



Grey Scale #13



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

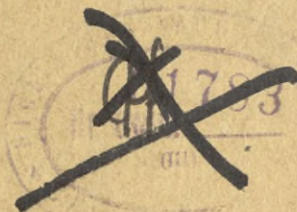
# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 3839/84

**JAWNE  
POUFNE**

Egz. nr 1



Mjr mgr inż. Stanisław KULCZYŃSKI

## ZASADY ROZLICZANIA JEDNOSTEK Z WYKONAWSTWA ZADAŃ

Skrypt

12677

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej  
S/3317

05-003317-001-0

WARSZAWA

WRZESIEŃ

1984

12677

Colour Chart #13

Blue	Light Blue
Cyan	Light Cyan
Green	Light Green
Yellow	Light Yellow
Red	Light Red
Magenta	Light Magenta
White	Light Grey
3/Color	Black

Centimetres 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19

Inches 1 2 3 4 5 6 7 8

DANES-PICTA .COM

*Kulczyński 9/84*

# AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASC WP wewn. 3839/84

**JAWNE**  
**POUENE**

Egz. nr 1



Mjr mgr inż. Stanisław KULCZYŃSKI

## ZASADY ROZLICZANIA JEDNOSTEK Z WYKONAWSTWA ZADAŃ

Skrypt

*1-10*  
**12677**

Biblioteka Główna  
Akademii Obrony Narodowej

**S/3317**



05-003317-001-0

WARSZAWA

WRZESIEŃ

1984

**12677**

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP

-----  
INSTYTUT DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

ASG WP wewn. 3839/84

ZATWIERDZAM  
SZEFA  
INSTYTUTU DYDAKTYKI WOJSKOWEJ

/-/ płk doc. dr Wacław IZYDOREK

**JAWNE**

FOUR LINE

Egz.nr ..... 1



Mjr mgr inż. Stanisław KULCZYŃSKI

ZASADY ROZLICZANIA JEDNOSTEK Z WYKONAWSTWA ZADAŃ

Skrypt



-----  
WARSZAWA

Wrzesień

1984

Wstęp .....	3
<b>1. Miejsce rozliczenia jednostek z wykonawstwa zadań w procesie</b>	
kierowania bieżącą działalnością wojsk .....	4
<b>2. Ogólna charakterystyka procesu rozliczania .....</b>	<b>7</b>
2.1. Pojęcie i cele rozliczania .....	7
2.2. Rodzaje rozliczania .....	9
2.3. Formy organizacyjne rozliczania .....	11
<b>3. Zasady i zakres prowadzenia rozliczania .....</b>	<b>14</b>
3.1. Ogólne zasady i przebieg rozliczania .....	14
3.2. Częstotliwość rozliczania na poszczególnych szczeblach	
dowodzenia .....	19
3.3. Zasady i zakres rozliczania na szczeblu pododdziału ....	22
3.4. Zasady i zakres rozliczania na szczeblu oddziału .....	23
3.5. Zasady i zakres rozliczania na szczeblu związku taktycz-	
nego .....	26
3.6. Właściwości rozliczania na szczeblach centralnych .....	28
3.7. Błędy najczęściej popełniane podczas organizacji i pro-	
wadzenia rozliczeń .....	29
<b>Zakończenie .....</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>32</b>



## Wstęp

Treścią niniejszego skryptu jest próba ukazania miejsca - wprowadzonego od kilkunastu lat - rozliczania dowódców z wykonania postawionych zadań w ogólnym systemie kierowania działalnością /głównie szkoleniową/ w wojsku. Pomimo, że rozliczanie znalazło sobie trwałe miejsce w procesie kierowania w dalszym ciągu istnieje wiele rozbieżności w poglądach na jego organizację i wiele dowolności w jego praktycznym prowadzeniu. Można śmiało powiedzieć, że do chwili obecnej nie ma wypracowanej jednolitej metody prowadzenia tego przedsięwzięcia, sprawdzającej się na wszystkich szczeblach dowodzenia oraz dostosowanej do wszystkich specyficznych nieraz warunków jego przebiegu. Składało się na to wiele przyczyn, do których między innymi można zaliczyć takie, jak:

- złożoność samego procesu rozliczania;
- szablonowe podejście do problematyki rozliczania /szczególnie w początkowym okresie jego funkcjonowania/;
- niechętny stosunek uczestników do samego rozliczania, powodowany niewłaściwą interpretacją uzyskanych w tym procesie informacji.

Pomimo tych mankamentów należy jednak stwierdzić, że rozliczanie jest przedsięwzięciem celowym i bardzo pożytecznym. Spełnia ono rolę swego rodzaju bodźca, tak w stosunku do podwładnego, jak również i przełożonego, zmuszając ich do wyszukiwania bardziej racjonalnych oraz optymalnych metod działania. Przygotowanie się do rozliczania /przygotowanie odpowiednich materiałów oraz osobiste/ zmusza do gruntownej analizy realizacji zadań. Przełożeni poznają dokładniej problemy podległych jednostek, mają możliwość konfrontowania procesu realizacji zadań w konkretnych warunkach organizacyjno-szkoleniowych, nieraz odbiegających od ogólnie przyjętych norm.

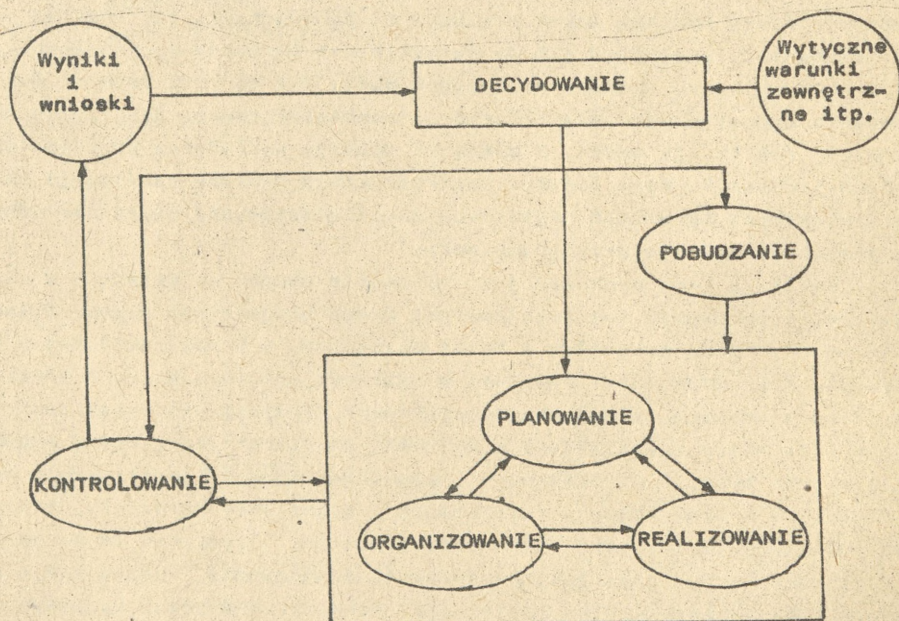
Literatura tego problemu jest niezwykle uboga, co świadczy o marginalnym traktowaniu tej problematyki przez długi okres czasu. Składa się na nią kilka artykułów w Myśli Wojskowej, w Przeglądzie Wojsk Lądowych, oraz niewielkie wzmianki w instrukcjach regulujących przebieg procesu kierowania w warunkach wojskowych. Pozycja niniejsza zawiera spis literatury zamieszczony w końcowej części skryptu. Myślą przewodnią autora było sklasyfikowanie i usystematyzowanie podstawowych pojęć związanych z problematyką rozliczania i stworzenia materiału, który wprowadziłby czytelnika w ten złożony proces. Skrypt nie da gotowej odpowiedzi na pytanie, jak zorganizować rozliczanie, bowiem takie ustalenia może zawierać tylko instrukcja, zatwierdzona przez kompetentnych

przełożonych. Celem skryptu jest natomiast podpowiedzenie czytelnikowi na co należy zwrócić szczególną uwagę w procesie rozliczania, jakie stosowano do chwili obecnej rodzaje i formy rozliczania, jakie są ich - najogólniej rzecz biorąc - zalety i wady.

Skrypt przeznaczony jest głównie dla słuchaczy trzeciego kursu jako pomoc w zrozumieniu problematyki rozliczania dowódców i jego miejsca w ogólnym systemie kierowania działalnością wojsk, oraz w przygotowywaniu się do zajęć prowadzonych w ramach przedmiotu: Metodyka szkolenia taktyczno-operacyjnego.

### 1. MIEJSCE ROZLICZANIA JEDNOSTEK Z WYKONAWSTWA ZADAŃ W PROCESIE KIEROWANIA BIEŻĄCĄ DZIAŁALNOŚCIĄ WOJSK

Rozliczanie dowódców /dowództw/ z realizowanych zadań wprowadzono na szeroką skalę w LWP w latach sześćdziesiątych. Chcąc umiejscowić to przedsięwzięcie w ogólnym procesie kierowania działalnością bieżącą wojsk musimy wyjaśnić kilka podstawowych pojęć z teorii kierowania i zarządzania związanych z tym procesem. Jednym z istotnych elementów



Rys. 1. Uproszczony model systemu kierowania

składowych tego systemu jest kontrolowanie. Rozliczanie jednostek będące przedmiotem niniejszego opracowania, jest jedną z form kontrolowania.

Uproszczony model systemu kierowania przedstawia rysunek<sup>1/</sup>.

Rozliczanie z wykonywanych zadań mieści się w pojęciu "kontrolowania".

Kontrolowanie możemy określić jako porównywanie rzeczywistego przebiegu zaplanowanych i zorganizowanych działań oraz uzyskanych w rezultacie tych działań wyników z ustalonym uprzednio celem lub wzorcem tych wyników czy też wzorcem działalności. Kontrolowanie jest procesem ciągłym, na bieżąco oddziałującym na trzy podstawowe elementy systemu kierowania, takie, jak: planowanie, organizację i realizację. Zebrane wyniki i wnioski w trakcie procesu kontrolowania po odpowiedniej analizie i opracowaniu mają wpływ na doskonalenie planowania, organizację i realizację, zarówno w okresie ich trwania, jak i w przyszłości<sup>2/</sup>.

Istota kontroli polega więc głównie na tym, ażeby porównując cel z osiągniętym wynikiem opracować wnioski co do dalszej działalności danej komórki organizacyjnej. Od dokładności przeprowadzenia kontroli np. szkolenia, będą zależały jego ostateczne wyniki, przy czym należy podkreślić, że dobre wyniki otrzymuje się najczęściej tam, gdzie kontrolę prowadzi się już w trakcie określonego procesu, a nie tylko w jego etapie końcowym - wówczas nie starcza bowiem czasu na eliminację zauważonych niedociągnięć i braków oraz wprowadzenie odpowiednich korekt do przebiegu procesu.

Kontrola jest ważną funkcją w działalności dowódcy. Umożliwia ona orientowanie się przełożonych np. w stanie wyszkolenia bojowego danej jednostki, umiejętnościach kadry, stanie moralno-politycznym itp., co w konsekwencji pozwala na wysunięcie wniosków i opracowanie przedsięwzięć zmierzających do dalszego usprawnienia metodyki i organizacji procesu szkolenia. Tak pojęta kontrola nie może się ograniczyć jedynie do rejestrowania braków i niedociągnięć lecz powinna badać również przyczyny ich powstawania i w miarę możliwości ukazać metody ich likwidacji. Kontrola powinna również ujawnić, w jaki sposób osiągnięto dany wynik, jakim kosztem, jakimi metodami, które z tych metod sprawdziły się a które nie. Umożliwi to szybkie zebranie wszystkich pozytywnych doświadczeń i możliwie szybko wprowadzenie ich do procesu będącego przedmiotem kontroli.

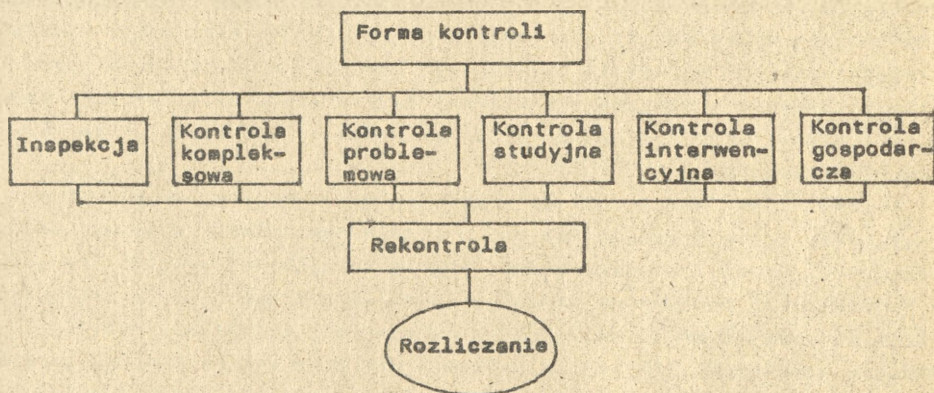
-----  
1/ Na podstawie: T. Koźlac, J. Michasiewicz, Podstawowe zagadnienia procesu kierowania w wojsku, Przegląd Wojsk Lądowych nr 9 z 1967 r.

2/ H. Szewczyk - Organizacja i prowadzenie kontroli szkolenia. Myśl Wojskowa /tajna/ nr 4 z 1970r.

Pozytywnych wyników kontroli nie da się osiągnąć jedynie drogą wyboru odpowiedniej metody czy formy postępowania. O sukcesie decyduje tutaj dokładna znajomość przez kontrolujących: procesu szkoleniowego, toku życia codziennego kontrolowanej jednostki, specyficznych warunków rozmieszczenia, organizacji itp., która ta znajomość pozwoli na pełny obiektywizm w ocenie zauważonych niedociągnięć i wypracowania odpowiednich metod ich likwidacji.

W warunkach wojskowych kontrolowanie przybiera różne natężenie i jest realizowane w różnych formach w zależności od szczebla, na którym występuje. Na szczeblach centralnych, OW oraz ZT ma ono postać odpowiednich planów i jest realizowane w określonych terminach i sytuacjach. Na szczeblach niższych - oddziału, pododdziału - jest ono z reguły przedmiotem codziennej działalności organizacyjno-szkoleniowej dowódców i sztabów.

Jedną z form kontroli wprowadzoną w LWP jest rozliczanie dowódców /dowództw/ jednostek oraz ich sztabów z realizacji postawionych przed nimi zadań. Stosowane formy kontroli przedstawia schemat na rys. nr 2<sup>x</sup>



Rys.2. Formy kontroli

Wynika z niego, że działalność kontrolna i uzyskane w niej informacje stanowią zasadniczą podstawę do przeprowadzenia rozliczenia z wykonawstwa zadań. W poszukiwaniu optymalnej formy rozliczania wielokrotnie zmieniano je i ulepszano, przy czym należy zaznaczyć, że do chwili obecnej proces ten nie jest zakończony.

x Rys.2. wykonany wg Instrukcji o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL. Sygn.Szt.Gen. 940/79.

## 2. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA PROCESU ROZLICZANIA

### 2.1. Pojęcie i cele rozliczenia

Rozliczenie jednostek z wykonawstwa zadań - zwyczajowo i skrótowo zwane najczęściej różliczaniem - jest to oficjalne ustosunkowanie się przełożonego do jakości i terminowości realizacji zadań przez podwładnych. Polega ono na ustaleniu stanu i ocenie jakości i terminowości wykonywania zadań, ujawnianiu słabych stron i opóźnień lub innych nieprawidłowości, korygowaniu i stawianiu nowych zadań, pobudzaniu do działania i podnoszenia dyscypliny wykonawczej<sup>1/</sup>.

Tak rozumiane rozliczanie jest procesem niezwykle złożonym i trudnym do przeprowadzenia. Obejmuje ono szeroką problematykę codziennego życia jednostki, szkolenia, gotowości alarmowej, mobilizacyjnej itp. Ponadto prowadzenie rozliczania wymaga solidnego przygotowania, zarówno ze strony rozliczanego, jak i rozliczającego.

Główne cele rozliczania to:

- wprowadzenie korekty do wykonawstwa postawionych zadań w kolejnym okresie planistycznym, uwzględniającej uzyskane dotychczas wyniki i wnioski z nich płynące;
- przybliżenie dowódców do procesu szkolenia;
- podniesienie dyscypliny wykonawczej /np. dotrzymywanie terminów/;
- pobudzenie podwładnych do sprawniejszego i bardziej wydajnego działania.

W myśl Instrukcji działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL dobrze zaplanowane i przeprowadzone rozliczanie powinno cechować /rys. nr 3/:

- konkretność;
- wnikliwość;
- obiektywność;
- konsekwentność.

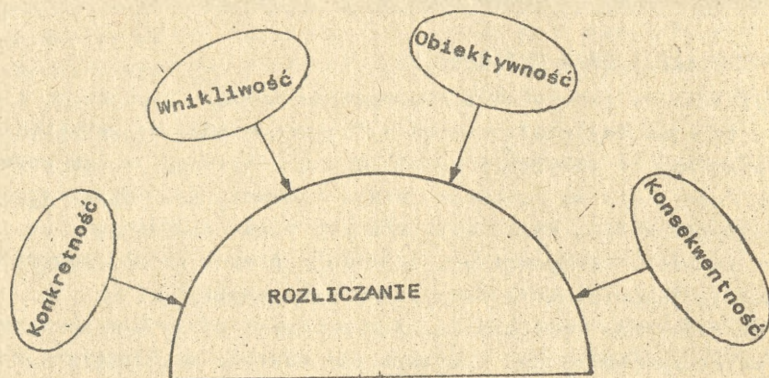
K o n k r e t n o ść rozliczania. Należy przez to rozumieć, że:

- rozliczeniu podlegają ściśle określone zadania, a nie całokształt działalności danej jednostki;

- rozliczeniu podlegają ściśle określeni wykonawcy tych zadań, a nie przykładowo cała kadra rozliczanej jednostki;

- rozliczenie opiera się na rzeczywistej /obiektywnej/ ocenie stanu wykonania nakazanych zadań.

-----  
1/ Instrukcje o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL, s. 34.



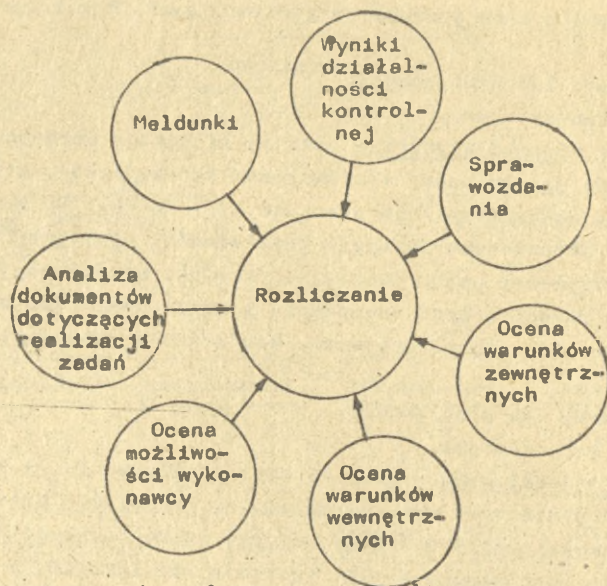
Rys.3. Cechy rozliczania

Wnikliwość rozliczania. Polega na dokładnym i skrupulatnym ustaleniu aktualnego stanu /głównie na podstawie wyników działalności kontrolnej/ oraz poprawności i terminowości wykonania wszystkich zadań, stosownie do decyzji przełożonego stawiającego zadania, a także zgodności z obowiązującymi przepisami normatywno-prawnymi, w tym również z podstawowymi regulaminami. Szczególną uwagę należy zwrócić na wyniki realizacji poszczególnych zadań pod kątem osiągnięcia założonego celu końcowego.

Obiektywność rozliczania. Polega na bezstronnej, wnikliwej i rzeczowej ocenie rzeczywistego stanu, z uwzględnieniem możliwości i wkładu pracy wykonawcy, jego przygotowania i doświadczenia, a także wewnętrznych i zewnętrznych warunków realizacji poszczególnych zadań.

Konsekwentność rozliczania. Polega na jednoznacznym określeniu czy wykonawca zrealizował zadanie czy też nie. Na tym tle dokonuje się oceny jego działalności i w razie potrzeby wyciąga odpowiednie konsekwencje służbowe. Rozliczający w takim wypadku powinien podjąć odpowiednie kroki zapewniające pełną realizację zadań, które nie zostały wykonane.

Zasadniczą podstawę do prowadzenia rozliczania stanowią wyniki /prowadzonej przez cały okres podlegający rozliczeniu/ działalności kontrolnej. Należy jednak uwzględnić wszelkie inne informacje i dokumenty dotyczące realizacji określonych zadań. Wpływ różnych czynników na proces rozliczania przedstawia schemat na rys.nr 4.



Rys.4. Czynniki wpływające na rozliczanie

## 2.2. Rodzaje rozliczania

Instrukcja o działalności kontrolnej i szkoleniowej w siłach zbrojnych PRL wyróżnia następujące rodzaje rozliczania:

A. W zależności od zakresu podległości poszczególnych jednostek /osób funkcyjnych/:

- rozliczanie dowódcze;
- rozliczanie specjalistyczne.

B. W zależności od uprawnień osoby rozliczającej:

- rozliczanie kompleksowe;
- rozliczanie problemowe.

C. W zależności od częstotliwości prowadzenia:

- rozliczania bieżące;
- rozliczanie okresowe.

Rozliczanie dowódcze - jest to oficjalne ustosunkowanie się dowódcy do działalności służbowej bezpośrednio podległych mu osób funkcyjnych oraz dowódców podległych jednostek wojskowych, nad którymi zgodnie z odpowiednimi dokumentami kompetencyjnymi - sprawuje on nadzór służbowy<sup>1/</sup>. Rozliczanie to może obejmować osoby funkcyjne /komórki organizacyjne/ wchodzące w skład danego organu dowodzenia i zarządzania lub

1/ Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL, s. 35.

bezpośrednio podległych szczebli organizacyjnych. Rozliczanie dowódcze może być:

- kompleksowe lub problemowe;
- bieżące lub okresowe.

Rozliczanie specjalistyczne - jest to oficjalne ustosunkowanie się przełożonego do działalności szefów /osób funkcyjnych/, którzy zgodnie z odpowiednimi dokumentami kompetencyjnymi - zostali mu podporządkowani w zakresie określonych dziedzin działalności służbowej<sup>1/</sup>. Rozliczanie to może obejmować osoby funkcyjne /komórki organizacyjne/, wchodzące w skład danego organu dowodzenia i zarządzania lub bezpośrednio podległych szczebli organizacyjnych. Rozliczanie specjalistyczne może być:

- kompleksowe lub problemowe;
- bieżące lub okresowe.

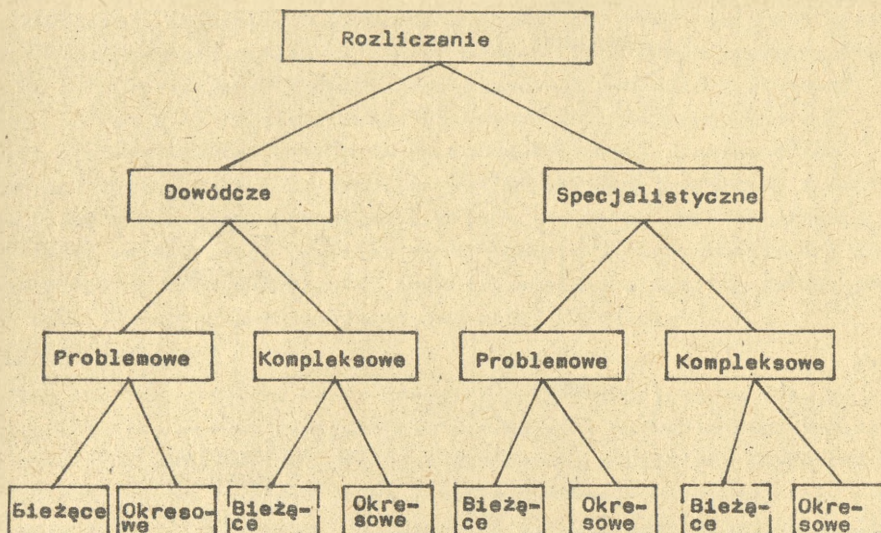
Rozliczanie problemowe - jest to takie rozliczanie, w którym rozpatruje się tylko niektóre wybrane dziedziny /problemy/ działalności danej jednostki, komórki organizacyjnej czy osoby funkcyjnej.

Rozliczanie kompleksowe - jest to takie rozliczanie, w którym rozpatrywany jest całość kształt lub też podstawowy zakres działalności danej jednostki, komórki organizacyjnej czy osoby funkcyjnej.

Rozliczanie okresowe - jest to rozliczanie prowadzone w ściśle określonych, ustalonych z góry przedziałach czasowych. Częstotliwość i zakres tego rozliczania zależą głównie od wysokości szczebla organizacyjnego.

Rozliczanie bieżące - jest to rozliczanie prowadzone w sposób ciągły bez stosowania określonych przedziałów czasowych pomiędzy dwoma kolejnymi aktami rozliczania. Stosuje się je głównie na niższych szczeblach organizacyjnych. Polega ono na systematycznym sprawdzaniu stopnia wykonania zadań planowych i doraźnych, przewidzianych do wykonania w bieżącym okresie czasu przez podległe jednostki, komórki organizacyjne itp. Rozliczanie bieżące realizują wszyscy dowódcy między innymi poprzez składanie drogą służbową meldunków /ustnych lub innych/ o stanie poszczególnych zadań i zaleceń. Rodzaje rozliczania i wzajemne zależności pomiędzy nimi przedstawia schemat na rys. nr 5.

-----  
1/ Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL, s. 35.



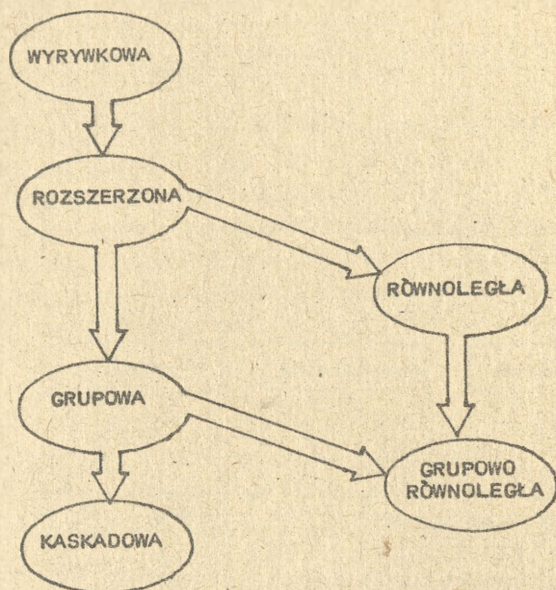
Rys.5. Rodzaje rozliczania i zależności pomiędzy nimi

### 2.3. Formy organizacyjne rozliczania

Formy organizacyjne rozliczania w ciągu kilkunastu lat jego praktycznego realizowania ulegały stałej modyfikacji i ulepszaniu, oraz dostosowywaniu do konkretnych, czasami specyficznych warunków w jakich proces ten był prowadzony na poszczególnych szczeblach organizacyjnych, czy też w poszczególnych komórkach, jednostkach itp. Celem tych zmian i ewolucji były próby eliminacji niedoskonałości występujących w procesie rozliczania oraz stałe podnoszenie jego efektywności. Rozwój form organizacyjnych procesu rozliczania przedstawia schemat na rys. nr 6.

#### Forma "wyrywkowa"

Najprostsza forma organizacyjna, stosowana w początkowych latach organizacji i prowadzenia rozliczeń. Polegała ona na tym, że spośród dowódców objętych rozliczaniem wyznaczono trzech-czterech, którzy w ustalonym terminie zdawali ustne sprawozdania ze swojej działalności. Terminy te wyznaczano najczęściej pod koniec roku z takim wyliczeniem, aby przy jednoczesnej ocenie przebiegu procesu szkolenia, utrzymania gotowości alarmowej i mobilizacyjnej jednostki itp. w okresie będącym przedmiotem rozliczania, można było ocenić planowanie tej problematyki na okres następny. Czy planuje się usuwanie wykrytych mankamentów, kontynuuje wypracowane osiągnięcia itp. Do wad tej formy należy zaliczyć to, że nie dawała pełnego wnikliwego obrazu sytuacji w jednostkach,



Rys.6. Rozwój form organizacyjnych procesu rozliczania

ponieważ tylko część z nich była rozliczana, a wybór rozliczanych był często przypadkowy. W chwili obecnej forma ta praktycznie nie jest stosowana w procesie rozliczania.

#### Forma "rozszerzona"

Forma ta powstała w wyniku eliminacji części wad formy wrywkowej. Istotą tej formy jest to, że rozliczanie dowódcy określonego szczebla **jest poprzedzone rozliczeniem** dwóch-trzech dowódców szczebla mu podległego. Przykładowo przed rozliczeniem dowódcy dywizji rozlicza się dwóch-trzech dowódców oddziałów. Zaletą tej formy w stosunku do formy wrywkowej jest to, że pozwala ona prowadzącemu rozliczanie na bardziej dokładne zapoznanie się z problematyką danej jednostki, uwzględnienie specyficznych czasami warunków jej działania i szkolenia, a co za tym idzie bardziej obiektywną ocenę. Do wad tej formy należy zaliczyć znaczne utrudnienie organizacyjnej strony prowadzenia rozliczenia, oraz konieczność poświęcenia dużo większej ilości czasu rozliczanej jednostce przez prowadzącego rozliczanie.

#### Forma "grupowa"

Forma ta polega na tym, że w rozliczaniu biorą udział całe dowództwa jednostek. Stosuje się przy tym odpowiedni podział zagadnień do-

stosowany do zajmowanego stanowiska i reprezentowanego zakresu odpowiedzialności. Na wyższych szczeblach organizacyjnych rozliczanie prowadzone przy wykorzystaniu tej formy odbywa się w dwóch etapach. Pierwszy etap to rozliczanie z problematyki ogólnej prowadzone w jednej grupie. Drugi etap to rozliczanie w grupach specjalistycznych /np. grupie szefów sztabów, zastępców do spraw liniowych, zastępców do spraw politycznych itp./ z problematyki odpowiednio związanej i dostosowanej do zajmowanego stanowiska. Zaletą tej formy jest możliwość wniknięcia we wszystkie problemy danej jednostki, oraz możliwości oceny wartości i odpowiedzialności organizacyjno-szkoleniowej poszczególnych osób funkcyjnych i dowództwa jednostki jako całości.

#### Forma równoległa

Jest ona rozwinięciem formy rozszerzonej. Polega ona na tym, że rozliczeniu poddane są równocześnie dwa kolejne szczeble dowodzenia np. dowództwo związku taktycznego i dowództwa oddziałów. Dowództwa szczebla niższego rozlicza jeden z zastępców dowódcy prowadzącego rozliczanie szczebla wyższego. Do zalet tej formy należy zaliczyć wyeliminowanie występujących w formie rozszerzonej trudności organizacyjno-czasowych podczas prowadzenia rozliczania. Wadą tej formy jest natomiast utrudnienie wnikliwej i obiektywnej analizy i oceny wyników poszczególnych szczebli wynikające z równoległego ich rozliczania.

#### Forma grupowo-równoległa

Jest to forma organizacyjna łącząca w sobie techniki formy grupowej oraz równoległej. Stosowana jest głównie na wyższych szczeblach dowodzenia, głównie podczas rozliczania szefów rodzajów wojsk i służb. Polega ona na tym, że w rozliczaniu obok szefa danej służby /rodzaju wojsk/ bierze udział również dowódca lub dowództwa podległych mu związków taktycznych i oddziałów. Forma łączy zalety obu poprzednich form organizacyjnych oraz eliminuje ich wady.

#### Forma kaskadowa

Jest to forma powstała w ostatnich latach. Stosowana jest głównie na niższych szczeblach dowodzenia. Jest szczególnie przydatna podczas prowadzenia miesięcznych rozliczeń z zadań prowadzonych na szczeblu oddziału. Forma ta polega na tym, że w rozliczaniu bierze udział kilka kolejnych szczebli dowodzenia, rozliczanych kolejno w układzie z dołu do góry lub odwrotnie. Przykładowo rozliczanie rozpoczyna się od dowódców, pododdziałów, następnie korzystając z jego wyników rozlicza się szefów rodzajów wojsk i służb, a na koniec zastępców dowódcy oddziału.

Zaletą tej formy jest to, że praktycznie uniemożliwia ona ukrycie popełnionych błędów, czy niewykonania któregoś z nakazanych zamierzeń. Prowadzący rozliczanie jest bowiem w stanie w każdej chwili zweryfikować otrzymane od zweryfikowanego dane poprzez ich konfrontację z jego przełożonymi lub podwładnymi.

### 3. ZASADY I ZAKRES PROWADZENIA ROZLICZANIA

#### 3.1. Ogólne zasady i przebieg rozliczania

W celu nadania procesowi rozliczania sprawnego przebiegu oraz maksymalnego wykorzystania jego wyników należy kierować się kilkoma zasadami, do których można zaliczyć:

a/ dany szczebel organizacyjny powinien rozliczać osobiście bezpośrednio przełożony;

b/ termin prowadzenia powinien być tak dobrany aby umożliwić zakończenie rozliczania na danym szczeblu przed rozpoczęciem planowania;

c/ dany szczebel organizacyjny można rozliczać dopiero po zakończeniu rozliczeń podległych mu szczebli organizacyjnych;

d/ częstotliwość rozliczania powinna maleć ze wzrostem szczebla organizacyjnego;

e/ wnioski uzyskane w procesie rozliczania określonego szczebla obowiązkowo należy uwzględnić w planowaniu nowych zadań dla tego szczebla;

f/ rozliczaniu powinny być poddane wszystkie postawione do wykonania zadania;

g/ organizując rozliczanie danego szczebla należy mu zapewnić możliwości odpowiedniego przygotowania się do niego.

Ad a/ Rozliczanie osób podległego szczebla organizacyjnego przeprowadza dowódca sam lub też z udziałem swoich zastępców i innych bezpośrednio podległych osób funkcyjnych<sup>1/</sup>. Należy przez to rozumieć, że im wyższy szczebel organizacyjny podlega rozliczaniu, tym szersze grono osób jest zaangażowane w ten proces, zarówno ze szczebla rozliczającego, jak i rozliczanego. Przykładowo, o ile w rozliczaniu na szczeblu kompanii ważną rolę odgrywa dowódca kompanii, dowódcy plutonów i szef kompanii, to już na szczeblu okręgu wojskowego będą zaangażowane dowództwo okręgu, szefowie rodzajów wojsk i służb, szefowie oddziałów sztabu okręgu oraz dowództwa ZT i samodzielnych oddziałów.

1/ Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL, s. 35.

Jeżeli przedmiotem rozliczenia będzie jakieś nietypowe, specyficzne zadanie, wówczas w proces rozliczenia mogą być włączeni odpowiedni specjaliści, którzy służą fachową pomocą prowadzącemu rozliczenie.

Ad b/ Ponieważ terminy planowania są narzucone przez odpowiednie dokumenty normatywne i układają się w zależności od struktury organizacyjnego w miesiącach listopad-grudzień, rozliczenia danego struktury powinno być tak dobrane, aby umożliwić wykorzystanie wniosków uzyskanych w jego wyniku w następującym dalszym okresie planowania.

Ad c/ Przestrzeganie tej zasady umożliwia obiektywne ustalenie faktycznego stanu realizacji nakazanych przedsięwzięć, a w szczególności ustalenie personalnej odpowiedzialności osób na poszczególnych szczeblach za niewłaściwą realizację określonych zadań.

Ad d/ Zasada ta jest ściśle związana z zakresem prowadzonego rozliczenia. Problematyka podlegająca rozliczeniu na szczeblu kompanii jest ułankowa w porównaniu z problematyką rozpatrywaną na szczeblu związku taktycznego czy okręgu wojskowego. Zwiększenie zakresu tematycznego rozliczenia wymaga zwiększenia ilości czasu potrzebnego na jego realizację, zarówno w przypadku rozliczanego, jak i rozliczającego. Stąd też, aby nie zakłócać normalnego toku działania poszczególnych szczebli organizacyjnych należy dobrać dla nich odpowiednią częstotliwość rozliczenia. Należy pamiętać, że zbyt duża częstotliwość rozliczenia może przynieść zaniżenie pozytywnych, wręcz ujemne efekty, spowodowane właśnie zbyt dużym zakłóceniem procesu organizacji i realizacji procesu szkolenia oraz toku codziennego życia jednostki. Powoduje także poważne ograniczenie samodzielności i inicjatywy dowódców podległych szczebli, a w konsekwencji tego utrudnienie procesu dowodzenia i kierowania działalnością bieżącą jednostki. Normy w tym zakresie obowiązujące w naszych siłach zbrojnych przedstawia rozdział 3.2.

Ad e/ Każde zorganizowane działanie powinno charakteryzować się dążnością do wyeliminowania powstających w jego przebiegu niedoskonałości i błędów. Jednym ze źródeł wiadomości o takich deformacjach jest proces rozliczenia. Uzyskane w nim informacje o zaistniałych błędach pozwalają ich uniknąć w kolejnych okresach planowania, a wypracowane wnioski pozwolą usprawnić wykonywanie postawionych w przyszłości zadań. Stąd rodzi się istotny wymóg bezwzględnego wykorzystywania uzyskiwanych w procesie rozliczenia wniosków i doświadczeń do dalszego planowania wykonawstwa postawionych zadań.

Ad f/ Odstępstwo od tej zasady powoduje często powstanie lekceważącego stosunku do procesu rozliczenia oraz wrażenie, że podczas rozliczenia można ukryć przed przełożonymi niektóre z popełnionych błędów.

Stosując i tę zasadę należy jednak pamiętać, że zadania, z których rozlicza się określony szczebel mają różną rangę ważności. Do niej to przede wszystkim należy dostosować podział czasu poświęconego w omówieniu poszczególnych problemów. Należy stosować zasadę, że im ważniejszy problem tym więcej czasu spośród ogólnego budżetu przeznaczanego na rozliczanie należy mu poświęcić.

Ad g/ Zasada ta nabiera znaczenia na wyższych szczeblach organizacyjnych, gdzie problematyka rozliczania jest kompleksowa i skomplikowana. Wymaga to odpowiedniego przygotowania się, zarówno rozliczanego, jak też i rozliczającego. W ramach takiego przygotowania należy dokonać odpowiednich analiz, wyciągnąć z nich odpowiednie wnioski. Bardzo często należy przygotować zestawy odpowiednich dokumentów takich, jak meldunki, zestawienia, schematy itp. Wymaga to posiadania określonej ilości czasu na zrealizowanie tego rodzaju przedsięwzięć. Stąd też rozliczenie na tych szczeblach nie może być zaskoczeniem. Należy planować je z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym umożliwiającym rzetelne przygotowanie. Inaczej problem ten wygląda na niższych szczeblach organizacyjnych, gdzie zakres rozpatrywanych problemów jest niewielki, stopień kompleksowości również. Można więc do takiego przedsięwzięcia przystąpić, używając potocznego języka wojskowego "z marszu" bez żadnej szkody dla efektywności samego rozliczania.

Przebieg przygotowania i prowadzenie rozliczania można podzielić na dwa zasadnicze etapy:

1/ etap przygotowania rozliczania;

2/ etap przeprowadzania rozliczania.

W pierwszym etapie prowadzący rozliczenie powinien dokonać analizy materiałów, informacji itp. traktujących o problematyce będącej przedmiotem zaplanowanego rozliczania. Szczególnie należy przeanalizować<sup>1/</sup>:

- zadania postawione osobom rozliczanym i umieszczone w dokumentach rozkazodawczych, normatywnych, planistycznych itp.;

- wyniki przeprowadzonych kontroli w okresie poprzedzającym rozliczenie;

- działalność osób rozliczanych oraz ich organów wychowawczych, głównie na tle wyników działalności kontrolnej;

- przyczyny wystąpienia braków, niedociągnięć i nieprawidłowości.

a także przedsięwzięcia jakie zostały podjęte w celu ich usunięcia.

Korzystając z wniosków wynikających z przeprowadzonych analiz, rozliczający powinien w następnej kolejności opracować wytyczne dla rozli-

1/ Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL, s. 36.

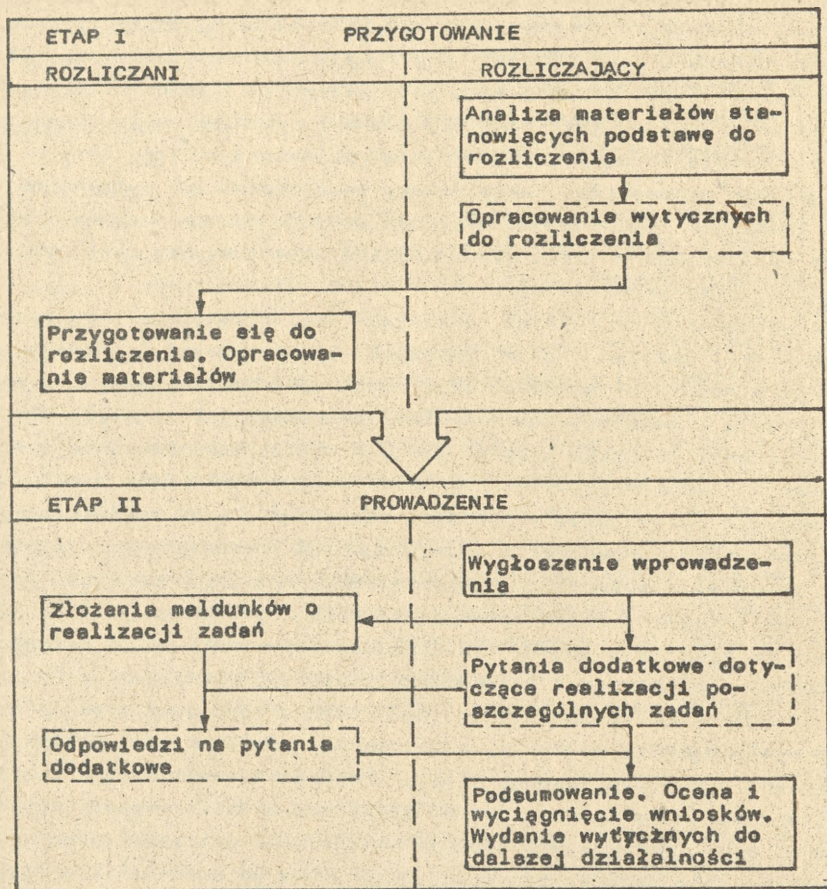
czanych, precyzując problematykę będącą tematem rozliczania oraz jego zakres. Wskazane jest również, aby w wytycznych znalazły się informacje odnośnie formy przeprowadzenia rozliczania i jego terminu oraz jego zakres. Wskazane jest również, aby w wytycznych znalazły się informacje odnośnie formy przeprowadzenia rozliczania i jego terminu oraz zestawienie dokumentów, jakie należy przygotować lub wykonać do momentu rozpoczęcia rozliczenia. Wytyczne powinny być opracowane i dostarczone rozliczanym z takim wyprzedzeniem czasowym, aby umożliwić im odpowiednie przygotowanie się.

Po otrzymaniu wytycznych, rozliczani rozpoczynają własne przygotowanie w myśl ustaleń w nich zawartych. Taki schemat postępowania obowiązuje z reguły na wyższych szczeblach dowodzenia oraz w przypadku rozliczania okresowego, zarówno kompleksowego, jak i problemowego. W rozliczaniu bieżącym oraz na niskich szczeblach nie stosuje się opracowywania i wydawania wytycznych dla rozliczanych. Etap drugi - przeprowadzenie rozliczania - powinien rozpocząć się od wygłoszenia przez rozliczającego wprowadzenia podającego cel prowadzonego rozliczenia oraz zapoznając wszystkich zainteresowanych z jego zakresem. Następnie rozliczani kolejno przedstawiają meldunki o przebiegu realizacji nakazanych do wykonania zadań. Rozliczający może odstąpić od takiego trybu przebiegu rozliczania i zrezygnować z wysłuchiwania meldunków zadając im konkretne pytania co do realizacji określonych problemów. Podczas wysłuchiwania meldunków w przypadku powstania jakichkolwiek nieścisłości czy braku jasnego obrazu stanu realizacji danego problemu, rozliczający może zadawać szereg dodatkowych pytań pod adresem rozliczanych osób, dotyczących głównie poszerzenia zakresu posiadanych informacji, oraz żądających wyjaśnienia przyczyn opóźnień lub nieprawidłowego przebiegu realizacji określonych przedsięwzięć.

Przy wysłuchiwaniu meldunków należy zwrócić uwagę, aby nie przybierały one postaci długich referatów o przebiegu realizacji wszystkich zadań, a zwłaszcza wykonywanych prawidłowo i bez żadnych zakłóceń. Meldunki należy zawęzić do zadań nie wykonanych lub nie w pełni wykonanych oraz przyczyn tego stanu rzeczy. Można w nich również przedstawić pełne wyróżniające się rozwiązania, które zasługują na rozpowszechnienie.

Po wysłuchaniu meldunków rozliczający powinien dokonać oceny i podsumowania przeprowadzonego rozliczania, w których powinien ująć<sup>1/</sup>:

-----  
1/ Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL.



Rys.7. Schemat przygotowania i przebiegu rozliczenia

- oceny za poszczególne problemy i całokształt działalności podwładnego /rozliczonego/ i jego organu wykonawczego;
  - kierunki, sposoby oraz konkretne działania prowadzące do pełnego wykonania zadań dotychczas nie zrealizowanych lub podniesienia jakości wykonawstwa;
  - ewentualne korekty do opracowanych planów;
  - wytyczne /ukierunkowanie/ do działalności na najbliższy okres, zwracając w nich szczególną uwagę na ważniejsze /priorytetowe/ zadania.
- Schemat przygotowania i przebiegu rozliczenia przedstawia rys. nr 7.

Wypracowane w procesie rozliczenia wnioski powinny zostać niezwłocznie wykorzystane w rozpoczynającym się okresie planowania. Szczególne zastosowanie powinny znaleźć w:

- opracowywaniu rozkazu szkoleniowego, wytycznych organizacyjno-szkoleniowych oraz innych zadań i wytycznych tego typu;
- procesie planowania i realizowania działalności bieżącej na wszystkich szczeblach dowodzenia;
- działalności kadrowej, a w szczególności przy przeglądach kadrowych i wynikających stąd ocenach i propozycjach personalnych;
- ukierunkowaniu działalności kontrolnej, zwłaszcza na podstawie wyników rozliczeń z organizacji, przebiegu i rezultatów kontroli przeprowadzonych przez dany organ dowodzenia i zarządzania.

### 3.2. Częstotliwość rozliczania na poszczególnych szczeblach dowodzenia

Zgodnie z postanowieniami Instrukcji o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL obowiązują następujące okresy rozliczania:

1. Dowódcy kompanii /równorzędnych/ rozliczają dowódców plutonów i szefa kompanii - codziennie.
2. Dowódcy batalionów /równorzędnych/ rozliczają:
  - dowódców podległych pododdziałów raz w tygodniu;
  - osoby funkcyjne z dowództwa batalionu - codziennie.
3. Dowódcy oddziałów rozliczają:
  - dowódców podległych pododdziałów - na cotygodniowych i miesięcznych instruktażach szkoleniowych;
  - osoby funkcyjne z dowództwa oddziału - raz w miesiącu.
4. Dowódcy związków taktycznych rozliczają:
  - dowódców podległych oddziałów i samodzielnych pododdziałów dwa razy w roku<sup>1/</sup>;
  - osoby funkcyjne z dowództwa związku taktycznego - nie rzadziej niż raz w miesiącu.
5. Dowódcy okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych rozliczają:
  - dowódców związków taktycznych i samodzielnych oddziałów: kompleksowo raz do roku w ramach dorocznej odprawy szkoleniowej kadry okręgu wojskowego /rodzaju sił zbrojnych/<sup>2/</sup>; problemowo - według potrzeb, jednak nie rzadziej niż dwa razy w roku;

- 1/ Najczęściej odbywa się to po zakończeniu pierwszego lub trzeciego okresu szkolenia oraz po zakończeniu planowania rocznego - za działalność całoroczną. W ramach tego rozliczania zastępcy i pozostałe osoby funkcyjne podległe bezpośrednio dowódcy związku taktycznego dokonują również rozliczeń podległych im funkcjonalnie osób z dowództw oddziałów i samodzielnych pododdziałów.
- 2/ Podczas tych odpraw zastępcy i inne podległe bezpośrednio tym dowódcom rozliczają osoby funkcyjne zajmujące analogiczne stanowiska w dowództwach związków taktycznych i oddziałów bezpośrednio podległych lub nadzorowanych przez dowódców tego szczebla.

- osoby funkcyjne bezpośrednio im podległe:
    - kompleksowo - raz w roku<sup>1/</sup>;
    - problemowo - według potrzeb, jednak nie rzadziej niż dwa razy w roku.
6. Wiceministrowie obrony narodowej i szefowie instytucji centralnej MON rozliczają:
- osoby funkcyjne bezpośrednio podległe:
    - kompleksowo - raz w roku<sup>2/</sup>;
    - problemowo - wg potrzeb, jednak nie rzadziej niż raz na kwartał;
  - osoby zajmujące kierownicze stanowiska w dowództwach okręgów wojskowych i rodzajach sił zbrojnych, a podległe funkcjonalnie:
    - kompleksowo - raz w roku<sup>3/</sup>;
    - problemowo - według potrzeb, jednak nie rzadziej niż dwa razy w roku.
7. Minister obrony narodowej rozlicza:
- dowódców okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych:
    - kompleksowo - raz w roku<sup>4/</sup>;
    - problemowo - doraźnie według potrzeb;
  - osoby zajmujące kierownicze stanowiska ministerstwa oraz szefów instytucji centralnych podległych bezpośrednio:
    - kompleksowo - dwa razy w danym pięcioletciu /w połowie i pod koniec tego okresu/;
    - problemowo - doraźnie według potrzeb.

-----  
 1/ Przed doroczną odprawą szkoleniową kierowniczej kadry SZ PRL.

2/ Najczęściej odbywa się to po zakończeniu pierwszego lub trzeciego okresu szkolenia oraz po zakończeniu planowania rocznego - za działalność całoroczną. W ramach tego rozliczenia zastępcy i pozostałe osoby funkcyjne podległe bezpośrednio dowódcy związku taktycznego dokonują również rozliczeń podległych im funkcjonalnie osób z dowództw oddziałów i samodzielnych pododdziałów.

3/ W ramach doraźnej odprawy szkoleniowej kierowniczej kadry SZ PRL.

4/ W ramach doraźnej odprawy szkoleniowej kierowniczej kadry sił zbrojnych PRL.

Zestawienie częstotliwości prowadzenia rozliczeń podwładnych

Lp.	Rozliczający	Częstotliwość prowadzenia rozliczeń							
		codziennie	raz w tygodniu	raz w miesiącu	raz na trzy miesiące	co 6 miesięcy	raz w roku	dwa razy w pięcioleciu	według potrzeb
1.	Dowódca kompanii /równorzędny/	x							x
2.	Dowódca batalionu /równorzędny/	x	xk						x
3.	Dowódca oddziału		x	xk					x
4.	Dowódca związku taktycznego			x		xk			xp
5.	Dowódca okręgu wojskowego /rodzaju sił zbrojnych/					xp	xk		xp
6.	Wiceminister ON /szef IC MON/				xp		xk		xp
7.	Minister ON						xk	xk	xp

k - kompleksowe  
p - problemowe

Zestawienie częstotliwości udziału w rozliczaniu

Lp.	Rozliczany	Częstotliwość udziału w rozliczaniu								
		1 codziennie	2 raz w tygodniu	3 raz w miesiącu	4 co 3 miesiące	5 dwa razy w roku	6 raz w roku	7 dwa razy w pięcioleciu	8	9
1.	Dowódca plutonu szef kompanii	x								
2.	Dowódca kompanii		x							
3.	Osoby funkcyjne z dowództwa batalionu	x								

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Dowódca batalionu		x	xk				
5.	Osoby funkcyjne dowództwa oddziału			x				
6.	Dowództwa oddziału					x		
7.	Osoby funkcyjne dowództwa związku taktycznego			x				
8.	Dowódca związku taktycznego					xp	xk	
9.	Osoby funkcyjne bezpośrednio podległe dowódcy OW					xp	xk	
10.	Osoby zajmujące kierownicze stanowiska w dowództwach OW i rodzajach sił zbrojnych					xp	xk	
11.	Osoby funkcyjne podległe bezpośrednio wiceministrom ON				xp		xk	
12.	Dowódcy OW i RSZ						xk	
13.	Wiceministrowie ON szefowie IC MON							xk

k - kompleksowe

p - problemowe

### 3.3. Zasady i zakres rozliczania na szczeblu pododdziału

Rozliczanie na szczeblu pododdziału prowadzi się na bieżąco, lub według doraźnie wynikających potrzeb. Dodatkowo może być przeprowadzone po zakończeniu określonego okresu szkolenia lub zrealizowaniu określonego cyklu zamierzeń.

Dowódców pododdziałów rozlicza się z reguły za całokształt działalności w danym okresie, a więc nie tylko za działalność szkoleniową, lecz także działalność wychowawczą, gospodarczą, gotowość bojową itp.

Prowadzący rozliczanie powinien szczególnie uwagę zwrócić na takie problemy, jak:

- stan moralno-polityczny pododdziału;
- stan dyscypliny /ilość i charakter wykroczeń kadry i żołnierzy

służby zasadniczej/, praca profilaktyczna, wychowawcza dowódców niższych szczebli itp.:

- stan i poziom wyszkolenia bojowego i politycznego /średnie oceny za okres podlegający rozliczaniu, sukcesy i niedociągnięcia;
- działalność instruktorsko-metodyczna dowódców kompanii i plutonu;
- wychowanie fizyczne /sprawność fizyczna żołnierzy i stan ich zdrowia/;

- zabezpieczenie procesu szkolenia /materiałowe, techniczne itp./:

- aktualna zdolność bojowa pododdziału wynikająca z realizacji поставionych zadań szkoleniowych /przerobione tematy szkolenia taktycznego i taktyczno-specjalnego, udział w ćwiczeniach itp./;

- aktualny stan gotowości alarmowej i mobilizacyjnej;

- stan i poziom utrzymania uzbrojenia, sprzętu bojowego i technicznego, pojazdów mechanicznych /wskaźniki sprawności technicznej, niedociągnięcia w tym zakresie/;

- gospodarka pododdziału /stan pomieszczeń, sprzętu kwaterunkowego itp./;

- trudności w kierowaniu pododdziałem.

Rozliczanie takie prowadzone jest przez dowództwa oddziału po zakończeniu okresu szkolenia lub cyklu zanierzeń. Wskazane jest prowadzenie rozliczeń dowódców przez oddziały po zakończeniu okresów szkolenia nie rzadziej jednak niż raz na kwartał i nie częściej niż raz w miesiącu.

### 3.4. Zasady i zakres rozliczania na szczeblu oddziału

Proces rozliczania na tym szczeblu dowodzenia komplikuje fakt, że aby było ono prowadzone we właściwy sposób, oraz przyniosło maksimum korzyści, obie strony rozliczana i rozliczająca powinny dysponować "wspólnym językiem" tzn. posiadać pełną znajomość takich problemów, jak:

- struktura okresu szkoleniowego oraz kolejnych wcieleń poborowych;
- główne założenia programów szkolenia oraz warunki ich realizacji;
- stan rozwinięcia oddziału.

Jeżeli problemy te nie są w dostatecznym stopniu znane rozliczającemu, którym najczęściej jest bezpośredni przełożony wówczas rozliczenie przemienia się w zwykłą informację przełożonego przygotowaną przez rozliczanego.

Przy rozliczaniu na szczeblu oddziału najlepsze wyniki daje rozliczanie całego dowództwa przy zastosowaniu podziału zagadnień /forma grupowa/. Tak prowadzone rozliczanie może być prowadzone w dowolnym okresie szkoleniowym. Najdogodniejszy moment to koniec okresu szkolenia

lub zakończenie szkolenia na poligonie po realizacji określonego cyklu zamierzeń szkoleniowych i organizacyjnych. Nie znaczy to, że rozliczanie nie można przeprowadzić np. na początku roku szkoleniowego. Praktyka wykazała, że nawet w tych okresach rozliczanie może mieć miejsce a jego przeprowadzenie może być celowe. Może ono w tym przypadku dotyczyć np. zamiaru i metod realizacji zaplanowanych zamierzeń w świetle zadań ubiegłorocznych. Pozwala to zorientować się czy bieżący plan szkolenia został opracowany wnikliwie i realnie, czy we właściwy sposób rozwija postawione ogólnie zadania w miejscowych warunkach organizacyjnych i szkoleniowych itp. Biorąc pod uwagę zakresy obowiązków poszczególnych osób funkcyjnych w dowództwie oddziału<sup>1/</sup> przy rozliczeniu dowództwa oddziału można zastosować przykładowo następujący podział zagadnień na poszczególne osoby funkcyjne:

Dowódca ocenić za:

- organizację i realizację głównych zadań organizacyjno-szkoleniowych oddziału;
- działalność w zakresie utrzymania wysokiego poziomu gotowości bojowej i dyscypliny oddziału;
- ilość i wagę wypadków nadzwyczajnych w oddziale;
- realizację /metodykę nadzoru nad realizacją/ nowych zadań, odpowiednią realizację gospodarki kwatermistrzowskiej i finansowej i problemów postawionych przez przełożonych;
- prowadzenie odpowiedniej polityki kadrowej;
- osobisty udział w szkoleniu pododdziałów i sztabu oddziału;
- systematyczne doskonalenie rezerw osobowych oddziału;
- stan moralno-polityczny i wychowanie żołnierzy oddziału;
- stan dyscypliny i porządku wojskowego oddziału, ochronę tajemnicy wojskowej;
- działalność instruktorsko-metodyczną dowództwa oddziału;
- wypadki nadzwyczajne powstałe w toku działania oddziału.

Szef sztabu ocenić za:

- gotowość alarmową i mobilizacyjną oddziału;
- szkolenie rezerw osobowych oddziału;
- organizację i funkcjonowanie systemu dowodzenia oddziału;
- koordynację pracy ogniw składowych dowództwa pułku;
- organizowanie i realizację ochrony tajemnicy państwowej i służbowej w oddziale;
- gospodarkę wydawnictwami służby topograficznej;

-----  
1/ Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w pułku. Szt.Gen. 913/79, s. 18-29.

- stan przygotowania i zgrania sztabu i pododdziałów zabezpieczenia jako organu dowodzenia, usprawnienie działalności organizacyjno-szkoleniowej sztabu oddziału;

- organizację typowania i pozyskiwania żołnierzy służby zasadniczej do wojskowych szkół zawodowych;

Zastępcę do spraw politycznych ocenić za:

- stan moralno-polityczny, oblicze ideowe i postawę żołnierzy oddziału;

- organizację i kierowanie pracą partyjno-polityczną i wychowawczą mającą na celu zapewnienie wysokiego stanu moralno-politycznego, należytego wykonywania zadań szkoleniowych, utrzymania wysokiego stanu gotowości bojowej, dyscypliny i porządku wojskowego;

- kształtowanie postaw i nastrojów żołnierzy, pracowników cywilnych i rodzin wojskowych;

- ukierunkowanie działalności komitetu pułkowego i organizacji młodzieżowej oddziału;

- organizowanie i realizacja oraz poziom szkolenia politycznego kadry i żołnierzy służby zasadniczej;

- kierowanie aparatem partyjno-politycznym w czasie ćwiczeń oraz jego przygotowanie do działań w warunkach polowych;

- propagowanie ruchu nowatorskiego, przodownictwo i współzawodnicstwo oraz zdobywanie przez żołnierzy klas specjalności kwalifikacyjnych;

- kierowanie i realizację pracy kulturalno-oświatowej /ustalenie kierunków i form tej pracy/;

- popularyzację wojskowych szkół zawodowych zarówno wśród stanu osobowego oddziału, jak i w środowisku miejscowym;

- współdziałanie z terenowymi władzami partyjnymi, administracyjnymi i oświatowymi.

Zastępcę do spraw liniowych ocenić za:

- wyniki wyszkolenia taktycznego, taktyczno-specjalnego, ogniowego i wychowania fizycznego oddziału ze szczególnym uwzględnieniem głównych ustaleń obowiązujących w danym roku;

- stan bazy szkoleniowej oddziału, jej rozbudowę i wpływ na rezultaty szkolenia;

- działalność instruktorsko-metodyczną kadry oddziału;

- stosowanie nowoczesnych metod szkoleniowych;

- ujednoczanie stosowanych metod szkoleniowych w pododdziałach;

- wyniki doskonalenia chorążych i podoficerów zawodowych oddziału;

- gospodarkę środkami i limitami przeznaczonymi na zabezpieczenie procesu szkolenia;

- najlepsze i najslabsze pododdziały w szkoleniu bojowym;
- działalność dowódców niższych szczebli w zakresie zdobywania przez stan osobowy oddziału klas specjalistycznych;
- stan i przestrzeganie przez żołnierzy oddziału dyscypliny i porządku wojskowego.

Szeffa służb technicznych - zastępcę dowódcy ocenić za:

- stan techniczny i utrzymanie rezerw bojowych, pojazdów mechanicznych uzbrojenia i sprzętu technicznego oddziału;
- poziom przygotowania i sprawność działania pododdziałów i elementów zabezpieczenia technicznego;
- zapobieganie wypadkom podczas eksploatacji techniki bojowej;
- rozwój wynalazczości i racjonalizatorstwa oraz organizacja przedsięwzięć związanych z uzyskaniem przez żołnierzy klas i specjalności kwalifikacyjnych.

Kwatermistrza - zca dowódcy ocenić za:

- zabezpieczenie tyłowe głównych zadań oddziału;
- warunki socjalno-bytowe żołnierzy służby zasadniczej, kadry i pracowników cywilnych;
- stan zdrowotny i sanitarny oddziału i działalność profilaktyczną;
- gotowość bojową podległych mu służb i oddziałów;
- gospodarkę i stan zapasów materiałowych oddziału;
- gospodarkę bieżącą oddziału /straty, szkody, wykorzystanie kredytów, eksploatację sprzętu, działalność gospodarstw pomocniczych oddziału/;
- stan i gospodarkę obiektów koszarowych oddziału;
- zaspokojenie potrzeb socjalno-bytowych żołnierzy, rodzin wojskowych i pracowników cywilnych.

### 3.5. Zasady i zakres rozliczania na szczeblu związku taktycznego

Proces rozliczania na tym szczeblu przebiega w sposób zbliżony do rozliczania na szczeblu oddziału z tą różnicą, że poszczególne osoby funkcyjne rozliczane są za szerszą problematykę wynikającą z bardziej rozległej sfery ich działania. Rozliczeni są: dowódca - szef sztabu, zastępcy do spraw politycznych, liniowych, technicznych i kwatermistrz.

Rozliczanie dowództw związków taktycznych prowadzi dowódcy okręgów wojskowych raz do roku łącząc to przedsięwzięcie z podaniem wytycznych do planowania i organizacji szkolenia na następny rok. Poszczególne osoby funkcyjne rozlicza się za grupy problemów wynikające z zakresu obowiązków na zajmowanych stanowiskach oraz zadania zlecone dodatkowo. Biorąc jako podstawę "Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w

dywizji" przy rozliczaniu poszczególnych osób funkcyjnych można uwzględnić następujący podział zagadnień<sup>1/</sup>.

Dowódcę rozliczać za:

- gotowość bojowa dywizji /sprawność osiągnięcia wyższych stanów gotowości bojowej i przygotowanie dowództw, sztabów i oddziałów do wykonywania zadań w warunkach polowych itp./;

- stan moralno-polityczny dywizji;

- szkolenie wojsk /kierowanie procesem szkolenia, nadzór nad procesem szkolenia itp./;

- dyscyplinę, przestrzeganie porządku wojskowego i ochronę tajemnicy w dywizji;

- politykę kadrową prowadzoną w dywizji;

- stan uzbrojenia i sprzętu technicznego w dywizji;

- gospodarkę kwatermistrzowską i finansową w dywizji.

Szef sztabu - zastępcę dowódcy dywizji rozliczać za:

- organizację dowodzenia w dywizji;

- gotowość bojowa dywizji /opracowanie dokumentów związanych z osiągnięciem wyższych stanów gotowości bojowej, organizację kontroli stanu gotowości bojowej, system alarmowania i powiadamiania itp./;

- organizację pracy i kierowanie bieżącą działalnością dowództwa dywizji;

- szkolenie dywizji /opracowanie i aktualizację planu szkolenia, organizację i prowadzenie szkolenia sztabu dywizji, nadzór nad szkoleniem podległych oddziałów i samodzielnych pododdziałów itp./.

Zastępcę dowódcy dywizji do spraw politycznych rozliczać za:

- kształtowanie socjalistycznej świadomości, zaangażowanych postaw i wysokiej ideowości;

- umacnianie gotowości bojowej, dyscypliny i porządku wojskowego;

- kształtowanie socjalistycznych stosunków międzyludzkich;

- umacnianie więzi wojska ze społeczeństwem;

- styl i prowadzenie pracy partyjno-politycznej.

Zastępcę dowódcy dywizji do spraw liniowych rozliczać za:

- szkolenie dywizji /przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń, ukierunkowywanie szkolenia ogólnowojskowego, koordynowanie i nadzorowanie całości kształtu szkolenia bojowego w dywizji itp./;

- metodykę szkolenia /ustalenie potrzeb dotyczących zabezpieczenia procesu szkolenia dywizji, nadzór nad zaopatrzeniem w środki materiałowo-techniczne i pomoce naukowe oraz ich racjonalne wykorzystanie, nadzór nad rozbudową bazy szkoleniowej itp./;

-----  
1/ Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w dywizji, s. 13-35.

- porządek wojskowy i dyscyplinę.

Szefa służb technicznych - zastępcę dowódcy dywizji rozliczać za:

- zabezpieczenie techniczne gotowości bojowej dywizji;
- eksploatację i remont uzbrojenia i sprzętu technicznego;
- zaopatrzenie materiałowo-techniczne;
- szkolenie dywizji /szkolenie taktyczno-techniczne i techniczne, szkolenie podległych pododdziałów, techniczne zabezpieczenie szkolenia itp./.

Kwatermistrza - zastępcę dowódcy dywizji rozliczać za:

- zabezpieczenie materiałowe gotowości bojowej dywizji;
- eksploatację i remont kwatermistrzowskiego sprzętu technicznego dywizji;
- zaopatrzenie materiałowe dywizji;
- pomocniczą działalność gospodarczą prowadzoną w dywizji;
- szkolenie i sprawy kadrowe dywizji.

W rozliczeniu dowództwa związku taktycznego z realizacją zamierzeń i działań wchodzących w skład ww. problematyki niezmiernie istotną sprawą jest sprawdzenie umiejętności "pilotowania" szczególnie ważnych w danym okresie zagadnień narzuconych ze szczebla centralnego oraz skoncentrowanie uwagi na problemach i zagadnieniach, których realizacja szczególnie prowadzi do podwyższania gotowości bojowej oddziałów i pododdziałów związku taktycznego.

### 3.6. Właściwości rozliczania na szczeblach centralnych

Rozliczaniu na szczeblach centralnych poddawani są szefowie Rodzajów Wojsk i Służb MON, dowództwa okręgów wojskowych i rodzajów sił zbrojnych, szefowie instytucji centralnych MON.

Rozliczanie prowadzi minister obrony narodowej lub wyznaczeni wice-ministrowie /we wcześniej ustalonych grupach/ w ciągu całego roku szkol.

Przedmiotem rozliczania może być realizacja wybranej grupy problemów lub też całościowość działalności, zgodnie z planem opracowywanym przez Sztab Generalny i zatwierdzonym przez ministra obrony narodowej.

W ostatnich latach rozliczanie na tych szczeblach prowadzi się w ramach pierwszego etapu Wojskowej Gry Kierowniczej /WCK/<sup>1/</sup>. W ramach tego etapu uczestnicy WCK /rozliczeni i rozliczający/ określają stopień wykonania postawionych zadań, przyczyny i warunki wpływające na

1/ Istotę WCK oraz jej przebieg omawia skrypt I. Łysiaka - Zasady planowania szkolenia w oddziałach i związkach taktycznych ASG - 1983 r.

ich niepełną realizację, oraz propozycje usprawnień obszarów działalności, w których miały miejsce niedociągnięcia. Kierownictwo gry stawiając dodatkowe pytania pogłębia proces oceny i analizy wykonawstwa postawionych zadań oraz określa sposoby realizacji przedsięwzięć zaradczych.

Aby umożliwić właściwe przygotowanie się, uczestnikom W GK rozsyła się z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym założenie, w których zawarte są między innymi:

- zagadnienia z jakich będą rozliczani uczestnicy W GK;
- dane i dokumenty jakie należy przygotować;
- tezy do dyskusji prowadzonej w trakcie rozliczania.

Dowódca rozliczający ma przygotowany zestaw danych i dokumentów zawierających oceny uzyskane w procesie szkolenia oraz kontroli przez poszczególne jednostki i komórki organizacyjne, pozytywne i negatywne prowadzonej w nich działalności szkoleniowej, gospodarczej itp. Dokumentację taką przygotowuje rozliczającemu dowódcy odpowiednio dobrany ze składu jego sztabu zespół oficerów w oparciu o całoroczną działalność kontrolną. W zależności od szczebla /OW, IC MON, szefowie RWIS/ zakres problematyki rozliczania może być zróżnicowany, a poszczególne grupy problemów mogą być traktowane w różnym zakresie wynikającym np. ze specyfiki działalności rozliczanej instytucji, jednostki czy rodzaju wojsk. Problematykę tę można zgrupować w pewnych działach, do których należałyby:

- operacyjno-bojowy;
- organizacyjno-mobilizacyjny;
- polityczno-wychowawczy;
- szkoleniowo-ćwiczebny;
- materiałowo-gospodarczy;
- naukowo-badawczy.

Sposób prowadzenia takiego rozliczenia może być różny, najczęściej stosowane są tutaj formy: grupowa, równoległa, lub grupowo-równoległa.

### 3.7. Błędy najczęściej popełniane podczas organizacji i prowadzenia rozliczania

Pomimo dość długiego okresu funkcjonowania rozliczania, można zauważyć, że do obecnej chwili nie udało się w pełni wypracować optymalnej formy jego przeprowadzenia sprawdzającej się na wszystkich szczeblach dowodzenia. Występujące w tym procesie zjawiska negatywne są głównie spowodowane tym, że jest on potraktowany zbyt formalnie.

Do najczęściej spotykanych błędów w okresie przygotowania i prowadzenia rozliczenia należy zaliczyć<sup>1/</sup>:

- prowadzenie rozliczania w niewłaściwie wybranych terminach tzn. **gdy w sztabach dokonano już analiz szkolenia za rok ubiegły i opracowano plany szkolenia na rok następny.** W konsekwencji sztaby podległe zamiast przygotowywać rozpoczęcie nowego roku szkoleniowego zmuszone są do powtórnej analizy zadań roku ubiegłego i ich realizacji, a często do wprowadzania istotnych zmian w opracowanych planach szkolenia;

- niski stopień wykorzystania przez rozliczanego i rozliczającego uzyskanych wniosków. Praktyka wskazuje, że przedstawiane przez rozliczanego dane nie są prawie nigdy weryfikowane całościowo lub też fragmentarycznie. Prowadzi to czasami do powstawania fałszywych osądów najczęściej na korzyść rozliczanego;

- małe zaangażowanie się dowódców w przygotowanie rozliczania.

Obowiązek przygotowania wszelkich danych spadał na sztaby szczebla rozliczanego. Dowódcy ograniczali się jedynie do przestudiowania opracowanego materiału. Rozliczający z kolei komentowali swoją uwagę jedynie na listy pytań przygotowanych dla rozliczanego i ewentualnych odpowiedziach na nie. Przy takim nastawieniu ginął jeden z uzasadnionych celów rozliczania, jakim ma być przybliżenie dowódców do procesu szkolenia;

- **ogólnikowość rozliczania.** Problem ten wynikał głównie z niedostoso-  
wania problematyki rozliczania do określonego szczebla dowodzenia. Tak ustawiony proces nie pozwalał na precyzyjne określenie stanu faktycznego, a w związku z tym nie mógł być podstawą do realnych sprawiedliwych i mobilizujących ocen;

- stosowanie takich samych kryteriów oceny do dowódców różnych szczebli dowodzenia i różnego rodzaju jednostek. Wynikało to z uwzględniania specyficznych warunków terenowych, organizacyjnych, szkoleniowych itp. niektórych jednostek i prowadziło do błędnej oceny działalności, uzyskanych wyników pracy dowództw tychże jednostek;

- zbyt duża częstotliwość rozliczania. Wbrew pozorom działalność taka z reguły przynosi zamiast pozytywnych efekty ujemne, spowodowanie zakłóceniem procesu organizacji i realizacji procesu szkolenia i toku życia codziennego jednostek, ograniczeniem samodzielności dowódców niższych szczebli, utrudnieniem procesu dowodzenia i kierowania bieżącą działalnością jednostek. Przykładowo w jednym ze związków taktycznych Śląskiego Okręgu Wojskowego w ubiegłych latach obowiązywała zasada, że

1/ H. Szewczyk, Wnioski i doświadczenia dotyczące stosowanych form rozliczenia dowódców. Myśl Wojskowa nr 5 z 1974 r.

dowódcy byli rozliczani ze swojej działalności u przełożonego co tydzień, z odpowiednio szerszym potraktowaniem problematyki rozliczania w cyklu miesięcznym, kwartalnym, wreszcie rocznym. Tak potraktowane rozliczanie było bardzo wygodne dla dowódcy związku taktycznego, ponieważ zważyło bowiem na stałą znajomość problematyki podległych pododdziałów, lecz w jakże poważny sposób komplikowały i ograniczały proces dowodzenia oddziałami przez ich dowódców:

- żądanie od podległych dowódców zawczasu pisemnych meldunków. Jest to zjawisko przynoszące wiele szkody procesowi rozliczania. W praktyce przejawiało się ono w ten sposób, że rozliczający żądał od rozliczanego /pomimo przedstawiania sprawozdań szkoleniowych/ pisemnego meldunku o realizacji zadań za miniony rok. Przy czym treść meldunku musiała być zgodna z tym co będzie mówił rozliczany dowódca. Meldunek taki opracowywał oczywiście sztab dowódcy rozliczanego. Z kolei meldunek ten był wnikliwie rozpatrywany przez sztab nadrzędny, który przygotowywał dodatkową listę pytań na przedstawione przez podwładnego problemy. Dysponując taką listą /często z przygotowanymi wcześniej odpowiedziami/ przełożony przeprowadzał rozliczanie podległego dowódcy. W takiej sytuacji rozliczany musiał posiadać drugi meldunek, który te same problemy, zdarzenia i wyniki przedstawić musiał innymi słowami, w innej kolejności niż w meldunku poprzednim. Wymagało to od piszących nie małą pisarskiego kunsztu, aby nie stworzyć dwóch jednobrzmiących dokumentów traktujących o tym samym. Przygotowany w ten sposób meldunek był odczytywany na odprawie rozliczeniowej. Takie potraktowanie rozliczania ugodziło w całej rozciągłości w sztaby, gdyż ich nadrzędne organy z biegiem czasu zaczęły żądać pisemnego rozliczania z ustaleń zawartych w dokumentach szkoleniowych. Obowiązywała przy tym zasada odpowiedzi na każde ustalenie dokumentu szczebla nadrzędnego. W konsekwencji opracowywano równoległe dokumentację sprawozdawczą i rozliczeniową. Jeżeli nawet dowódca już rozliczył się przed przełożonym, to i tak jego sztab musiał wysyłać rozliczenie pisemne.

#### ZAKOŃCZENIE

Patrząc z perspektywy kilkunastu lat należy stwierdzić, że idea rozliczania została przyjęta pozytywnie przez ogół kadry sił zbrojnych. W początkowym okresie rozliczeń dowódcy i oficerowie sztabów nawet byli zadowoleni, mogąc zameldować osiągnięte w wyniku swojej pracy rezultaty i sukcesy. Jednak w miarę upływu czasu zainteresowanie rozliczeniem malało, ponieważ ciągle brak było konkretnych ustaleń dotyczących prowadzenia rozliczania na poszczególnych szczeblach dowodzenia, usta-

lenia odpowiednich kryteriów oceny itp. Można jednak śmiało powiedzieć, że rozliczanie znalazło trwałe miejsce w procesie kierowania działalnością bieżącą w wojskach. Ostatnie lata przyniosły znaczny rozwój i udoskonalenie form organizacyjnych prowadzenia rozliczania, uporządkowanie poglądów na sposób jego prowadzenia i wykorzystanie uzyskanych w nim wniosków. Następuje tu stałe ulepszanie dostosowania opracowanych form organizacyjnych do poszczególnych szczebli dowodzenia i specyficznych warunków prowadzenia tego przedsięwzięcia. Ponieważ proces ten postępuje stale naprzód należy spodziewać się, że z roku na rok rozliczanie będzie przedsięwzięciem coraz bardziej efektywnym i coraz bardziej przyczyniającym się do wzrostu sprawności organizacji działalności bieżącej wojsk.

#### BIBLIOGRAFIA

1. Antoszkiewicz H. gen. bryg. - Niektóre kierunki doskonalenia działalności w zakresie dowodzenia szkolenia i WZD. Myśl Wojskowa Nr 5 z 1976 r.
2. Instrukcja o działalności kontrolnej i rozliczeniowej w siłach zbrojnych PRL, Szt. Gen. 940/79.
3. Kołaczk T., Michasiewicz J. - Podstawowe zagadnienia procesu kierowania w wojsku. Przegląd Wojsk Lądowych nr 9 z 1967 r.
4. Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w pułku - instrukcja, Sztab Generalny 913/79.
5. Modelowy zakres obowiązków osób funkcyjnych w dywizji - instrukcja, Sztab Generalny 912/79.
6. Szewczyk H. płk dypl. - Organizacja i prowadzenie kontroli szkolenia. Myśl Wojskowa /tajna/ nr 4 z 1970 r.
7. Szewczyk H. płk dypl. - Wnioski i doświadczenia dotyczące stosowanych form rozliczenia dowódców. Myśl Wojskowa nr 5 z 1974 r.
8. Łysiak I. - Zasady planowania szkolenia w oddziałach i związkach taktycznych - skrypt ASG WP 1983 r.

Wydrukowano w 30 egz.

Egz. nr 1-30 Bibl. Nauk. DZS  
Wyk. mjr Kulczyński  
Druk. OH, dn. 4.01.85r.  
Druk. ASG WP nr Pf 384/Pf 1595/WW  
Kor. E.A.

32

