykę rejonu desantowania objętego ćwiczeniem; organizację współdziałania pomiędzy desantami a lotnictwem i marynarką wojenną. Organizuje się i przeprowadza praktyczne zajęcia z ćwiczącymi wojskami na tematy związane z załadunkiem /wylądowaniem/ żołnierzy i sprzętu; zapoznaniem z przepisami bezpieczeństwa obowiązującymi w trakcie desantowania.

Ćwiczenia taktyczne z udziałem wojsk sojuszniczych armii prowadzi się w celu doskonalenia dowódców, sztabów i pozostałych organów dowodzenia oraz wojsk w organizowaniu i wspólnym wykonywaniu zadań bojowych. Umożliwiają one praktyczną realizację dowodzenia, współdziałania i zabezpieczenia działań sojuszniczych wojsk podczas wspólnego wykonywania zadań. Sprzyjają umocnieniu braterstwa broni i przyjaźni między żołnierzami armii państw - członków Układu Warszawskiego.

Mogą być one organizowane i przeprowadzane pod kierownictwem ministra Obrony Narodowej jednego z sojuszniczych państw, Dowódcy Zjednoczonych Sił Zbrojnych, ich zastępców lub wyznaczonych przez nich osób.

Organizatorem i wykonawcą większości przedsięwzięć związanych z przygotowaniem wspólnych ćwiczeń jest dowództwo armii tego państwa, na terytorium którego prowadzi się dane ćwiczenie.

Przygotowanie wspólnych ćwiczeń obejmuje opracowanie i uzgodnienie ze sztabami generalnymi /głównymi/ sojuszniczych armii planów przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, sposobu przeprowadzenia rekonosansu, urządzenia rejonu ćwiczeń, przekroczenia granicy państwowej, zajęcia rejonów wyjściowych oraz przygotowania kierownictwa i uczestniczących sztabów i wojsk.

Ćwiczenia instruktazowe przeprowadza się w zasadzie na kursach instruktorsko-metodycznych, mają one na celu ujednoczenie sposobu organizowania i metodyki prowadzenia ćwiczeń taktycznych. Prowadzi je przełożony dla bezpośrednio podległych dowódców - kierowników ćwiczeń kompanijnych, batalionowych, pułkowych i dywizyjnych.

Jeśli termin przeprowadzenia ćwiczenia wyprzedza rozpoczęcie ćwiczeń na dany temat z kompaniami i batalionami wówczas ćwiczą-

... zalicza się to ćwiczenie jako realizację zamierzenia programowego.

W ćwiczeniu instruktażowym, jeśli jest takie prowadzone, należy starannie przedstawić: przygotowanie rejonu ćwiczenia; sposób stwarzania sytuacji bojowych wymagających wykazania przez ćwiczących inicjatywy, pomysłowości i umiejętności organizacyjnych i taktycznych, rolę kierownika ćwiczenia i podległych mu oficerów. Ćwiczenia instruktażowe są uważane za doskonałą formę metodycznego doskonalenia kadry, zapewniają racjonalne użycie sił i środków w ćwiczeniach taktycznych.

Ćwiczenia pokazowe przeprowadzają zwykle przełożeni dla podległych dowódców w celu przedstawienia sposobów organizowania i prowadzenia przewidywanych działań bojowych oraz zasad wykorzystania nowych rodzajów uzbrojenia i sprzętu. Przeprowadza się je również podczas kursów metodyczno-szkoleniowych, szkolenia zbiorowego kadry, a także w ramach ćwiczeń taktycznych jako wyodrębnione zagadnienie szkoleniowe. Poprzedzane są one zwykle niezbędnymi treningami z udziałem ćwiczących wojsk.

Ćwiczenia inspekcyjne /kontrolne/ prowadzone są przez bezpośrednich przełożonych lub przez organ dokonujący inspekcji. Mają one na celu określenie stopnia zdolności bojowej wojsk do wykonania zadań przewidywanych na polu walki.

W ramach ćwiczenia przeprowadza się zawsze wszechstronnie sprawdzenie przygotowania dowództw i podległych im organów dowodzenia a głównie sztabów oraz dowódców pododdziałów do prowadzenia przewidywanych działań bojowych oraz umiejętności organizacyjno-metodycznych dowództwa prowadzącego ćwiczenie.

Ćwiczenia doświadczalne przeprowadza się w celu sprawdzenia słuszności założeń teoretycznych prowadzenia przyszłych działań bojowych w różnych warunkach terenowych i atmosferycznych,

sprawdzenia istniejącej lub nowo wprowadzonej organizacji wojsk, ustalenia bardziej wydajnych i racjonalnych metod oraz form szkolenia, a także określenia stopnia przydatności nowych środków technicznych.

Przedmiotem ćwiczenia doświadczalnego mogą być również zagadnienia z zakresu psychicznego i fizycznego przygotowania żołnierzy do działań bojowych, ich wytrzymałości i odporności w walce. Ćwiczenia doświadczalne są prowadzone najczęściej przez szefów instytucji centralnych MON, dowódców rodzajów sił zbrojnych, dowódców rodzajów wojsk, dowódców okręgów wojskowych przy ścisłej współpracy z akademiami wojskowymi, wyższymi szkołami oficerskimi i ośrodkami doskonalenia oficerów.

Sposób przygotowania i prowadzenia ćwiczenia doświadczalnego zależy od charakteru badanych problemów.

Wyciągnięte wnioski powinny być obiektywne i po ich przeanalizowaniu powinny być wprowadzane do praktycznej działalności wojsk.

Od paru lat praktykowana jest w siłach zbrojnych zasada dopuszczania lub niedopuszczania do ćwiczeń taktycznych. Podyktowane to jest przede wszystkim troską o racjonalne wykorzystanie sił, środków i czasu przewidzianego na szkolenie.

Podstawą dopuszczenia do ćwiczeń taktycznych jest decyzja przełożonego powzięta w oparciu o wyniki sprawdzianu, który przeprowadza się co najmniej na dwa tygodnie przed terminem rozpoczęcia ćwiczenia. Reprezentowany poziom wyszkolenia dowództw, sztabów i wojsk podczas sprawdzianu, winien zapewnić osiągnięcie zakładanych celów ćwiczenia taktycznego. Do ćwiczenia jest dopuszczany pododdział, oddział /związek taktyczny/, który uzyskał ze sprawdzianu ogólną ocenę co najmniej dostateczną.

W razie stwierdzenia niedociągnięć szkoleniowych, w celu ich

eliminacji zarządza się podjęcie niezbędnych przedsięwzięć organizacyjno-szkoleniowych.

Podstawę dopuszczenia do ćwiczenia mogą stanowić również wyniki kontroli szkolenia prowadzonej przez przełożonych, jednak nie później niż trzy miesiące przed rozpoczęciem ćwiczenia.

Na przeprowadzenie sprawdzianu przeznaczają się zwykle: dla ZT - dwa dni, dla oddziału, pododdziału - 1 dzień.

R o z d z i a ł VII. DZIAŁALNOŚĆ KONTROLNA I ROZLICZENIOWA W WOJSKACH

Działalność kontrolna i rozliczeniowa^{x/} w Siłach Zbrojnych PRL jest integralną funkcją procesu dowodzenia i zarządzania. Tworzy ona spójny system, stanowiąc ważną formę sposobów kontaktowania się między instytucjami, dowództwami i wojskami. Prowadzą ją dowódcy wszystkich szczebli organizacyjnych wojska w odniesieniu do podległych w pełni lub w określonym zakresie jednostek wojskowych - stosownie do obowiązków i uprawnień nadanych im odpowiednimi aktami prawnymi.

Celem działalności kontrolnej jest ustalanie aktualnego stanu gotowości i zdolności bojowej kontrolowanych jednostek wojskowych, określanie stopnia realizacji przez nie zadań szkoleniowo-wychowawczych oraz przestrzegania całokształtu postanowień regulaminów w życiu wojskowym; wyodrębnianie rozwiązań oryginalnych, zasługujących na upowszechnienie; wydobywanie zańledbań stanowiących przyczynę w osiąganiu nakazanych wyników; ujawnianie istoty oraz przyczyn powstawania tych odchyleń; wskazywanie kierunków doskonalenia poszczególnych dziedzin działalności służbowej i pobudzanie kontrolowanych do osiągnięcia optymalnych rozwiązań, głównie przez:

- sprawdzanie stopnia przygotowania dowódców i podległych im jednostek wojskowych do wykonania zadań bojowych;
- ustalanie faktycznego stanu wykonania i przestrzegania przez jednostki wojskowe zadań i obowiązków określonych w dokumentach dyrektywnych i normatywnych w zakresie przypisanym kontrolowanemu szczeblowi;

x/ Zagadnienia dotyczące działalności kontrolno-rozliczeniowej reguluje wprowadzona do użycia w wojsku z dniem 1 stycznia 1980r., Rozkazem Nr 024/MON "Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w Siłach Zbrojnych PRL" - sygn.Szt.Gen. 940/79. Niektóre postanowienia tej instrukcji zostały przytoczone w opracowaniu.

- analizę stanu moralno-politycznego oraz ocenę jego wpływu na działalność i zdolność bojową jednostek wojskowych; ustalanie stanu dyscypliny, ocenę podejmowanych przedsięwzięć profilaktycznych oraz analizę stosowanej praktyki dyscyplinarnej;

- wskazywanie osiągnięć oraz ujawnianie niedociągnięć, określanie ich tła, charakteru i przyczyn, a także udzielanie kontrolowanym niezbędnej pomocy w eliminowaniu stwierdzonych nieprawidłowości;

- badanie i ocenę wybranych problemów, zjawisk i tendencji mających istotny wpływ na stan gotowości bojowej i działalności jednostek wojskowych;

- dokonywanie analizy wyników podejmowanych działań w relacji "koszt - efekt" ze szczególnym uwzględnieniem towarzyszących im uwarunkowań, zwłaszcza co do celowości i racjonalności wykorzystania stanów osobowych, wysiłków organizacyjnych, czasu, środków materiałowych i finansowych, wykrywanie na tym tle istniejących rezerw;

- popularyzowanie i wdrażanie przodujących rozwiązań oraz zapobieganie negatywnym zjawiskom i tendencjom;

- wykorzystywanie ustaleń pokontrolnych do korekty zadań określonych w dokumentach planistycznych i formułowanie problematyki do prac naukowo-badawczych, wymagających kompleksowych rozwiązań;

- analizowanie działalności wynalazczej, racjonalizatorskiej i nowatorskiej w kontrolowanych jednostkach wojskowych pod kątem jej przydatności praktycznej, wnioskowanie co do sposobu wykorzystania i zasięgu wdrażania wyników tej działalności;

- zbieranie wniosków i opracowywanie uogólnień oraz propozycji dotyczących usprawniania działalności we wszystkich dziedzinach życia.

Działalność kontrolną stanowiącą integralną część dowodzenia prowadzą dowódcy osobiście stykając się z podwładnymi lub elastowo organy kontrolne. Oprócz tego prowadzą kontrole wyznaczone ze składu podległych dowódcy komórek organizacyjnych - odpowiednio przygotowane komisje /zespoły/ kontrolne.

Zakres, formy i metody działalności kontrolnej zależą od szczebla dowodzenia /zarządzania/ oraz wynikających stąd uprawnień poszczególnych dowódców. Wyniki działalności kontrolnej stanowią jedno z zasadniczych źródeł dopływu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji oraz podstawę do działalności rozliczeniowej.

Prowadzone kontrole realizowano są w następujących formach:

Inspekcja - prowadzona z ramienia ministra Obrony Narodowej. Obejmuje ona w zasadzie wszystkie dziedziny życia i działalności inspekcjonowanych jednostek wojskowych, ustala przygotowania i zdolność jednostki wojskowej do wykonania przewidzianych dla niej zadań stosownie do jej przeznaczenia oraz poziomu umiejętności w stosunku do etapu realizacji programu szkolenia.

Inspekcjonowaniu podlegają wszystkie jednostki wojskowe, z wyjątkiem instytucji centralnych MON, dowództw okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych, akademii, instytutów i ośrodków naukowo-badawczych.

Inspekcję organizuje i prowadzi Inspekcja Sił Zbrojnych uzupełniona, w miarę potrzeb, specjalistami z instytucji centralnych MON i szkolnictwa wojskowego. Jednostki wojskowe objęte inspekcją działają według planu jej przeprowadzenia.

Przewodniczącą komisji inspekcyjnej wyznacza minister Obrony Narodowej.

Kontrola kompleksowa - prowadzona w odpowiednim zakresie przez wszystkie szczeble dowodzenia i zarządzania od związku taktycznego /równorzędnego/ wzwyż. Może obejmować wszystkie lub szereg wybranych dziedzin życia i działalności kontrolowanych jednostek wojskowych. W toku jej przeprowadzania kontrolowane są wszechstronnie podstawowe dziedziny działalności jednostek wojskowych, a wśród nich proces szkolenia i wychowania. Kontrolom kompleksowym podlegają wszystkie jednostki wojskowe. Prowadzi się je, dążąc do nienaruszania planów bieżącej działalności jednostek wojskowych, z wyjątkiem przypadków, w których zachodzi potrzeba sprawdzenia opanowania przez kontrolowanych wybranych dziedzin szkoleniowych.

Kontrola problemowa ma w stosunku do działalności jednostki wojskowej charakter wycinkowy, prowadzona jest przez wszystkie szczeble dowodzenia i zarządzania od oddziału wzwyż. Kontrolom problemowym podlegają wszystkie jednostki wojskowe. Kontrola problemowa obejmuje wybrane dziedziny życia wojskowego i polega na wnikliwym ich sprawdzeniu, bądź zbadaniu przedmiotów i zagadnień, które w wyniku inspekcji czy kontroli kompleksowych zostały ocenione negatywnie.

Szczególną rolę wśród kontroli problemowych spełniają: kontrola gotowości bojowej i mobilizacyjnej prowadzona według wymagań instrukcji o gotowości bojowej wojsk oraz instrukcji mobilizacyjnej; przegląd całości uzbrojenia i sprzętu technicznego - przeprowadzany według odrębnych ustaleń.

W ramach kontroli problemowych - należy zawsze w kontrolowanej jednostce obserwować i analizować nastroje i stosunki międzyludzkie, styl dowodzenia, dyscyplinę i porządek regulaminowy, racjonalność gospodarowania siłami i środkami.

Kontrole problemowe, z wyjątkiem kontroli z zakresu gotowości bojowej i mobilizacyjnej, nie mogą naruszać planowej działalności kontrolowanych jednostek wojskowych.

Kontrole problemowe prowadzone są samodzielnie z tym, że kontrole z zakresu gotowości bojowej i mobilizacyjnej mogą być także realizowane w ramach inspekcji lub kontroli kompleksowych.

Kontrola studyjna - ma charakter badawczy. Prowadzi się ją głównie w wyższym szkolnictwie wojskowym, instytucjach naukowych i ośrodkach naukowo-badawczych, również w odpowiednim stopniu i zakresie w instytucjach centralnych MON i sztabach szczebla operacyjnego.

Kontrola studyjna obejmuje wybrane dziedziny, które mają zasadniczy wpływ na działalność badanych jednostek wojskowych i ich funkcjonowanie. Kontrola studyjna polega na wzajemnej i merytorycznej ocenie planów i opracowań oraz ocenie przyczynowości zjawisk ujemnych ze wskazaniem sposobów ich usunięcia.

Szczegółowy zakres i metody przeprowadzenia kontroli studyjnej ustala każdorazowo przewodniczący komisji kontrolnej.

Kontrola interwencyjna ma charakter doraźny, prowadzona jest przez ministra Obrony Narodowej, szefów instytucji centralnych MON, dowódców okręgów wojskowych w podległych jednostkach wojskowych. Kontrola interwencyjna polega na sprawdzeniu w trybie pilnym rażących i niepokojących zjawisk przedstawianych w meldunkach i innych materiałach informacyjnych.

Kontrole gospodarcze prowadzone przez organa kwatermistrzowskie mają na celu sprawdzenie racjonalności gospodarowania środkami materiałowymi i finansowymi będącymi w dyspozycji sił zbrojnych.

Rekontrola ma za zadanie sprawdzenie i ocenę stopnia wykonania /wykonywania/ zaleceń pokontrolnych oraz weryfikowanie wyników kontroli przeprowadzonych przez podległe organy.

Rekontrolę prowadzi się wyłącznie na polecenie ministra Obrony Narodowej, dowódców okręgów wojskowych, dowódców sił zbrojnych.

Niezależnie od przedstawionych form kontroli, dowódcy wszystkich szczebli organizacyjnych sił zbrojnych sprawują - odpowiednio do swych kompetencji - nadzór służbowy w stosunku do podległych im jednostek wojskowych, pododdziałów i osób funkcyjnych.

Kontrolę zarządzają osoby, które są uprawnione do prowadzenia poszczególnych form działalności kontrolnej.

Na przewodniczącego komisji powołuje się osobę zajmującą stanowisko służbowe lub posiadającą stopień wojskowy wyższy lub co najmniej równy dowódcy /szefowi/ kontrolowanej jednostki wojskowej.

Przed rozpoczęciem każdej kontroli - z wyjątkiem przypadków poprzedzenia jej ogłoszeniem alarmu - przewodniczący komisji zapoznaje dowódcę kontrolowanej jednostki wojskowej z zagadnieniami objętymi planem przeprowadzenia kontroli w zakresie niezbędnym dla sprawnej realizacji poszczególnych przedsięwzięć. Ponadto przed rozpoczęciem kontroli studyjnej i inspekcji przewodniczący komisji wysłuchuje meldunku dowódcy kontrolowanej jednostki o stanie realizacji podstawowych zadań stosownie do jej przeznaczenia, a w razie potrzeby również zastępcy dowódcy jednostki do spraw politycznych.

Po zakończeniu kontroli dokonuje się omówienia jej wyników, w ramach którego wyznaczeni przez przewodniczącego oficerowie składają meldunki o stwierdzonych w czasie kontroli osiągnięciach i niedociągnięciach, przedstawiają wnioski i zalecenia pokontrolne.

Omówienie podsumowuje przewodniczący komisji kontrolnej.

Z każdej kontroli w terminie do 15 dni po jej zakończeniu sporządza się protokoły i meldunki i przedstawia osobom zarządzającym kontrolę oraz przełożonym. x/

Na podstawie wyników działalności kontrolnej Szef Inspekcji Sił Zbrojnych sporządza na bieżąco - selektywne informacje kontrolne, przeważnie z inspekcji i kontroli kompleksowych - dla wiceministrów Obrony Narodowej i zainteresowanych szefów instytucji centralnych MON. Ponadto przedstawia corocznie na zebraniu MON sprawozdanie z działalności kontrolnej dotyczące stanu wyszkolenia i gotowości bojowej inspekcjonowanych /kontrolowanych/ związków taktycznych z wyszczególnieniem czynników wyróżniających je oraz zjawisk negatywnych.

W dowództwach okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych oraz w dowództwach związków taktycznych na podstawie wyników działalności kontrolnej sporządza się - według ustaleń dowódców tych szczebli - okresowe oceny stanu realizacji zadań szkoleniowo-wychowawczych i techniczno-gospodarczych przez podległe jednostki wojskowe. Oceny te po rozpatrzeniu na posiedzeniach rad wojskowych stanowią podstawę do podjęcia odpowiednich zabiegów zmierzających do poprawy stwierdzonego stanu.

Na wszystkich szczeblach organizacyjnych od oddziału wwyż prowadzi się książkę kontroli, która jest dokumentem ewidencyjnym przedsięwzięć kontrolnych zrealizowanych na danym szczeblu.

Ważną rolę w dowodzeniu wojskami, spełnia konsokwentnie realizowana zasada r o z l i c z a n i a z w y k o n a w - s t w a z a d a ń - jest to oficjalne ustosunkowanie się

x/ Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w Siłach Zbrojnych PRL.

przełożonego do jakości i terminowości realizacji zadań przez podwładnych.

Zasadniczą podstawę do rozliczania stanowią wyniki działalności kontrolnej, a także meldunki, informacje i sprawozdania oraz inne dokumenty dotyczące realizacji poszczególnych zadań określonych w dyrektywach, rozkazach, zarządzeniach itp.

Celem działalności rozliczeniowej jest wyrabianie poczucia odpowiedzialności za terminowość i jakość wykonania każdego zadania. W wyniku rozliczenia osoba rozliczająca powinna, jeśli istnieje potrzeba, dokonać korekty zadań na kolejny okres oraz wyciągnąć wnioski zapewniające pełne i terminowe wykonanie zadań służbowych.

Rozliczanie w zależności od zakresu podległości poszczególnych jednostek wojskowych /osób funkcyjnych/ może przyjąć charakter rozliczania dowódczego lub specjalistycznego.

Rozliczanie dowódcze jest wyrażeniem oceny i ustosunkowaniem się do działalności służbowej przez dowódcę do bezpośrednio podległych mu osób funkcyjnych oraz dowódców podległych jednostek wojskowych /oddziałów, pododdziałów/ i ich organów dowodzenia, a także oceny i ustosunkowanie się do działalności dowódców jednostek wojskowych i osób funkcyjnych, nad którymi sprawuje on nadzór służbowy.

Rozliczanie specjalistyczne jest oficjalnym ustosunkowaniem się przełożonego do działalności szefów /osób funkcyjnych/, którzy zostali mu podporządkowani w zakresie określonych dziedzin działalności służbowej.

Rozliczanie dowódcze lub specjalistyczne pod względem zakresu może obejmować osoby funkcyjne /komórki organizacyjne/ wchodzące w skład danego organu dowodzenia i zarządzania lub bez-

pośrednio podległych szczebli organizacyjnych. Może obejmować całokształt lub podstawowy zakres działalności /rozliczanie kompleksowe/, albo też niektóre jej wybrane dziedziny /rozliczanie problemowe/.

Rozliczanie pod względem częstotliwości może być prowadzone na bieżąco lub w ustalonych przedziałach czasowych z tym, że w rozliczaniu okresowym główną uwagę koncentruje się na zadaniach wiodących i prowadzi się je z częstotliwością ustaloną w "Instrukcji o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w Siłach Zbrojnych PRL" /str. 35-37/.

R o z d z i a 2 VIII. PROGNOZA I METODOLOGICZNE ASPEKTY PRAC
USPRAWNIAJĄCYCH DOWODZENIE WOJSKAMI
W WARUNKACH POKOJU

Ciągły rozwój przede wszystkim form i sposobów prowadzenia operacji i walki wymaga systematycznego doskonalenia dowodzenia wojskami zarówno w warunkach wojny, jak i pokojowych. Doskonalenie to ma na celu głównie: zapewnienie należytego przygotowania wojsk i dowództw do sprawnego wykonania zadań w warunkach wojny i dla potrzeb kraju - w okresie pokoju oraz eliminowanie i niedopuszczanie do powstawania dysproporcji między potrzebami a realnymi możliwościami efektywnego kierowania nimi.

Usprawnianie mogą być pojedyncze fragementaryczne lub kompleksowe obejmujące jednocześnie kilka dziedzin wchodzących w zakres dowodzenia. Przynosi to pewną - o różnym stopniu skuteczności - poprawę i zazwyczaj daje pozytywne rezultaty dowodzenia. Ale najlepsze i w miarę pełne efekty otrzymuje się, jak wskazuje praktyka, gdy doskonaleni się w sposób kompleksowy wszystkie dziedziny teorii i praktyki dowodzenia. Do dziedzin tych zalicza się przede wszystkim: teoretyczne podstawy dowodzenia; zakres i treść podstawowych problemów, zagadnień i przedsięwzięć dowodzenia; struktury organizacyjne organów dowodzenia; techniczne środki dowodzenia oraz systemy dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki; procesy informacyjne i decyzyjne; metodyczne aspekty pracy dowódcy i organów dowodzenia.

Doskonalenie w wyżej wymienionym zakresie dotyczy zazwyczaj całości sił zbrojnych lub ich części. Zatem są one charakteru ogólnego oraz są inspirowane i mogą być realizowane przez, albo pod nadzorem Sztabu Generalnego WP lub instytucji centralnych MON. Natomiast usprawnienia mające na celu racjonalizację pracy

dowódcy i organów dowodzenia oraz wykonawstwo zadań przez wojska powinny być inspirowane i realizowane przez dowódców i sztaby poszczególnych szczebli dowodzenia.

Doskonalenie dowodzenia przynosi pożądane efekty i przebiega sprawnie wówczas, gdy jest prowadzone w sposób ciągły, a ponadto jest ono realizowane w oparciu o umiejętnie dobrane metody prac badawczo-usprawniających i wdrożeniowych.

1. KIEROWNIKI I ZAKRES PRAC USPRAWNIAJĄCYCH DOWODZENIE

Podobnie jak w każdej dziedzinie życia społecznego teoria dowodzenia powinna wyprzedzać praktykę dowodzenia oraz kierować i stymulować jej rozwój, a także korzystając z określonych doświadczeń praktycznych, formułować odpowiednie uogólnienia teoretyczne i prowadzić ich weryfikację. Powszechnie wiadomo jest również, że praktyka może wyprzedzać rozwój teorii, co w przypadku dowodzenia wojskami jest szczególnie widoczne. Teoria dowodzenia w oparciu o wnioski i uogólnienia poszczególnych dyscyplin nauki wojennej oraz wyniki badań własnych dokonuje przede wszystkim: oceny możliwości wykorzystania myśli naukowej dla potrzeb sił zbrojnych, jej wpływu na zakres zmian charakteru operacji i walki oraz rozwoju sił zbrojnych w okresie pokoju, a także, wynikające w ślad za tym, zasady, wymagania i inne konsekwencje dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki.

~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~
~~_____~~
Ocena prawdopodobnych skutków powstałych w wyniku zaistnienia informacji technicznych i innych zdarzeń do 2010 r. wskazuje, że w dziedzinie dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki

znajdą bardzo istotne zmiany.

Zmiany w dowodzeniu wojskami w warunkach pokojowych przypuszczalnie mogą dotyczyć przede wszystkim: czasu, zakresu i treści ustalania aktualnego stanu rzeczywistego wojsk własnych i przeciwnika oraz warunków ich działania; procesów decyzyjnych; zagadnień planistyczno-organizacyjnych; struktur organizacyjnych organów dowodzenia; nadania nowych wartości niektórym zasadom i wymaganiom wobec dowodzenia; pełnego, lub w znacznie większym niż obecnie stopniu, uzawodowienia sił zbrojnych; dalszego integrowania szkolenia wojsk, łącznie z realizacją prac na rzecz gospodarki narodowej; skracania czasu trwania służby zasadniczej; metod przygotowania oraz kierowania realizacją zadań i bieżącą działalnością wojsk; czasu, zakresu i treści rozchodzenia się /przesyłania/ informacji decyzyjnych i innych.

Rezultatem badań teorii jest przede wszystkim opracowanie procedury i trybu ich rozwiązywania przez dowódców i organy dowodzenia zapewniające utrzymanie pożądanego stopnia - stosownie do potrzeb sytuacji - gotowości bojowej wojsk i dowództw oraz osiągnięcie niezawodności i wysokiej sprawności dowodzenia nimi zarówno w okresie pokoju jak i wojny.

Przewidywane zmiany głównie w wyposażeniu wojsk w techniczne środki walki i dowodzenia prawdopodobnie w istotny sposób wpłyną na zakres i treść podstawowych problemów, zagadnień i przedsięwzięć dowodzenia.

Należy oczekiwać, że powszechna dostępność wysoko wydajnych środków informatycznych, programów na elektroniczne maszyny cyfrowe oraz posiadanie przez osobę decydującą niezbędnych i w pełni opracowanych informacji, pozwalać będzie na podejmowanie w bardzo krótkim czasie szeregów decyzji dotyczących

między innymi procesu szkolenia wojsk i dowództw, spraw gospodarczych i innych związanych z bieżącą działalnością jednostek i sztabów wojskowych. Stosowane w przyszłości techniczne środki i systemy dowodzenia prawdopodobnie będą umożliwiały podejmować decyzje bardzo szczegółowe - nawet na najwyższych szczeblach dowodzenia - do elementarnych jej części i bezpośrednich wykonawców włącznie. To z kolei umożliwił będzie stosowanie w wysokim stopniu, a nawet pełnej centralizacji dowodzenia. Na podstawie dotychczasowej praktyki można sądzić, że wysoki stopień, lub nawet pełna centralizacja dowodzenia znajdować będzie zastosowanie głównie dla realizacji zadań nowych oraz zadań złożonych i dla rozwiązania których do tej pory stosowano tę zasadę dowodzenia.

Istnieją także podstawy do przypuszczeń, że mogą nastąpić, lecz tylko niewielkie, zmiany w planowaniu rocznym i bieżącej działalności jednostek wojskowych i dowództw. Przy zachowaniu wysokiego stopnia centralizacji dowodzenia również utrzymany zostanie dotychczasowy tryb planowania. Zatem w dalszym ciągu preferowana będzie duża szczegółowość planowania przez przełożonego i w sztabach wyższych. Wyraża się to, jak wiadomo, w zaplanowaniu zadania i sposobu jego wykonania zazwyczaj o kilka szczebli dowodzenia niżej, a często nawet włącznie przez poszczególnych wykonawców. Powszechna dostępność elektronicznej techniki obliczeniowej i duży zakres jej zastosowania, jak można oczekiwać, umożliwił będzie w bardzo krótkim czasie zaplanować zadania dla związków, oddziałów, pododdziałów i dowództw, a nawet doraźnie tworzonych zespołów i niewielkich grup wykonawców, które będą wykonywane w dowolnie przyjętym przedziale - pułapie - czasu. Możliwość w bardzo krótkim czasie szczegółowego i wszechstronnego planowania zadań i bieżącej działalności wojsk

i dowództw wynikać będzie również z faktu posiadania zawsze przez planujące dowództwo aktualnych i wszechstronnie opracowanych danych. Należy podkreślić, że takie planowanie charakteryzować się będzie między innymi dużą realnością i trafnością rozwiązań. Ponadto plany cechować się będą znaczną stabilnością. Szerokie stosowanie elektronicznej techniki obliczeniowej może znacznie odciążyć lub nawet całkowicie zwolnić dowództwa pododdziałów od wykonywania między innymi planów działalności podległych im stanów osobowych. Mogą oni otrzymywać gotowe plany wykonywane automatycznie na wyższych szczeblach dowodzenia. Udział tych dowództw w planowaniu może ograniczać się między innymi do wprowadzania do zautomatyzowanego systemu dowodzenia informacji sprawozdawczych i opiniujących oraz dotyczących potrzeb i wymagań co do dalszej działalności podległego pododdziału.

Można także liczyć się, że stopniowo zaniknąć będą niektóre z dotychczas stosowanych dokumentów planowania, sprawozdawczo-informacyjnych i innych, inne zaś mogą być zastępowane dokumentami o nowej treści i formie. Prawdopodobnie w dowodzeniu wojskami w warunkach pokojowych znajdować będą zastosowanie dokumenty, których treść wyrażona będzie na ekranie elektronicznym oraz utrwalona na taśmach magnetofonowych, magnetowidowych, perforowanych itp. Środkach magnetycznego utrwalania głosu, obrazu i znaków alfa - numerycznych. Nie mniej jednak decydujące znaczenie w dalszym ciągu będą miały dokumenty dotychczas stosowane, to jest w formie pisemnej, tabelarycznej i graficznej sporządzone na papierze.

Doświadczenia historyczne wskazują, że w ślad przede wszystkim za zmianami w wyposażeniu wojsk w techniczne środki walki i dowodzenia, oraz ich struktury organizacyjnej i liśbności, ulegają także stosownym zmianom s t r u k t u r y

organizacyjne organów dowodzenia. Można zakładać, że zmiany te wyrażać się będą między innymi w:

- zwiększeniu stanów osobowych organów dowodzenia głównie batalionem /dywizjoni/ i pułku, przy jednoczesnym ich zmniejszeniu w dowództwach na szczeblu operacyjnym;

- znacznym zbliżeniu struktury organizacyjnej organów dowodzenia do struktury systemów i stanowisk dowodzenia organizowanych w czasie wojny;

- dalszym wzrostem ilościowym w organach dowodzenia wysoko kwalifikowanych specjalistów i powstawaniu specjalistycznych komórek dowodzenia;

- stałym występowaniu grup operacyjnych lub innych zespołów funkcjonalnych przeznaczonych dla potrzeb dowodzenia czasowo podporządkowanymi sojusznymi związkami i oddziałami albo utrzymania z tymi wojskami ciągłego współdziałania.

Podobnie, jak współcześnie, tak i w przyszłości systemy dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki pozostaną jednymi z głównych obiektów zainteresowania dowództw i sztabów stron. Należy liczyć się, że systemy te będą w znacznym stopniu lub w pełni zautomatyzowane. Jedną z cech zarówno systemów dowodzenia, jak i kierowania środkami walki, będzie prawdopodobnie duże nasycenie ich szczególnie elektroniczną techniką obliczeniową, środkami łączności i innymi wysoce złożonymi urządzeniami elektronicznymi. Przeto systemy te będą prawdopodobnie również wrażliwe na elektromagnetyczne, atmosferyczne i inne oddziaływanie. Ponadto z uwagi na to, że przekazywanie, gromadzenie, opracowywanie i przechowywanie informacji będzie realizowane przy wykorzystaniu przede wszystkim różnorodnych urządzeń elektronicznych i radioelektronicznych, strona przeciwna będzie mogła przechwytywać te dane, zakłócać

proces ich opracowywania i obiegu, względnie przechwytywać lub w inny sposób zdobywać interesujące ją wiadomości. Oprócz tego ze względu na duży wpływ na sprawność przebiegu wojny, a głównie w początkowym jej okresie, jaki spełniają systemy dowodzenia i kierowania środkami walki, są one szczególnie narażone na ogniowe oddziaływanie przez przeciwnika. Z uwagi na znaczne zasięgi, także konwencjonalnych środków rażenia, oraz dużą ich moc niszczenia i wysoką celność ognia, systemy dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki mogą zostać porażone niezależnie od miejsca ich rozmieszczenia. Zatem istnieje w dalewym ciągu potrzeba wykonywania szeregu przedsięwzięć zapewniających między innymi utrzymanie na pożądanym poziomie żywotności systemów dowodzenia wojskami i kierowania środkami walki oraz stałej ich gotowości do ciągłego i efektywnego działania oraz bezawaryjnego kierowania środkami walki.

Środki, zabiegi i przedsięwzięcia usprawniające p r o c e s y i n f o r m a c y j n e i d e c y z y j n e , to jak należy przypuszczać przede wszystkim powszechna automatyzacja przesyłania, przetwarzania i przechowywania informacji - czyli wykorzystywanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia i kierowania środkami walki oraz zautomatyzowanych systemów łączności.

Kompleksowe organizacyjne przedsięwzięcia usprawniające procesy informacyjne, obok powszechnego wykorzystywania różnorodnych zautomatyzowanych systemów, będą - jak się wydaje - zmierzać głównie do stworzenia warunków zapewniających realizację zadań dowodzenia na jak najwyższym poziomie i w czasie jaki jest koniecznie niezbędny dla ich wykonania. W tym celu dążyć się będzie przede wszystkim do zapewnienia warunków: powzięcia racjonalnej decyzji przez dowódcę, opracowania optymalnego planu działań /realizacji zadań/ wynikających z decyzji, wprowadzenie w sy-

oie decyzji i planu w czasie zapewniającym efektywne ich wykonanie. Ponadto dla osiągnięcia wysokiej jakości realizacji zadań dowodzenia będzie się prawdopodobnie zmierzać do innego niż dotychczas wykorzystywania czasu cyklu dowodzenia. W tym względzie należy oczekiwać, że będzie się dążyć do minimalizacji zużycia czasu dla zbierania informacji sytuacyjnej, jej przetwarzania oraz powzięcia decyzji i zaplanowania zadań. Zaś maksimum czasu przeznacząć się będzie na pełne przygotowanie /preparację/ zadań przez bezpośrednich wykonawców. Powyższe można będzie osiągnąć głównie poprzez: stałą aktualizację zbiorów informacji w systemach dowodzenia; zapewnianie obiegu informacji w systemach i ich wymianę w relacji komputer - człowiek, w czasie rzeczywistym. Ponadto dane niezbędne do realizacji zadań dowodzenia każdy zainteresowany będzie mógł otrzymywać bezpośrednio z systemu - od komputera - w formie np. graficznej, pisemnej i na ekranie elektronicznym. Należy oczekiwać, że udoskonalone zostanie kontaktowanie się człowieka z komputerem. Powszechne zastosowanie znajdzie język naturalny i znaki alfa-numeryczne wprowadzone do systemu przede wszystkim za pomocą głosu, pisaka i ekranu elektronicznego.

Wykorzystywanie w szerokim zakresie systemów liczących, jak może przewidywać, bardzo znacznie zwiększy efektywność niektórych elementów analizy i oceny sytuacji. Nastąpi więc możliwość podejmowania optymalnych decyzji i sporządzania efektywnych planów oraz skutecznego reagowania zazwyczaj na dowolne zdarzenia i sytuacje. Pogłębi się jedność decyzji podejmowanych na kolejnych niższych szczeblach dowodzenia, przy jednoczesnym znacznym zmniejszeniu wpływu na nie czynników subiektywnych. Zrodzą się także możliwości podejmowania decyzji w oparciu o wykorzystanie metod optymalizujących, będą to więc decyzje

racjonalne. Można oczekiwać, że będzie także możliwość dokonywania wyboru decyzji dla wykonania określonego zadania z określonej liczby propozycji rozwiązań. Może to przyczynić się do wzrostu trafności podjętej decyzji i zwiększać tym samym realność planowania.

Powszechne wykorzystywanie sieci komputerowych może także zapewnić szybkie i niezawodne przekazywanie informacji, a ponadto umożliwi korzystanie z zasobów informacyjnych i dużych "mocy przerobowych" - możliwości obliczeniowych - różnymi i licznymi użytkownikom. Prawdopodobnie nastąpi dalsza integracja systemów i organów dowodzenia. To również może wpłynąć na dalszą integrację planowanych zadań dla różnych wykonawców.

Zmiany jakie mogą mieć miejsce w procesach informacyjnych i decyzyjnych spowodują także możliwość przechodzenia od smukłych do bardziej płaskich struktur organizacyjnych wojsk i dowództw. Ponadto stworzone zostaną duże możliwości dalszej centralizacji dowodzenia, przy równoczesnym zapewnianiu dużej, a nawet pełnej samodzielności w działaniu poszczególnym szczeblom i organom dowodzenia.

Można liczyć się, że znaczny wpływ na sprawność dowodzenia wojskami w warunkach pokojowych wywierać będzie udoskonalenie technicznych środków i systemów dowodzenia. W tym względzie szczególny wpływ mogą wywierać takie techniczne środki dowodzenia jak: łączności; zbierania i przetwarzania informacji; gromadzenia, przechowywania i ochrony informacji; organizacyjno-techniczne i peryferyjne. Ponadto, a może przede wszystkim, na sprawność kierowania wojskami w warunkach pokojowych wpłynie zastosowanie zautomatyzowanych systemów dowodzenia.

Dalszy znaczny postęp rozwoju środków łączności umożliwi

między innymi zbudowanie zautomatyzowanych systemów łączności. Przyszłościowe środki łączności winny zabezpieczać przekazywanie, w tym także w sposób utajniony, olbrzymich ilości informacji w czasie rzeczywistym, a odbiorca będzie mógł je otrzymywać w formie graficznej i alfa-numerycznej lub mieszanej.

Jedną z cech przyszłościowych systemów łączności będzie także wyeliminowanie człowieka z procesu nawiązywania łączności i przesyłania informacji. W tym względzie można oczekiwać, że nadawca - po uprzednim przygotowaniu i ustaleniu pilności informacji - będzie je wprowadzał do systemu łączności, albo może wskazać komputerowi jakie dane i kemu należy przekazać. Natomiast wybór środka, kolejności i terminu przekazania danych adresatom dokonywana będzie automatycznie przez system.

Poza tym można liczyć na bogatsze, niż dotychczas, wyposażenie w środki łączności i inne urządzenia miejsc pracy dowódcy i oficerów sztabu. W miejscach pracy tych osób, oprócz tradycyjnego aparatu telefonicznego lub kilku, może znaleźć się również monitor elektroniczny, urządzenie do kontaktowania się z komputerem, ministrowe środki do wymiany informacji wewnątrz dowództwa, komputer osobisty itp.

Uwzględniając dotychczasowy stan i perspektywy rozwoju środków informatycznych, łączności i innych należy liczyć się z możliwością wprowadzenia do eksploatacji zautomatyzowanych systemów dowodzenia lub automatyzacji pewnych elementów systemów dowodzenia wykorzystywanych w warunkach pokojowych. Prognozy rozwojowe środków informatycznych pozwalają sądzić, że dla potrzeb realizacji zadań dowodzenia w warunkach pokojowych mogą znaleźć zastosowanie zarówno komputery ogólnego przeznaczenia, jak i komputery osobiste. Inną właściwością przyszłościowych komputerów to możliwość kontaktowania się z nimi ludzi za pomocą głosu.

Rozwój środków organizacyjno-technicznych i urządzeń peryferyjnych będzie służył zapewnieniu przede wszystkim łatwiejszego kontaktowania się człowieka z komputerem i efektywnego wykorzystywania zautomatyzowanego systemu dowodzenia. Zatem, jak należy przewidywać, środki te będą stosowane kompleksowo i będą one sprzężone z komputerami i zautomatyzowanym systemem łączności. Oprócz tego urządzenia organizacyjno-techniczne zapewnią poszczególnym użytkownikom dokonywanie obliczeń i kalkulacji operacyjno-taktycznych oraz przetwarzanie danych w innym zakresie i ich utrwalanie.

2. METODOLOGICZNE ASPEKTY PRAC USPRAWNIAJĄCYCH DOWODZENIE

Zazwyczaj każde działanie mające na celu usprawnienie dowodzenia wojskami może być realizowane zgodnie z niżej opisanym modelem postępowania. Model ten - inaczej również nazywanym cyklem organizacyjnym działania usprawniającego - zawiera następujące główne etapy: /Rys.6/

Etap I - Rozpoznanie potrzeb i określenie celu /celów/ działania usprawniającego.

Etap II - Badanie stanu rzeczywistego i projektowanie nowych rozwiązań.

Etap III - Organizowanie działania usprawniającego.

Etap IV - Wdrożenie nowych rozwiązań.

Rozpoznanie potrzeb i określenie celu /celów/ działania usprawniającego zwykle obejmuje: gromadzenie informacji wskazujących na potrzebę wprowadzenia usprawnienia; badania wstępne dla ustalenia przyczyn niesprawności; budowę dendrytu przyczyn niesprawności i budowę dendrytu celów usprawnień. Ten etap prac usprawniających ma na celu głównie opracowanie hipotezy roboczej.

Zmiany zachodzące między innymi w wyposażeniu w techniczne środki walki i dowodzenia jednostek wojskowych, dowództwa i sztabów oraz w ich otoczeniu, jak też coraz bardziej złożone cele działania wymagają systematycznego gromadzenia informacji pozwalających na wnioskowanie o stopniu sprawności ich działania. Źródłem informacji o sprawności działania jednostek, dowództw i sztabów mogą być przede wszystkim systematyczne i wszechstronne obserwacje działań ludzi, wykorzystania środków technicznych itp., studiowanie wyników kontroli i inspekcji oraz meldunki, sprawozdania, komunikaty i inne dane otrzymywane od podwładnych, przełożonego i współpracujących jednostek i instytucji wojskowych. Dane powyższe i inne mające wpływ na efektywność realizacji zadań wskazane jest rejestrować w odpowiednich grupach.

Badania wstępne dla ustalenia przyczyn niesprawności prowadzą się głównie do oceny dotychczas zebranych informacji, miejsca, powszechności i częstotliwości ich występowania oraz stopnia nasilenia. Ponadto wynikiem badań wstępnych powinno być ustalenie rodzaju nieprawidłowości i negatywnych skutków oraz stopnia ich wpływu na sprawność osiągania założonych bądź nakazanych celów działania jednostek i instytucji wojskowych.

Ustalenia te i ich wstępna analiza stanowią podstawę do zbudowania dendrytu przyczyn niesprawności. Dendryt ten może zawierać również hierarchizację potrzeb, ich rodzaj, zakres i zasięg oraz czas realizacji, zabezpieczenie tych potrzeb itp.

Takie przedstawienie dysfunkcji ułatwia budowę dendrytu celów usprawnień. Opracowanie celów usprawnień w formie dendrytu umożliwia dokonanie ich podziału między innymi według zakresu działań niezbędnych aby to osiągnąć. Ponadto ustalony podział w tej formie przedstawia możliwości osiągnięcia celów doraźnie,

jak i wymagających działań długofalowych.

Badanie stanu rzeczywistego i projektowanie nowych rozwiązań. W tym etapie pracy uwzględnia się przede wszystkim: kalkulacje potrzeb i możliwości badawczych oraz projektowych; przygotowanie badań; wnioskowanie przyczynowo-skutkowe; porównanie wniosków z dendrytem przyczyn niesprawności; modelowanie aktualnego stanu jednostki, sztabu lub instytucji wojskowej względnie jej części; wariantowanie rozwiązań usprawniających; wybór wariantu optymalnego lub zadawalającego; weryfikację wybranego rozwiązania na modelu.

Każde działanie, a zatem i działanie mające na celu zaprojektowanie usprawniającego rozwiązania, aby przebiegało sprawnie powinno być poprzedzone kalkulacjami dotyczącymi możliwości badawczych i projektowych. Kalkulacje te zwykle obejmują analizę i ocenę pracochłonności, kosztów oraz czasu realizacji prac badawczych i projektowych. W tej fazie pracy powinno się również dokonać analizy potrzeb i możliwości kadrowych w tym zakresie. Ponadto określa się zamiar, który chce się osiągnąć oraz przedmiot, miejsce i czas badań. Oprócz tego wskazuje się także zarys prac projektowych.

Dla przygotowania badań, oprócz określenia celu, przedmiotu, miejsca i czasu, należy przede wszystkim wyznaczyć wykonawców, opracować harmonogram badań i określić koszt prac badawczych i projektowych. Powinno się również dokonać wyboru i określić metody przeprowadzenia badań i analizę zebranego materiału oraz formę w jakiej należy przedstawić wyniki badań i projekty nowych rozwiązań. Na sprawność i jakość przeprowadzenia badań znaczny wpływ wywiera także stworzenie korzystnych warunków dla osób je prowadzących, jak i przychylności osób i instytucji podlegają-

owych badaniu.

Przeprowadzenie badań można traktować jako badania szczegółowe obejmujące w przypadku ujęć ilościowych /liczbowych/ opis statystyczny i wnioskowanie statystyczne.

Badania szczegółowe, z jednej strony, umożliwiają weryfikację zgromadzonych uprzednio informacji i zebranie badań wstępnych. Z drugiej zaś strony zebrany materiał służy do uzyskania w wystarczającym zakresie i dostatecznie dokładnego stanu rzeczywistego badanej jednostki, dowództwa, sztabu bądź jej części oraz sprawności ich funkcjonowania. Niezależnie od metody prowadzenia badań szczegółowych, ich rezultatem bezpośrednim są charakterystyki liczbowe badanych stanów i zjawisk.

Prawidłowe wykorzystanie uzyskanych charakterystyk liczbowych wymaga poddania je opisowi statystycznemu. Opis statystyczny danych stanowi podstawę wnioskowania statystycznego, które powinno dać odpowiedź na dwa podstawowe pytania: po pierwsze - czy uzyskane rezultaty są reprezentatywne dla całej badanej zbiorowości /czyli badanej jednostki, dowództwa, sztabu lub jej części/?; po drugie - czy między badanymi cechami występują zależności /więzi/ statystyczne? Zazwyczaj przyjmuje się, że stwierdzenie występowania silnych więzi /np. korelacji/ nie stanowi jeszcze podstawy do formułowania kategoriycznych wniosków i niezbędne jest potwierdzenie ich na drodze wnioskowania przyczynowo-skutkowego.

Porównania wyżej omówianych wniosków z wcześniej opracowanymi dendrytem przyczyn niesprawności pozwala przede wszystkim na uzupełnienie zbioru niezbędnymi danymi - w przypadku jego niekompletności. Ponadto porównanie to pozwala kontrolować poprawność rozwiązań wcześniejszych ustaleń.

pozytywne efekty tego porównania stanowią podstawę do rozpoczęcia realizacji kolejnego kroku, jakim jest modelowanie aktualnego stanu jednostki sztabu lub instytucji wojskowej, względnie jej części. Budowa takiego modelu dla potrzeb usprawniających ma na celu poznanie określonego oryginału i kierowania jego funkcjonowaniem. Dla potrzeb modelowania można wykorzystywać różne techniki odwzorowania. Może być to np. opis werbalny, rysunek graficzny /schematy, grafy sieciowe itp./ lub opis ściśle sformalizowany /przy wykorzystaniu języka matematyki/. Model poznawczy powinien opierać się o obowiązujące ustalenia formalne i uzupełnienia wynikające z badań szczegółowych. Zbudowany model umożliwia między innymi dokonywanie oceny aktualnego stanu badanego obiektu i prognozowanie jego rozwoju. Ponadto przy wykorzystywaniu tego modelu można przewidywać różne warianty form organizacyjnych przyszłego działania z uwzględnieniem możliwości ich realizacji oraz oczekiwanych skutków działania.

Następnym przedsięwzięciem w tym etapie prac jest wariantowanie rozwiązań usprawniających. Poszukiwanie i wariantowanie rozwiązań usprawniających można realizować przy zastosowaniu różnych metod. Do tego celu można wykorzystać np. metodę analizy krytycznej. Metoda ta, ogólnie rzecz biorąc, polega na formułowaniu odpowiedzi na pytania rozwinięte - Co się wykonuje?, Gdzie się wykonuje?, W jakim czasie się to wykonuje?, Kto to wykonuje?, Jak się to wykonuje? itp. - powstałe z pytań głównych - Co?, Gdzie?, Kiedy?, Kto? itp. W zależności od potrzeb i celu jaki chce się osiągnąć repertuar pytań i ich szczegółowość może być różna i znacznie poszerzona niż przytoczona wyżej.

Z kilku rozwiązań usprawniających dokonuje się wyboru wariantu optymalnego lub nadawającego. Do tego celu stosuje

się różne procedury postępowania mające powszechne zastosowanie w procesie decyzyjnym.

Przyjęty do realizacji wariant rozwiązania usprawniającego zwykle poddaje się weryfikacji, która ma na celu głównie potwierdzenie na modelu słuszności przyjętego rozwiązania usprawniającego. Zawszeż w rezultacie weryfikacji rozwiązania usprawniającego przyjmuje się jedną z trzech alternatywnych decyzji.

Pierwsza decyzja, która może wskazywać na potrzebę uzupełnienia zbioru wariantów usprawniających. Albo druga decyzja określa jąca konieczność badań szczegółowych. Lub wreszcie trzecia decyzja upewniająca o wysokich szansach powodzenia zamierzonego rozwiązania usprawniającego.

Organizowanie działania usprawniającego obejmuje pozyskiwanie zasobów i tworzenie struktur.

Pozyskiwanie zasobów zwykle obejmuje zasoby ludzkie, rzeczowe, czasowe i przestrzenne. Zasoby ludzkie można rozpatrywać z trzech punktów widzenia: ilościowego, jakościowego i psychologicznego. Pozyskanie ilościowych zasobów ludzkich wyraża się w tym, że osoba decydująca o wprowadzeniu usprawnienia zapewnia sobie dysponycyjność niezbędnej liczby ludzi, którzy będą realizować przyjęte rozwiązanie. Pozyskanie zasobów ludzkich z punktu widzenia jakościowego polega przede wszystkim na umożliwieniu przyszłym wykonawcom nabycia odpowiednich kwalifikacji, które są niezbędne dla sprawnego realizacji przyjętego modelu usprawniającego. Zaś sposób i zakres podniesienia kwalifikacji przez ludzi zależy głównie od siłowności, zakresu i zasięgu zmian spowodowanych nowym rozwiązaniem. Może być to np. instruktaż, trening lub studia specjalistyczne. Pozyskanie zasobów osobowych w aspekcie psychologicznym wiąże się z koniecznością akceptacji przez wykonawców celów działania i przyjętego rozwiązania usprawniającego.

Zwykle podczas wprowadzania zmian usprawniających może być przejściowo obniżona sprawność działania jednostki, dowództwa lub innej usprawniającej części instytucji wojskowej. Obniżanie sprawności działania może mieć miejsce podczas przygotowywania jednostki lub instytucji wojskowej do przyjęcia usprawnienia i przez pewien okres czasu po ich wprowadzeniu. Zwykle ma to miejsce do czasu osiągnięcia przez wykonawców pełnej sprawności działania w nowych warunkach, zmienionej strukturze itp.

Zamiar wprowadzenia usprawnienia zwykle związany jest również z potrzebą tworzenia różnorodnych struktur i powiązań lub dostosowywania istniejących do założonych w przyjętym rozwiązaniu. W ślad za tym trzeba również dokonywać stosownych zmian w wyposażeniu przede wszystkim organów dowodzenia w środki materiałowe.

Wdrożenie nowych rozwiązań obejmuje wdrożenie eksperymentalne i częściową weryfikację projektu; przygotowanie do powszechnego wdrożenia oraz powszechne wdrożenie usprawnienia.

Wdrożenie eksperymentalne i częściową weryfikację projektu przeprowadza się w celu przede wszystkim sprawdzenia w wybranej jednostce, dowództwie, sztabie lub innej instytucji wojskowej albo jej części, przydatności, i na ile, rozwiązania usprawniającego łącznie z likwidacją odchyłeń od przyjętych założeń. Wdrożenie eksperymentalne obejmuje między innymi określenie metody i miejsca wdrożenia oraz opracowanie harmonogramu wdrożenia i planu kontroli jego przebiegu. Ponadto podczas eksperymentowania należy śledzić funkcjonowanie nowego rozwiązania, analizować zjawiska negatywne i pozytywne oraz przyczyny ich powstawania i skutki. Potrzeba również uzupełnić powstałe braki i wprowadzać do rozwiązania niezbędne korekty oraz likwidować odchylenia. Stwierdzona wozemniej

na modelu racjonalność przyjętego usprawnienia powinna być poddana sprawdzeniu w rzeczywistych warunkach funkcjonowania jednostki, sztabu lub innej instytucji wojskowej. Robić to trzeba właśnie podczas wdrażania eksperymentalnego.

Powszechne wdrożenie rozwiązania usprawniającego wymaga odpowiedniego przygotowania. W ramach tego przygotowania zwykle opracowuje się odpowiedni plan wdrożenia powszechnego, w którym ujmuje się między innymi analizę czynników warunkujących sprawną przebieg wdrożenia, metodę i harmonogram wdrożenia powszechnego. Ponadto w planie tym uwzględnia się, omawiane uprzednio, metody merytorycznego i psychologicznego przygotowania ludzi oraz porządkowanie pełnego zestawu zasobów rzeczowych. Przygotowanie do powszechnego wdrożenia obejmuje także szkolenie i przyrządowanie ludzi do pracy w nowych warunkach i zgodnie z przewidywanymi zmiennymi strukturalnymi i proceduralnymi. W ramach przygotowań do powszechnego wdrożenia należy również podjąć prace dla zgromadzenia w niezbędnym zakresie zasobów rzeczowych.

Powszechne wdrożenie usprawnienia w jednostce, dowództwie, sztabie lub innej instytucji wojskowej, albo w jej części, to przede wszystkim podjęcie decyzji i uruchomienie przyjętego nowego rozwiązania oraz kierowanie jego przebiegiem. Ponadto, szczególnie w pierwszym okresie wdrażania, potrzebne jest systematyczne śledzenie oraz okresowe analizy i ocena osiągniętych rezultatów działania w nowych, często jakościowo innych od poprzednich warunkach.

Osiągnięcie zależnej sprawności działania zamyka cykl organizacyjny działania usprawniającego. Lecz ciągłe zmiany otoczenia i zasobów rzeczowych sił zbrojnych wywołuje konieczność systematycznego doskonalenia ich działania. Zatem, aby zapewnić wysoką sprawność realizacji zadań przez siły zbrojne, potrzeba systematycznie poszukiwać i wprowadzać również dla potrzeb dowodzenia nimi w okresie pokoju, nowe coraz to lepsze rozwiązania.

Rozdział IX. EFEKTYWNOŚĆ DOWODZENIA

1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE

1.1. Wprowadzenie

W procesie doskonalenia dowództw i sztabów, zmierzającym do "optymalnego" przygotowania systemów dowodzenia do kierowania procesami na współczesnym polu walki, rodzi się istotne pytanie: jak oceniać stopień przygotowania organów dowodzenia do realizacji stawianych im zadań; jak oceniać stopień wyszkolenia kadry dowodczo-sztabowej; jak oceniać organizację systemu dowodzenia oraz stosowane metody i technikę dowodzenia itp.

Podczas analizy minionych działań bojowych zagadnienie to przedstawia się stosunkowo prosto, gdyż o ostatecznej ocenie efektywności dowodzenia przesądza wynik walki /bitwy, operacji/. Podobnie rzecz ma się w przypadku zadań szkoleniowych, bowiem podstawą oceny jest stopień realizacji tych zadań. Uwaga natomiast skupia się na analizie poszczególnych czynników determinujących przebieg procesu dowodzenia takich, jak np.: czas otrzymania dokumentów operacyjnych od dowództw nadrzędnych, czas przeznaczony na przygotowanie operacji, czas zbierania i analizowania informacji o nieprzyjacielu, czas otrzymania zadań przez podległe jednostki itp., a ponadto - styl i metody pracy dowództw i sztabów, efektywność stosowanych środków łączności i informatyki itp.

Sformułowane na wstępie pytania mają także istotne znaczenie metodologiczne i należy zaliczyć je do zbioru podstawowych zagadnień współczesnej teorii dowodzenia. Zadowalająca odpowiedź na te pytania pozwala na:

- a/ wybór metody analizy i oceny funkcjonowania systemów dowodzenia;

- b/ wybór kryteriów oceny efektywności systemów dowodzenia oraz sposobów ich egzemplifikacji;
- c/ wybór wskaźników oceny efektywności, tj. funkcji, za pomocą których można dokonywać pomiaru wartości istotnych charakterystyk systemów dowodzenia;
- d/ wybór metod zbierania i opracowywania danych statystycznych dotyczących realizacji procesu dowodzenia;
- e/ wybór metod weryfikacji wniosków formułowanych na podstawie ocen efektywności systemów dowodzenia itp.

Waga powyższych problemów wynika np. z faktu, że wybór kryteriów i metod oceny może przesądzać o powodzeniu przedsięwzięć związanych z syntezą systemów dowodzenia, czyli doskonaleniem systemów istniejących i projektowaniem systemów nowych. Także realizacja bieżących zadań w dziedzinie doskonalenia funkcjonowania systemów dowodzenia wymaga stosowania skutecznych narzędzi ocenowych w celu uzyskania obiektywnych, nie zaś opartych na arbitralnych założeniach (subiektywnych odczuciach, ocen, czyli wypowiedzi wartościujących, wyrażających aprobatę lub dezaprobatę oceniającego dla analizowanego stanu określonego obiektu /procesu, systemu/.

Obecnie brak jest jednolitych i precyzyjnych zasad, kryteriów i metod oceny systemów, a systemów dowodzenia w szczególności. Dotychczasowe rozważania miały charakter przede wszystkim werbalny, opisowy, stroniący raczej od ujęć ilościowych.

W związku z rozwojem matematycznych modeli decyzyjnych, metod symulacji i gier komputerowych zagadnienie ilościowego ujęcia efektywności, systemów ocenowych oraz formalnych procedur ocenowych nabiera szczególnego znaczenia. Należy zauważyć, że rozwój tych metod i modeli bez rozstrzygnięcia podstawowych kwestii teoretycznych związanych z analizą i oceną efektywności systemów staje się, po prostu, niemożliwy.

W ostatnich latach pojawiły się prace o charakterze monograficznym^{1/} oraz artykuły^{2/} poświęcone omawianym zagadnieniom. Należy liczyć się z tym, że ten nurt systemowego i ilościowego myślenia o systemach dowodzenia stanie się w niedalekiej przyszłości dominującym w teorii dowodzenia.

- 1/ Konieczny J., Inżynieria systemów działania, WNT, Warszawa 1984.
Sienkiewicz P., Inżynieria systemów. Wybrane zastosowania wojskowe. MON, Warszawa 1983.
Sienkiewicz P., Szczepaniak M., Więckowski W., Dowodzenie z komputerem. Realia i perspektywy, MON, Warszawa 1985.
Sienkiewicz P., Teoria efektywności systemów, PWN-Cssolineum. /w druku/
- 2/ Gaponov A., Ocenka efektywnosti primienienija sił i sredstv v boju i opieracii. Voennaja Mysl, nr 3, 1974.
Bazanov N., O koliczestviennom wyrażenii kacziestva upravlenija wojskami, Voennaja Mysl, nr 12, 1969.
Daszewskij J., Leonov V., K voprosu koliczestviennogo wyrażenija kacziestva upravlenija wojskami, Voennaja Mysl, nr 2, 1971.
Rezniczenko V., Kinsburski V., O kriterijach ocenki effiektivnosti bojevyh diejstvij suchoputnyh vojsk v nastuplenii. Voennaja Mysl, nr 7, 1970.
Sienkiewicz P., Problemy efektywności informatycznych systemów dowodzenia, Materiały II Szkoły Inżynierii Systemów, Grzysz - 1979.
Sienkiewicz P., Ocena efektywności systemów dowodzenia i działań bojowych. SZW WAT, nr 7, 1982.
Sienkiewicz P., O efektywności systemów kierowania, SZW WAT, nr 8, 1983.
Sienkiewicz P., Wybrane problemy oceny efektywności systemów dowodzenia, Myśl Wojskowa, nr 3, 1982.
Sienkiewicz P., Wybrane problemy oceny efektywności działań bojowych, Myśl Wojskowa, nr 9, 1982.
Sienkiewicz P., Efektywność systemów walki. Zeszyty Naukowe ASG WP, nr 1, 1984.

1.2. Oceny w procesach decyzyjnych.

Poza obszarem działań praktycznych, w którym ocena efektywności niezbędna jest dla racjonalnego kształtowania struktury, funkcjonowania, wyposażenia technicznego itp. systemów dowodzenia istnieje jeszcze jeden obszar interesujący z punktu widzenia efektywności, zarówno dla teorii, jak i praktyki, a mianowicie podejmowanie decyzji /procesy decyzyjne/ w systemach dowodzenia.

W procesie podejmowania decyzji, a więc dokonywania racjonalnych wyborów celów, sposobów i środków działania, konieczna jest znajomość istotnych zjawisk przeszłych działań i działań przyszłych. Oznacza to, że w procesach decyzyjnych występują zarówno elementy diagnozy /analiza i ocena stanu aktualnego i stanów minionych np. wojsk własnych i nieprzyjaciela/, jak i prognozy /analiza i ocena stanów przyszłych/. Istotnym elementem diagnozy staje się ocena efektywności dowodzenia w danym okresie przeszłym /w stosunku do chwili oceny/, zaś prognozy - ocena efektywności dowodzenia w danym okresie przyszłym. Najczęściej zresztą prognostyczna ocena efektywności jest rezultatem ekstrapolacji ocen dotyczących dowodzenia w przeszłości.

W związku z powyższym wyraźny staje się związek zagadnienia oceny efektywności z podejmowaniem decyzji.

Poza powyższym zagadnieniem należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt efektywności dowodzenia, który można sformułować w postaci następującej tezy: o efektywności dowodzenia przesądza rezultat procesu podejmowania decyzji, albowiem trafność decyzji podjętych w określonej sytuacji problemowej określa wysoką ocenę efektywności dowodzenia.^{1/} Z kolei, jak powiedziano wcześniej

1/ Szerzej na ten temat w pracy:

Sienkiewicz P., Systemy kierowania. Wiedza Powszechna
/w druku/.

trafność decyzji determinuje obiektywność diagnozy i prognozy, a więc także obiektywność ocen efektywności przeszłych i przyszłych działań.

1.3. Podstawowe ujęcia zagadnienia

W klasycznym już podręczniku dowodzenia^{1/} sformułowano następujący wniosek: "Efektywność systemu może być wszechstronnie oceniana z zastosowaniem nie tylko metod logicznych, lecz i metod analizy matematycznej. Zastosowanie metod matematycznych pozwoli na uzyskanie tylko ocen ilościowych, które powinny być z kolei metodami logicznymi zestawione i przeanalizowane oraz opracowane w postaci odpowiednich wniosków dotyczących efektywności funkcjonowania systemu w ogóle. Tylko pod tym warunkiem można dać obiektywną ocenę działalności systemu dowodzenia w toku wykonywania przez wojska zadania bojowego.

Zwraca się ponadto uwagę na celowość posiadania pewnego systemu kryteriów efektywności. Każdy z nich powinno obiektywnie charakteryzować i pozwalać na ocenę funkcjonowania systemu podczas rozwiązywania określonych zadań cząstkowych, mieć bezpośredni związek z celem działań bojowych, być wrażliwym na zmiany istotnych charakterystyk itp.

Do cząstkowych kryteriów /wskaźników/ oceny efektywności systemu zalicza się:

a/ wskaźniki czasowe:

- długość planowania działań bojowych,
- szybkość reagowania organów dowodzenia na zmiany sytuacji w toku prowadzenia działań bojowych,
- ciągłość pracy systemu, zwłaszcza po wykonaniu przez prze-

1/ Iwanow D., Sawieljew W., Szemanski P., Zasady dowodzenia wojskami. MON, Warszawa 1973.

ciwnika uderzeń jądrowych i w warunkach stosowania przez niego zakłóceń w pracy technicznych środków łączności;

- czas odtwarzania dowodzenia wojskami po obezwładnieniu stanowiska dowodzenia oraz odtwarzania zdolności bojowej pododdziałów obezwładnionych uderzeniami jądrowymi;

b/ wskaźniki skuteczności funkcjonowania:

- stopień efektywności użycia środków rażenia, zwłaszcza broni jądrowej;
- stopień wykonania przez pododdziały zadań cząstkowych, a przede wszystkim całego zadania;
- zdolność bojowa pododdziałów po wykonaniu zadania;
- zdolność systemu do dalszego funkcjonowania po osiągnięcia przez wojska wyznaczonego celu;
- wielkość zadania przeciwnikowi strat w ludziach, uzbrojeniu, sprzęcie technicznym itp.

Uogólniając liczne propozycje kryteriów i wskaźników oceny efektywności dowodzenia należy uwzględnić przede wszystkim dwa ujęcia:

a/ efektywność dowodzenia wojskami to ogół zdolności systemu dowodzenia do zapewnienia wykonania zadań bojowych w nakazanych terminach oraz przy najmniejszym nakładzie sił i środków;^{1/}

b/ efektywność funkcjonowania systemu dowodzenia jest wysoka wówczas, gdy wojska wykonały postawione im zadania w nakazanym czasie, zachowały zdolność bojową i mogą z powodzeniem

^{1/} "Automatyzacja i mechanizacja systemów kierowania w wojsku", z.1/38/, Szt.Gen.WP 1971.

kontynuować działania bojowe.^{1/}

1.4. Rodzaje ocen

Ocenę formułuje się wówczas, gdy stwierdza się pewną zgodność rzeczy z określonym kryterium. Ocenę określa się jako obiektywną, kiedy ocena oparta jest o kryterium /kryteria/ wyrażające wartości odpowiadające obiektywnym, tj. niezależnym od podmiotu oceniającego, potrzebom.

Najogólniej wyróżnić można dwa rodzaje ocen:

- a/ oceny zwykłe, które dotyczą wewnętrznych właściwości systemu; orzekają, że system jest po prostu dobry lub zły bezwzględnie;
- b/ oceny utylitarne, które dotyczą zewnętrznych wartości systemu; orzekają, że system jest dobry lub zły do czegoś, z uwagi na coś itp.

Ze względu na uwarunkowania czasowe wyróżnia się:

- a/ oceny retrospektywne /ex post/, czyli oceny formułowane dla przeszłych /w stosunku do chwili, w której dokonywana jest ocena/ stanów systemu;
- b/ oceny prospektywne /ex ante/, czyli oceny formułowane dla przyszłych /w stosunku do chwili, w której dokonywana jest ocena/ stanów systemu.

Zarówno oceny ex post, jak i oparte na nich oceny ex ante stanowią w istocie proces kontroli przebiegu procesu działania /funkcjonowania/ systemu. Oba te rodzaje ocen dotyczą dwóch aspektów badania systemów - aspektu historycznego i aspektu prognostycznego - i są niezbędnym elementem każdego procesu kierowania.

Ze względu na licznosc zbioru kryteriow oceny wyrozni sie:

1/ Iwanow D. i inni, wyd.cyt.

- a/ oceny jednokryterialne, czyli oceny formułowane na podstawie jednego i tylko jednego kryterium oceny;
- b/ oceny wielokryterialne, czyli oceny formułowane na podstawie co najmniej dwóch różnych kryteriów oceny.

Do najważniejszych czynności w procesie oceniania systemów należą:

- wybór istotnych cech systemu oraz skali wspólnej dla wszystkich cech;
- wybór kryterium /kryteriów/ oceny systemu;
- ustalenie rodzaju ocen systemu;
- ustalenie sposobu dokonywania oceny;
- określenie sposobu wykorzystania oceny w procesie racjonalizacji funkcjonowania systemu.

1.5. Determinanty efektywności

Podstawowymi czynnikami kształtującymi efektywność systemu dowodzenia są:

- skład systemu, czyli liczba elementów tworzących system oraz ich cechy jakościowe;
- struktura systemu, czyli liczba i rodzaj relacji /powiązań/ między elementami oraz ich cechy jakościowe;
- technika i technologia systemu, czyli ilość i jakość środków technicznych i technologicznych, w które wyposażony jest system;
- reguły funkcjonowania systemu, czyli zasady realizacji czynności, funkcji i procesów w systemie;
- jakość metod /np. ich nowoczesność/ stosowanych w systemie do rozwiązywania podstawowych zadań;
- "strategia rozwojowa" systemu, czyli orientacja określająca

- kierunki rozwoju systemu /np. postępu naukowo-technicznego/
w bliższej i dalszej przyszłości;
- umiejętności i postawy ludzi działających w systemie;
 - warunki działania, czyli całokształt czynników /pozytywnych i negatywnych/ charakteryzujących oddziaływanie otoczenia na system.

W związku z powyższym stwierdza się, iż podstawową determinantą efektywności systemu jest wielkość i jakość potencjału systemu oraz możliwości /sposoby, warunki/ racjonalnego wykorzystania /użycia/ jego w działaniu.

2. ELEMENTY METODYKI OCENY EFEKTYWNOŚCI DOWODZENIA

2.1. Pojęcie efektywności dowodzenia

W dosłownym znaczeniu system dowodzenia jest efektywny, jeżeli wywołuje określony, pożądany i oczekiwany efekt. Efekty natomiast mogą być dodatnie i ujemne. Pierwsze nazywa się najczęściej korzyściami, drugie - nakładami, kosztami, stratami. W różnych okresach działania różne mogą być relacje między korzyściami i nakładami, a jeszcze inaczej relacja ta może się ukształtować po zakończeniu realizacji zadania bojowego lub szkoleniowego. Aprobatę, czyli pozytywną ocenę uzyska działanie, dla którego korzyści dominują nad nakładami.

Najczęściej spotykane w literaturze ujęcia efektywności sprowadzają się do wyrażenia jej jako relacji między korzyściami /~~traktowanymi~~ w ujęciach ekonomicznych jako zysk lub dochód/ - Z a nakładami - K. Przyjmuje ona postać różnicy lub ilorazu tych wielkości

$$E = Z - K \quad \text{lub} \quad E = \frac{Z}{K}$$

Najważniejszą postacią funkcji efektywności jest stosunek dwóch wielkości, z których jedna jest oceniana pozytywnie, tj. dąży się do uzyskania jej jak największych wartości, natomiast drugą, ocenianą negatywnie, chciałoby się widzieć jak najmniejszą.

W pewnych przypadkach niektóre z tych wielkości mogą przyjmować wartości stałe, traktowane jako bazowe. Jednakże w działaniach bojowych trudno operować wielkościami będącymi w istocie kategoriami ekonomicznymi, przeto korzyści mogą mieć sens strat zadanych nieprzyjacielowi w danym okresie a nakłady sens strat własnych poniesionych w tym okresie. Należy przy tym przyjąć tezę, iż systemy dowodzenia powinny być oceniane z punktu widzenia stopnia osiągnięcia zamierzonych celów przez określony związek taktyczny /operacyjny/ lub określoną instytucję wojskową.

Skłanianie się ku ocenie, tylko i wyłącznie, stopnia /lub możliwości/ osiągnięcia celów może doprowadzić do sytuacji, w których cel systemu mógłby sprowadzać się do "osiągania określonych stanów za wszelką cenę". Z drugiej zaś strony koncentrowanie uwagi, tylko i wyłącznie, na relacji między korzyściami a nakładami mogłoby doprowadzać do sytuacji typu: "oszczędności /lub inwestycje/ za wszelką cenę".

Aczkolwiek nie można wykluczyć użyteczności /zasadności/ takich sytuacji i systemów, które się w nich znalazły, to jednak za metodologicznie poprawną uznamy sytuację "łązącą" niejako te dwa, wyżej przedstawione przypadki.

Proponuje się przyjąć następujące założenia:

- a/ efektywność dowodzenia jest cechą systemową, tj. cechą wynikającą z właściwości całego systemu dowodzenia;
- b/ efektywność dowodzenia jest cechą mierzalną, czyli wartość jej można przedstawić w postaci ilościowej;

- c/ efektywność dowodzenia powinna wyrażać różne aspekty działania systemu w różnych okresach czasu;
- d/ efektywność dowodzenia jest cechą stanowiącą podstawę porównywania różnych systemów walki.

Efektywnością dowodzenia nazywamy cechą systemową, która wyraża racjonalne zdolności systemów dowodzenia do zaspokajania określonych potrzeb - osiągnięcia zamierzonych celów działania oraz funkcjonowania zgodnie z przeznaczeniem i wymaganiami.

W powyższym określeniu zdolność systemu dowodzenia oznacza możliwość racjonalnego użycia /wykorzystania/ potencjału bojowego danego związku taktycznego /operacyjnego/. Racjonalność oznacza natomiast unikanie sytuacji skrajnych, krytycznych.

A zatem podczas oceny efektywności ex ante należy posługiwać się efektywnością potencjalną systemu, którą wyraża się w postaci relacji między potencjałem systemu a potrzebami, które system ma zaspokoić i które zawierają się w postawionych zadaniach.

Podczas oceny ex post należy posługiwać się pojęciem efektywności zrealizowanej, charakteryzującej stopień wykorzystania potencjału systemu w procesie realizacji określonych celów i w określonych warunkach.

2.2. Zasady wyboru kryteriów oceny

Należy przyjąć, że kryterium powinno wyrażać cele działania, przeznaczenie systemu i stawiane mu wymagania. Wynika stąd, że wykorzystanie w procesie oceniania takich kryteriów powinno umożliwić uzyskanie tzw. ocen prakseologicznych, należących do grupy ocen utylitarnych i relatywnych. Dlatego formułowanie tych kryteriów powinno być podporządkowane zasadzie obiektywizacji, pole-

gającej na eliminowaniu ze zbioru kryteriów oceny dowodzenia kryteriów emocjonalnych.

Ogólnie biorąc należy dążyć do tego, aby spełnione zostały warunki:

- kryteriów nie powinno być wiele,
- kryteria powinny rzeczywiście wyrażać stan ocenianego systemu,
- kryteria powinny uwzględniać wartości istotnych cech systemu i jego otoczenia,
- kryteria powinny krytycznie reagować na zmiany podstawowych parametrów systemu i otoczenia,
- kryteria powinny być efektywne w sensie statystycznym,
- kryteria powinny być zrelatywizowane do przyjętych wartości bazowych i czasu, w którym dokonywana jest ocena,
- kryteria powinny umożliwiać konstruowanie globalnej /kompleksowej/ oceny systemu.

Ze względu na charakter rzeczywistych procesów dowodzenia szczególne znaczenie mają statystyczne metody oceny systemów, pozwalające na estymację wartości cech systemowych. W związku z tym, wymaga się na ogół, aby estymatory były zgodne, obciążone i efektywne /w sensie statystycznym/.

2.3. Kryteria efektywności dowodzenia

Każdy system dowodzenia jest systemem tworzonym przez siły ludzkie i środki materiałowe, energetyczne, techniczne i organizacyjne. Jest systemem wykorzystującym różne rodzaje dóbr w procesie realizacji różnych celów.

Efektywność systemu dowodzenia może być rozpatrywana z różnych

punktów widzenia, a zatem różne mogą być kryteria jej oceny.

W związku z tym proponuje się wyróżnić następujące kryteria oceny efektywności dowodzenia:

- a/ kryteria operacyjne - związane z organizacją i przebiegiem działań bojowych i wyrażające, najogólniej, ich powodzenie, czyli fakt osiągnięcia zamierzonych celów /realizacji zadań bojowych/;
- b/ kryteria ekonomiczne - związane z wielkością /wartością/ efektów dodatnich /korzyści/ i ujemnych /nakładów/ i wyrażające, najogólniej, korzystność wykorzystania potencjału bojowego w określonych warunkach;
- c/ kryteria informacyjne - związane z organizacją systemu dowodzenia i przebiegiem procesów informacyjnych i wyrażające, najogólniej, wielkość wpływu systemu informacyjnego /łączności i rozpoznania/ na przebieg działań bojowych;
- d/ kryteria techniczne - związane ze sprawnością funkcjonowania technicznych środków dowodzenia i wyrażające, najogólniej, wielkość wpływu techniki na przebieg procesu dowodzenia.

Jako zasadnicze kryterium operacyjne przyjęto skuteczność dowodzenia, czyli zdolność systemu dowodzenia do działania prowadzącego do skutku zamierzonego jako cel końcowy. lub stopień osiągnięcia zamierzonego celu końcowego /realizacji zadania bojowego/. Jako kryterium ekonomiczne przyjęto ekonomiczność, czyli cechę wyrażającą relację między wielkością /wartością/ korzyści a nakładów poniesionych na ich uzyskanie w określonym czasie. Jako kryterium informacyjne przyjęto tzw. "informacyjność" lub zdolność /stopień/ zaspokajania potrzeb informacyjnych określonych użytkowników w systemie dowodzenia. Podstawowymi kryteriami technicznymi, charakteryzującymi jednak cały system dowodzenia, są:

niezawodność, gotowość i żywotność. Ponadto jako kryteria efektywności dowodzenia przyjmowane są jeszcze: operatywność i skrytość.

Szczególnie trudnym zadaniem jest ocena *ex ante* efektywności dowodzenia. W tym przypadku zasadniczą rolę odgrywają kategorie probabilistyczne. Zachodzi więc konieczność opisu dowodzenia za pomocą takich pojęć, jak: prawdopodobieństwo określonego zdarzenia, rozkład prawdopodobieństwa, wartość oczekiwana, wariancja itp.

2.4. Wskaźniki oceny efektywności dowodzenia /przykład/.

Zasadniczym kryterium oceny efektywności *ex ante* dowodzenia powinno być prawdopodobieństwo sukcesu, czyli wykonanie określonego zadania przez wojska zgodnie z wymaganiami przełożonego. Dotychczas nieznane są zadowalające metody wyznaczania prawdopodobieństw realizacji zadań bojowych. W związku z tym pozostaje konieczność posługiwania się prawdopodobieństwem subiektywnym będącym stopniem pewności czy przekonania określonych ludzi. Sens prawdopodobieństwa sukcesu pokrywa się w zasadzie z sensem ryzyka, będącego nieodzownym elementem kalkulacji operacyjno-taktycznych. Rozpatrzmy następujący przykład: niech dowódca ocenia prawdopodobieństwo subiektywne w kategoriach szansy wykonania zadania bojowego. Odpowiada on zatem na pytanie: jaka jest szansa zajęcia hipotezy H_1 /wykonanie zadania/ w porównaniu z hipotezą H_2 /nie wykonanie zadania/. Zakładając, że H_1 i H_2 to wzajemnie wykluczające się hipotezy, prawdopodobieństwo subiektywne hipotezy H_1 wynosi:

$$P_s /H_1/ = \frac{\text{szansa } /H_1/H_2/}{1 + \text{szansa } /H_1/H_2/}$$

Na przykład: szansa H_1 w porównaniu z H_2 wynosi 4 do 1, a wtedy

$$P_s /H_1/ = 0,8, \text{ a } P_s /H_2/ = 0,2.$$

Prawdopodobieństwo pomyślnego wykonania zadania wynosi więc $P = P_s / H_1 = 0,8$, zaś ryzyko $r = P_s / H_2$, przy czym $P = 1 - r$.

Oto przykład innego wskaźnika oceny ex ante efektywności dowodzenia. Znane są początkowe wartości potencjału bojowego stron walczących A i B odpowiednio: PE_C^A i PE_O^A . W systemie dowodzenia dokonywana jest ocena przewidywanych strat bojowych, tj. wartość potencjałów bojowych po wykonaniu zadania bojowego: PE_K^A i PE_K^B . Względny wskaźnik strat, mający, w istocie sens przewidywanej ekonomiczności działania, wyniesie:

$$E^A = \frac{PE_O^B - PE_K^B}{PE_C^A - PE_K^A}$$

Innym ważnym wskaźnikiem oceny efektywności dowodzenia, wyrażającym operatywność i jakość dowodzenia, jest prawdopodobieństwo wykonania zadania w wymaganym czasie. Wskaźnik ten powinien określić, na ile system dowodzenia zapewni rozwiązanie takiego zadania, jak np. uprzedzenie przeciwnika w rozwinięciu się, w stworzeniu przewagi sił i środków na decydującym kierunku, w przejściu do zdecydowanych działań i tym samym udaremnienie jego planów i prowadzenie działań w niedogodnych dla niego warunkach. Prawdopodobieństwo to określa się następująco:

$$P_c = P_r \left\{ T_c^A < T_p^B \right\} = \int_0^{T_p^B} f_p^B(t) / F_c^A(t) dt$$

gdzie:

T_c^A - czas potrzebny na organizację działań bojowych przez wojska własne,

$F_c^A(t)$ - dystrybuanta zmiennnej losowej T_c^A ,

T_p^B - maksymalny dopuszczalny czas potrzebny nieprzyjacielowi na przygotowanie działań bojowych,

$f_p^B / t /$ - funkcja gęstości prawdopodobieństwa zmiennej losowej T_p^B .

Podobny charakter i sens ma inny istotny wskaźnik oceny efektywności dowodzenia, a mianowicie P_I - prawdopodobieństwo terminowego przetwarzania informacji niezbędnych dla skutecznego dowodzenia. Wyraża ono "starzenie się" informacji, czyli utratę jej wartości. Zakłada się przy tym znajomość funkcji "starzenia się" informacji w systemie $S_I / t /$ oraz dystrybucji czasu obiegu informacji $F_I / t /$. Wtedy postać ogólna wskaźnika P_I jest następująca:

$$P_I = \int_0^{\infty} F_I / t / dS_I / t /$$

czyli dla wykładniczego "starzenia się" informacji z intensywnością λ otrzymamy

$$P_I = \lambda \int_0^{\infty} e^{-\lambda t} F_I / t / dt.$$

Przykłady wskaźników oceny efektywności dowodzenia można mnożyć. Dostarcza ich m.in. cytowana literatura.

3. UWAGI KOŃCOWE

Przedstawienie wybranych zagadnień efektywności dowodzenia pozwala na sformułowanie pewnych ogólnych wniosków:

- efektywność jest podstawową cechą współczesnych systemów dowodzenia,
- efektywność systemów dowodzenia jest obok efektywności systemów rażenia, wspomaganie i zasilania podstawową determinantą powodzenia w walce i szkoleniu wojsk,
- efektywność dowodzenia jest złożoną, wieloaspektową cechą systemową,

- analiza i ocena efektywności dowodzenia powinna się opierać na kompleksowych badaniach historycznych i prognostycznych,
- współczesne systemy dowodzenia wymagają stosowania wielokryterialnych ocen efektywności,
- rezultat wykonania zadania bojowego stanowi zasadniczy wyraz efektywności działań bojowych, a więc i efektywności dowodzenia,
- analiza i ocena efektywności dowodzenia powinna być przedmiotem modelowania matematycznego, symulacji i gier komputerowych, a także tradycyjnych badań empirycznych,
- doskonalenie metod, kryteriów i wskaźników oceny efektywności dowodzenia powinno być jednym z istotnych problemów naukowych nowoczesnej teorii dowodzenia.

Z A K O Ń C Z E N I E

Równoległe z przedstawioną pierwszą wersją pracy badawczej "Dowodzenie wojskami w warunkach pokojowych" trwa dalsza praca - rozszerzonego już zespołu - związana z modyfikacją opracowanego materiału oraz z uzupełnieniem merytorycznej treści pracy o dwa dalsze rozdziały traktujące o:

- problematyce działalności partyjno-politycznej w jednostkach wojskowych;

- całokształcie zabezpieczenia informatycznego procesu dowodzenia.

W rezultacie planuje się w oparciu o nadesłane przez Szanownych Czytelników wnioski i propozycje oraz o wspomniane wyżej prace modyfikacyjne i uzupełnieniowe, wykonanie ostatecznej wersji pracy badawczej. Należy sądzić, że będzie ona stanowiła znaczącą pomoc dla kształcenia wojskowej kadry zawodowej oraz dość obszerny podręcznik dla bezpośredniej działalności dowódczej na różnych szczeblach dowodzenia.

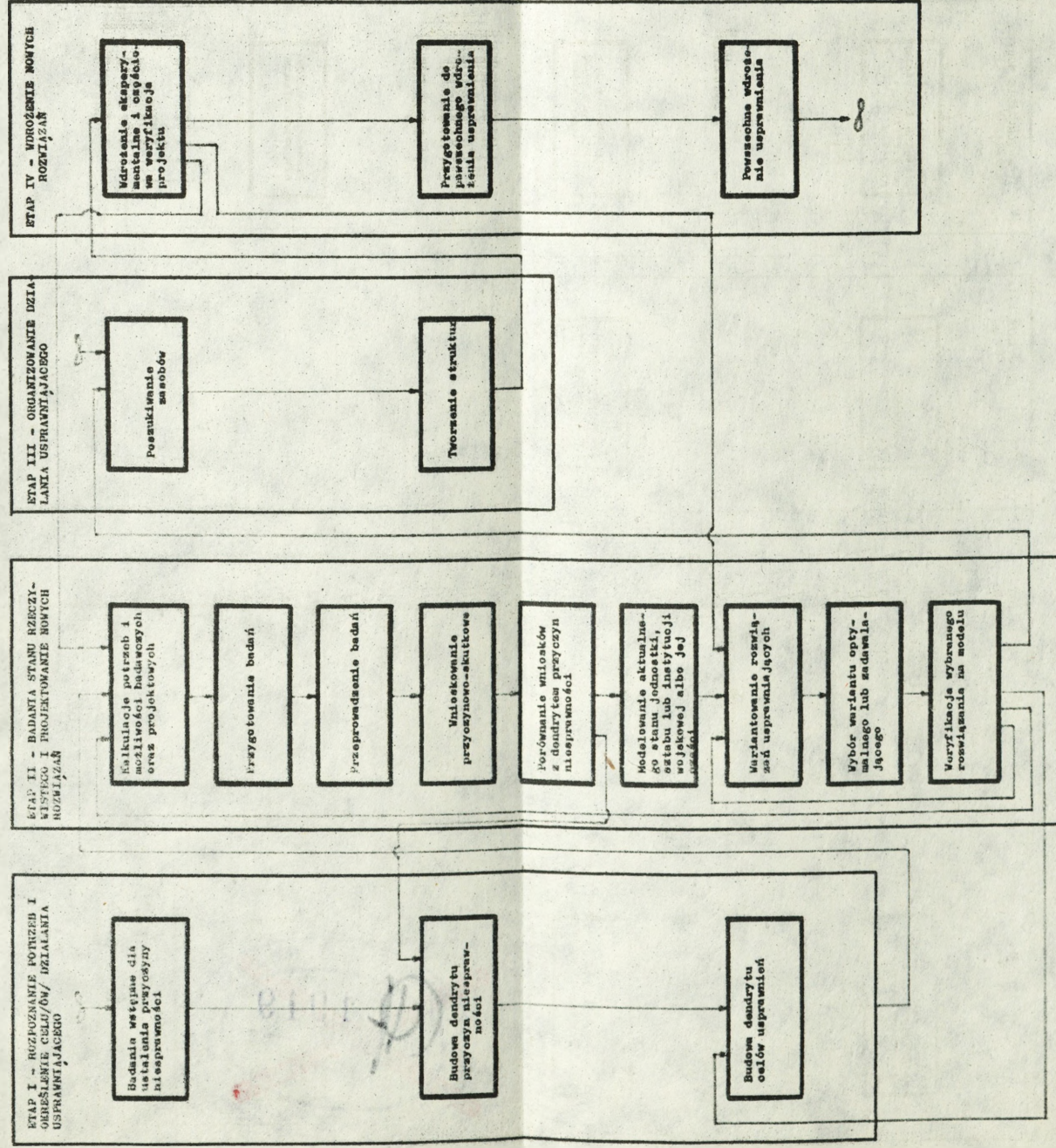
S P I S T R E Ś C I

	Str.
W S T Ę P	I-IV
Rozdział I. USTALENIA OGÓLNE	1
1. TEORIA DOWODZENIA WOJSKAMI	1
1.1. Miejsce i rola teorii dowodzenia wojskami w systemie innych dyscyplin naukowych	1
1.2. Przedmiot, zadania i struktura teorii dowodzenia wojskami	3
2. DOWODZENIE WOJSKAMI	10
2.1. Pojęcia ogólne	10
2.2. Prawa dowodzenia wojskami	13
2.3. Zasady dowodzenia wojskami	14
Rozdział II. SYSTEM DOWODZENIA WOJSKAMI JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KIEROWANIA	20
1. OPIS OGÓLNY	20
2. ORGANY DOWODZENIA	22
3. ŚRODKI ŁĄCZNOŚCI SYSTEMU KIEROWANIA I DOWODZENIA	66
4. RELACJE MIĘDZY ORGANAMI DOWODZENIA	71
Rozdział III. ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH W WARUNKACH POKOJOWYCH	75
1. UWARUNKOWANIA SPECYFICZNE DZIAŁALNOŚCI WOJSKOWEJ W WARUNKACH POKOJOWYCH	75
2. ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ W JEDNOSTKACH WOJSKOWYCH W OPARCIU O ZASADY CYKLU ORGANIZACYJNEGO	82
3. CHARAKTERYSTYKA ETAPÓW CYKLU ORGANIZACYJNEGO	87
3.1. Etap I. Analiza zadania lub wybór celu działania. Stwierdzenie celu działania.	87
3.2. Etap II. Ocena sytuacji oraz powzięcie zamiaru działania. Planowanie działania oraz sprecyzowanie zadań stosownie do przyjętego planu	99
3.3. Etap III. Pozyskanie, przygotowanie /przysposobienie/ i rozmieszczenie zasobów zgodnie z przyjętym planem	106
3.4. Etap IV. Realizowanie planu	109
3.5. Etap V. Kontrola realizacji	112
3.6. Uwagi końcowe	116

	Str.
4. ORGANIZOWANIE DZIAŁAŃ W PRZYPADKACH SZCZEGÓLNYCH	121
5. UTRWALANIE DZIAŁAŃ W SYSTEMACH WOJSKOWYCH	129
Rozdział IV. PLANOWANIE DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ W WOJSKACH ...	133
1. PLANOWANIE PIĘCIOLETNIE NA SZCZEBLU MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ	134
1.1. Dyrektywa ministra Obrony Narodowej do działalności sił zbrojnych	134
1.2. Pięcioletni program szkolenia politycznego kadry zawodowej sił zbrojnych	136
1.3. Pięcioletni plan centralnych kursów specjalistyczno-doskonalących sił zbrojnych	137
1.4. Pięcioletni plan zasadniczych przedsięwzięć Ministerstwa Obrony Narodowej	138
2. PLANOWANIE ROCZNE NA SZCZEBLU MINISTERSTWA OBRONY NARODOWEJ	139
2.1. Rozkaz ministra Obrony Narodowej do szkolenia sił zbrojnych	140
2.2. Główne cele i zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej w siłach zbrojnych	142
2.3. Wytyczne organizacyjno-szkoleniowe dla sił zbrojnych ..	142
2.4. Kalendarzowy plan zamierzeń szkoleniowych instytucji centralnych MON	143
2.5. Roczny plan zasadniczych przedsięwzięć Ministerstwa Obrony Narodowej	144
2.6. Roczne plany zasadniczych przedsięwzięć instytucji centralnych MON	145
3. PLANOWANIE ROCZNE NA SZCZEBLU OKRĘGU WOJSKOWEGO RODZAJU SIŁ ZBROJNYCH, ZWIĄZKU TAKTYCZNEGO	146
3.1. Rozkaz szkoleniowy dowódcy okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznego	146
3.2. Zasadnicze zadania w pracy partyjno-politycznej i ideowo-wychowawczej w okręgu wojskowym, rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznym	147
3.3. Wytyczne organizacyjno-szkoleniowe dla wojsk okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznego	148
3.4. Kalendarzowy plan zamierzeń szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć okręgu wojskowego, rodzaju sił zbrojnych, związku taktycznego	148
4. PLANOWANIE BIEŻĄCE NA SZCZEBLU ODDZIAŁU /RÓWNORZEDNYM/...	149
5. OPERATYWNE PLANOWANIE WYKONAWCZE	150

	Str.
5.1. Miesięczne plany zasadniczych przedsięwzięć poszczególnych sekcji dowodzenia i zarządzania	151
5.2. Miesięczne kalendarzowe plany szkolenia oraz pracy politycznej i ideowo-wychowawczej pododdziałów	152
5.3. Tygodniowy podział godzin kompanii	153
6. O SKUTECZNOŚCI DOWODZENIA	153
Rozdział V. PODEJMOWANIE DECYZJI DOWÓDCZYCH	161
1. OKREŚLENIE I ISTOTA DECYZJI ORAZ STRUKTURA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI DOWÓDCZYCH	161
2. RODZAJE PROBLEMÓW DECYZYJNYCH	165
3. PROCES PODEJMOWANIA DECYZJI	167
3.1. Faza I - przygotowanie decyzji	167
3.2. Faza II - podjęcie decyzji	173
3.3. Faza III - podocynyjma	174
4. FORMY DECYDOWANIA	175
5. ZWIĄZKI PRZEBIEGU PROCEDURY PODEJMOWANIA DECYZJI W OKRESIE POKÓJU Z PRZEBIEGIEM PROCESÓW PODEJMOWANIA DECYZJI W WARUNKACH DZIAŁAŃ BOJOWYCH	179
6. RACJONALNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI DOWÓDCZYCH	184
6.1. Racjonalność metodologiczna	185
6.2. Racjonalność rzeczowa	186
6.3. Zasada ograniczonej racjonalności	186
Rozdział VI. PROWADZENIE DZIAŁALNOŚCI SZKOLENIOWEJ	188
1. KLASYFIKACJA ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH	188
2. PRZYGOTOWANIE ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH	197
3. PRZEPROWADZANIE ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH	205
4. CHARAKTERYSTYKA ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH ZE STRZELANIEM I BOMBARDOWANIEM	213
5. UWAGI OGÓLNE DOTYCZĄCE ĆWICZEŃ TAKTYCZNYCH	218
Rozdział VII. DZIAŁALNOŚĆ KONTROLNA I ROZLICZENIOWA W WOJSKACH	225
Rozdział VIII. PROGNOZA I METODOLOGICZNE ASPEKTY PRAC USPRAWNIAJĄCYCH DOWODZENIE WOJSKAMI W WARUNKACH POKÓJU	234
1. KIERUNKI I ZAKRES PRAC USPRAWNIAJĄCYCH DOWODZENIE	235
2. METODOLOGICZNE ASPEKTY PRAC USPRAWNIAJĄCYCH DOWODZENIE	244

	Str.
Rozdział IX. EFEKTYWNOŚĆ DOWODZENIA	252
1. ZAŁOŻENIA OGÓLNE	252
1.1. Wprowadzenie	252
1.2. Oceny w procesach decyzyjnych	253
1.3. Podstawowe ujęcia sągudnienia	256
1.4. Rodzaje ocen	258
1.5. Determinanty efektywności	259
2. ELEMENTY METODYKI OCENY EFEKTYWNOŚCI DOWODZENIA	260
2.1. Pojęcie efektywności dowodzenia	260
2.2. Zasady wyboru kryteriów oceny	262
2.3. Kryteria efektywności dowodzenia	263
2.4. Wskaźniki oceny efektywności dowodzenia /przykłady/	265
3. UWAGI KOŃCOWE	267
ZAKOŃCZENIE	269



Rys. 6. Cykl organizacyjny działania uspramniającego

