



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH

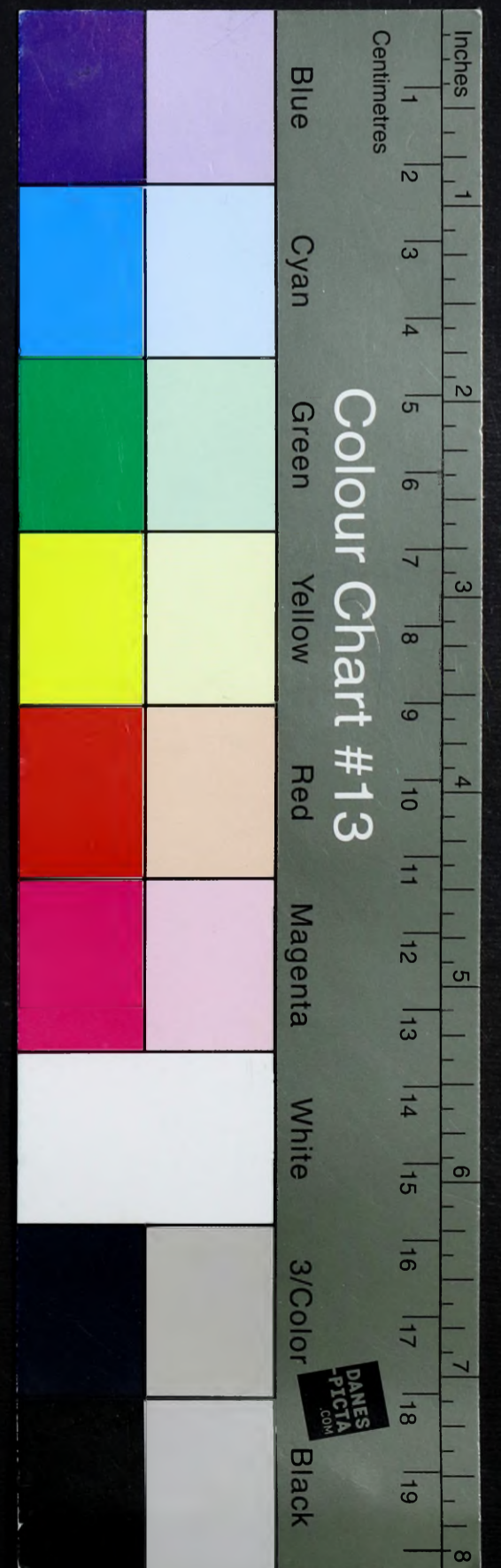
**SYSTEM DOSKONALENIA DOWÓDZTW
I JEDNOSTEK WSPARCIA**

**Praca naukowo-badawcza
pk. „JEDNOSTKI WSPARCIA”**

59431

WARSZAWA

2005



AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH



**SYSTEM DOSKONALENIA DOWÓDZTW
I JEDNOSTEK WSPARCIA**

Praca naukowo-badawcza

pk. „JEDNOSTKI WSPARCIA”

WARSZAWA

2005

RECENZENT:

Plk dr hab. Henryk SPUSTEK

**Opracował zespół autorski
w składzie:**

plk dr hab. inż. Jarosław WOŁEJSZO – kierownik tematu
(wstęp, rozdz. 3, 5, zakończenie)

plk dr hab. inż. Józef JANCZAK – rozdz. 1.

plk dr hab. inż. Janusz KRĘCIKIJ – rozdz. 2.

ppłk dr inż. Arkadiusz JUNCEWICZ – rozdz. 4.

ppłk dr inż. Krzysztof KONIECZNY – załącznik 1.

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| WSTĘP | 5 |
| 1. MIEJSCE, ROLA ORAZ STRUKTURA DOWÓDZTW I WOJSK JEDNOSTEK WSPARCIA DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH W DZIAŁANIACH OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH | 12 |
| 1.1. Pododdziały i oddziały wsparcia dowodzenia wojsk lądowych | 14 |
| 1.1.1. Przeznaczenie pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia | 15 |
| 1.1.2. Zadania i struktury pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia... | 17 |
| 1.2. Dowodzenie w pododdziałach i oddziałach wsparcia dowodzenia | 29 |
| 1.2.1. Struktura dowództwa i organizacja dowodzenia w batalionie wsparcia dowodzenia oddziału. | 29 |
| 1.2.2. Struktura dowództwa i organizacja dowodzenia w batalionie wsparcia dowodzenia związku taktycznego | 35 |
| 1.2.3. Struktura dowództwa i organizacja dowodzenia w pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego | 41 |
| 2. PODOBIEŃSTWA FORM I METOD DOSKONALENIA DOWÓDZTW I WOJSK | 52 |
| 2.1. Formy i metody doskonalenia dowództw i jednostek wsparcia dowodzenia w SZ RP | 52 |
| 2.2. Formy i metody doskonalenia dowództw w armii USA | 55 |
| 2.3. Formy i metody doskonalenia dowództw (sztabów) w Bundeswehrze | 62 |
| 2.4. Formy i metody doskonalenia dowództw w Armii Republiki Czeskiej | 66 |
| 2.5. Porównanie form i metod doskonalenia dowództw | 70 |
| 3. PROCES PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA DOSKONALENIA DOWÓDZTW JEDNOSTEK WSPARCIA DOWODZENIA | 76 |
| 3.1. Przygotowanie form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia | 77 |
| 3.1.1. Programowanie | 80 |
| 3.1.2. Planowanie | 86 |
| 3.1.3. Organizowanie | 114 |
| 3.2. Prowadzenie form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia | 119 |
| 3.2.1. Rozpoczęcie | 121 |
| 3.2.2. Część główna | 124 |
| 3.2.3. Zakończenie ćwiczenia | 128 |

| | |
|---|------------|
| 4. ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE PODSYSTEMU | |
| DOSKONALENIA WOJSK WSPARCIA DOWODZENIA..... | 130 |
| 4.1. Istota i cele doskonalenia pododdziałów wsparcia dowodzenia | 131 |
| 4.2. Struktura i treści doskonalenia pododdziałów wsparcia dowodzenia | 136 |
| 4.3. Formy i metody doskonalenia pododdziałów wsparcia dowodzenia | 145 |
| 4.4. Planowanie szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia | 148 |
| 4.5. Szkolenie rezerw osobowych w pododdziałach wsparcia dowodzenia | 157 |
| 5. MODYFIKACJA FORM I METOD DOSKONALENIA | |
| DOWÓDZTW I WOJSK WSPARCIA DOWODZENIA | 164 |
| 5.1. System szkolenia wojsk lądowych | 165 |
| 5.2. Proces doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia | 172 |
| ZAKOŃCZENIE | 188 |
| BIBLIOGRAFIA | 192 |
| WYKAZ RYSUNKÓW | 195 |
| ZAŁĄCZNIKI | 197 |

WSTĘP

Zmiany doktrynalne i strukturalne w Siłach Zbrojnych RP implikują przeobrażenia w systemie doskonalenia dowództw i jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych, stanowiących wyzwanie dla teoretyków i praktyków wojskowych. Generują one, bowiem nowe często złożone problemy mieszczące się w obszarze zarówno zainteresowań nauk wojskowych, jak też działania praktycznego. Stopień wyszkolenia dowództw i wojsk wsparcia dowodzenia stanowi zasadniczy determinant skutecznego działania w walce, a sprawnie funkcjonujący system szkolenia wojsk ma tę skuteczność zapewnić. Dlatego w systemie szkolenia ważną rolę odgrywają takie podsystemy jak: kształcenia profesjonalnego kadr dowódczych i sztabowych; doskonalenia dowództw i wojsk oraz szkolenia rezerw. Podsystemy te razem i każdy z osobna funkcjonują w celu należytego przygotowania i doskonalenia, w szczególności kadr, do prowadzenia przyszłych działań militarnych i niemilitarnych.

Dowództwa i wojska jednostek wsparcia dowodzenia, są swoistą „linią technologiczną”, której finalnym efektem powinno być wszechstronnie przygotowane kadry dowódczo-sztabowe i specjalistycznej do sprawnego dowodzenia i kierowania wojskami w okresie wojny i szkolenia w czasie pokoju. To wszechstronne przygotowanie osiągnąć można jedynie poprzez właściwie zorganizowany i skutecznie realizowany proces szkolenia. Z literatury przedmiotu, jak również z prowadzonych dotychczas badań teoretycznych i empirycznych wiadomym jest, że do głównych form i metod doskonalenia kadry dowódczo-sztabowej i wojska jednostek wsparcia dowodzenia do działania w czasie przygotowania i prowadzenia walki (bitwy) należą różnego rodzaju ćwiczenia wojskowe.

Problematyka poszczególnych form i metod doskonalenia (szkolenia) dowództw i wojsk wsparcia dowodzenia pojawia się w licznych pracach oraz publikacjach zarówno przedstawicieli nauki, jak i praktyków wojskowych. Dostrzegając wagę problematyki, jak również stan opracowań w tym zakresie, koniecznością staje się stworzenie odpowiedniego systemu doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia, który odpowiadałoby współczesnym wymogom szkoleniowym, jak również naukowym wyznacznikom określonej teorii prowadzenia działań zbrojnych w

skali taktycznej i operacyjnej. W takim podejściu należy upatrywać uzasadnienia podjęcia naukowego rozwiązania podstawowych problemów dotyczących stworzenia odpowiedniego systemu doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia, a szczególnie jego specyfikacji i gruntownego (syntetycznego) opisanie. Powyższe konstatacje, a także istniejący obszar niewiedzy w zarysowanej sytuacji problemowej to – jak się wydaje główne przesłanki eksploracji i eksplanacji naukowej w obrębie problemu teorii systemu doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia.

Praca niniejsza ma charakter interdyscyplinarny operuje, bowiem na granicy teoretycznej kilku nauk m.in. pedagogiki, a ściślej szczegółowej dydaktyki wojskowej w zakresie doskonalenia dowództw i wojsk, a także prakseologii i innych nauk wojskowych. W aspekcie prakseologicznym i pragmatycznym praca jest próbą wykreowania najlepszej koncepcji przygotowania i prowadzenia doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w aspekcie narodowym, jak i uczestnictwa w Sojuszu Północnoatlantyckim. Mając na względzie z jednej strony potrzebę doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych SZ RP, a z drugiej strony możliwości, jakie w tym zakresie stwarzają formy i metody szkolenia w pracy podjęto próbę w miarę syntetycznego przedstawienia teorii poszczególnych form i metod doskonalenia dowództw wojsk lądowych. Można, więc przypuszczać, że opracowana teoria będzie definiować podstawowe terminy, problemy, czynniki i elementy form i metod szkolenia, jaką są ćwiczenia wojskowe w ujęciu dydaktycznym, jak również prakseologicznym.

Na podstawie analizy tematu pracy przyjęto, że przedmiotem badań będzie teoria i praktyka doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w ujęciu dydaktycznym i prakseologicznym. Takie ujęcie przedmiotu badań spowodowało, że badaniom poddano całe spektrum elementów (czynników) form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych jako formy organizacyjnej procesu szkolenia w ujęciu dydaktycznym oraz zasadnicze postulaty, etapy działalności celowej i złożonej, jaką jest ćwiczenie w ujęciu prakseologicznym. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania za cel pracy przyjęto *przedstawienie organizacji i funkcjonowania systemu doskonalenia dowództw*

i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych.

Tak określony cel oraz przedmiot badań stanowił podstawę do sformułowania **problemu głównego** w postaci następującego pytania:

Jak planować, organizować i realizować szkolenie operacyjno-taktyczne organów dowodzenia i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych?

Tak zarysowany problem badań skłonił autorów pracy do sformułowania problemów cząstkowych, które przedstawiono w postaci następujących pytań:

1. *Jakie jest miejsce, rola oraz struktura dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w działaniach operacyjno-taktycznych?*

2. *Jakie są podobieństwa i różnice form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych SZ RP do stosowanych form i metod w wybranych armiach Sojuszu?*

3. *W jaki sposób planować, organizować i prowadzić przedsięwzięcia doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych?*

4. *W jakim zakresie organizacja i funkcjonowanie podsystemu doskonalenia wojsk wsparcia dowodzenia wpływa na osiągnięcie gotowości do podjęcia działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne wojsk lądowych?*

5. *Jakie kierunki zmian powinno się zastosować w zakresie modyfikacji form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych?*

Na podstawie przeprowadzonych badań wstępnych, posiadanej wiedzy i doświadczenia sformułowano następującą **hipotezę roboczą**:

Właściwe (skuteczne) przygotowanie dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych do przyszłych działań możliwe jest dzięki sformułowaniu naukowej teorii form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych. Sformułowanie naukowej teorii jest możliwe dzięki wykorzystaniu dorobku nauk wojskowych, w tym w szczególności historii wojen i sztuki wojennej oraz dydaktyki wojskowej i prakseologii.

W procesie badawczym zastosowane zostały różne metody badawcze. Przy tym przyjęto paradygmat, czyli pewien wzorzec metodyczny nauk oparty na podejściu sys-

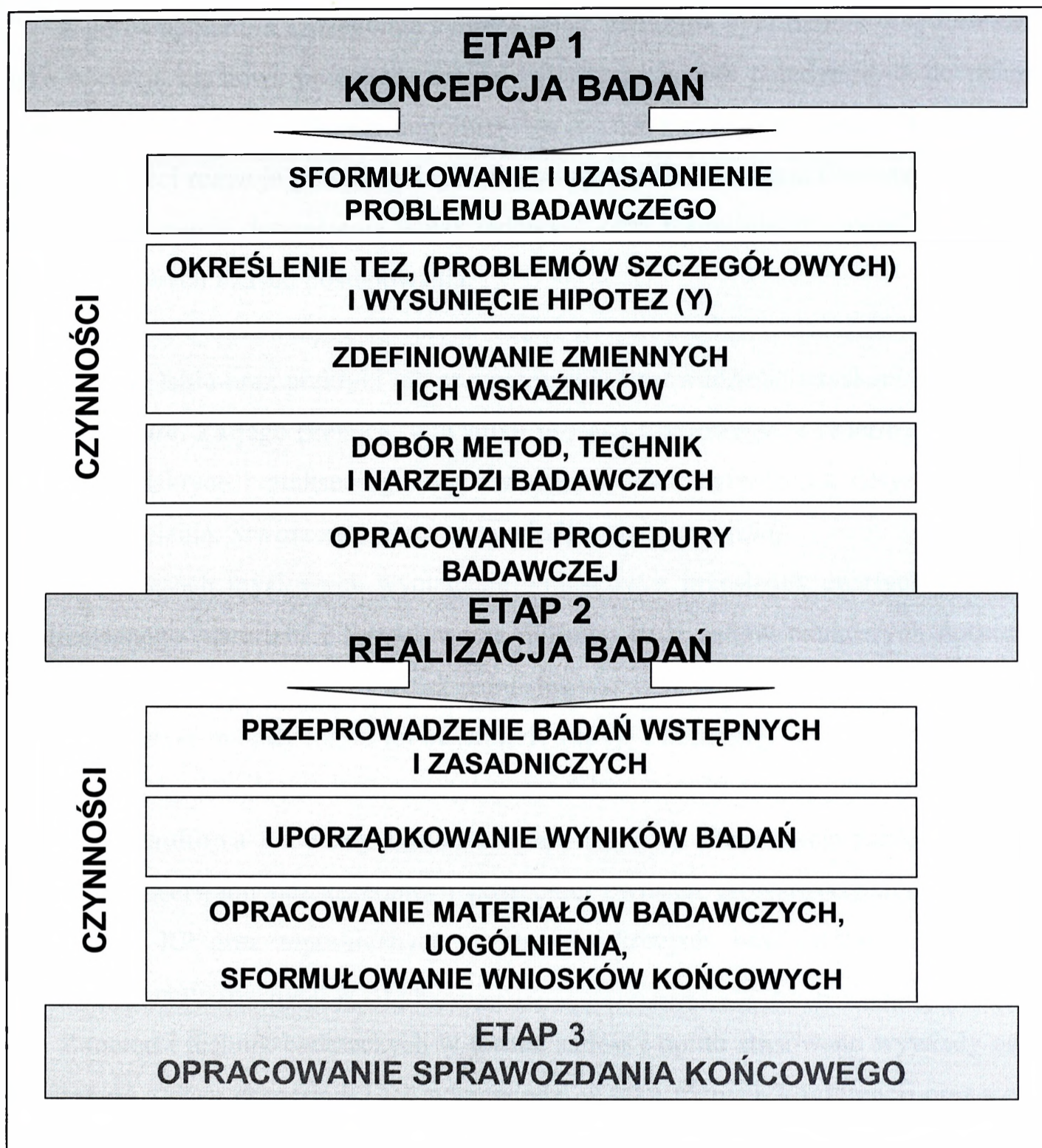
temowym. Prowadzenie badań w oparciu o podejście systemowe realizowano wykorzystując teoretyczne i empiryczne metody badawcze.

Po wnikliwej analizie istniejącej literatury przedmiotu, zespół autorski zdecydował o przyjęciu, na potrzeby tematu, procedury badawczej, których istotę przedstawiono na rys. 1. Pisarskie opracowanie wyników badań stanowi wynik zainteresowań zespołu autorskiego, wniosków wynikających ze studiowania literatury przedmiotu oraz empirycznych doświadczeń pochodzących z udziału w różnego rodzaju ćwiczeniach, w tym również międzynarodowych. Świadomość braku pełnych odpowiedzi na pytania dotyczące tematyki będącej obszarem zainteresowania zespołu autorskiego stworzyła sytuację problemową, zapoczątkowując tym samym *pierwszy etap* procesu badań naukowych. Następnie zespół autorski podjął próby teoretycznego rozwiązania problemu poprzez analizy, porównania, analogie i dalsze studiowanie literatury.

Drugi etap wymagał zastosowania szeregu metod badawczych w celu rozwiązania przedstawionych uprzednio problemów szczegółowych. Wybór tych metod uwarunkowany był przede wszystkim charakterem poszczególnych problemów oraz literatury źródłowej, którą w ogromnej mierze stanowiły dokumenty o charakterze normatywnym, w tym zarówno obowiązujące w całym Sojuszu, jak i narodowe – pochodzące z różnych państw członkowskich.

Praca ma głównie charakter teoretyczny z elementami rozwiązań praktycznych, a potrzeby związane ze znalezieniem sposobu osiągnięcia założonych w pracy celów oraz weryfikacja przyjętej hipotezy roboczej podyktowały wybór metod i technik badawczych.

Wiodącą metodą teoretyczną była *analiza*. Posłużyła ona do pozyskania materiału badawczego w wyniku myślowego rozdzielenia na części procesów złożonych. Metoda ta była wiodącą w badaniach prawidłowości powstania i rozwoju form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia. Tłem do analiz było przygotowanie dowództw i wojsk do prowadzenia przyszłych działań. Z analizą nierozłącznie związana była synteza, dzięki której połączono w całość wyodrębnione i zbadane w toku analizy elementy składowe, która to posłużyła do uogólnienia faktów jednostkowych wynikających z analizy zbadanego materiału naukowego między innymi do formułowania definicji i sądów naukowych dotyczących doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Aponowicz, Metodologia nauk, TNOiK Toruń 2003.

Rys. 1. Struktura procedury badawczej

Niezwykle cenną metodą badawczą, stosowaną do badań prawidłowości powstania i rozwoju ćwiczeń, było *porównanie*. Pozwoliła ona ustalić określone wzory, elementy i stałe cechy poszczególnych form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w czasie, a także pozwoliła określić kierunki rozwojowe w przyszłości, biorąc oczywiście pod uwagę różne uwarunkowania.

Z porównaniem, a szczególnie syntezą ściśle związana była metoda **uogólnienia**, jako operacja myślowa przechodzenia od twierdzeń zjawisk pojedynczych do twierdzeń bardziej ogólnych. Dzięki uogólnieniom możliwe było zestawienie określonych prawidłowości rozwoju poszczególnych form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych oraz formułowanie na tej podstawie praw naukowych i zasad postępowania.

W procesie badawczym określone części nowej wiedzy w zakresie teorii form i metod szkolenia oraz praktyki ich przygotowania i prowadzenia uzyskano w wyniku **wnioskowania**. Za jego pomocą, w wyniku procesu myślowego, z twierdzeń istniejących w dydaktyce i prakseologii wyprowadzono nowe twierdzenia dotyczące form i metod szkolenia. Stworzono, więc nową wiedzę z już istniejącej.

W procesach myślowych wyciągania wniosków z przesłanek opartych na bazie analizowanego materiału i formułowania definicji bądź sądów naukowych dotyczących doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych stosowano także metody **logiki formalnej, dedukcję i analogię**.

W czasie prowadzenia badań zastosowano także metody empiryczne, takie jak **obserwacja naukowa i metody badania opinii** (sądów). Obserwacja naukowa miała charakter obserwacji bezpośredniej i pośredniej ćwiczeń prowadzonych w dowództwach RSZ RP oraz zagranicznych uczelni wojskowych, oraz ćwiczeń dowódczo-sztabowych realizowanych w AON.

Z metod i technik badawczych w formie sądów i opinii stosowano wywiady oraz korzystano z ocen ekspertów i ich wypowiedzi w toku różnych konferencji oraz sympozjów naukowych organizowanych w AON. Materiały uzyskane tą drogą okazały się bardzo użyteczne i korzystne ze względu na obszerne grono wypowiadających się profesjonalistów z zakresu doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych SZ RP. Wyniki tych badań przedstawiono w treści załączników 2-3. Dość obszerne zastosowanie znalazło także badanie literatury i różnych dokumentów normatywnych armii państw NATO, jak i samego Sojuszu. Rezultaty tych badań stanowiły doskonałą bazę przede wszystkim do ustalenia stanu dotychczasowego przedmiotu badawczego oraz zakresu, kierunków i sposobów jego doskonalenia.

W ramach *kolejnego etapu* badań hipoteza została poddana weryfikacji, mającej na celu jej ostateczne uzasadnienie i sprawdzenie. Następnie podsumowanie wyników

badań, ich uogólnienie i synteza. Autorzy przyjęli wiarygodną interpretację rozwiązania problemu badawczego przedstawioną w pisarskim opracowaniu wyników badań i tym samym stworzyli bazę do ich kontynuacji badań w kolejnych etapach dotyczących doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

W rozdziale **pierwszym** przedstawiono miejsce, rolę oraz strukturę dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia w działaniach operacyjno-taktycznych.

W rozdziale **drugim** przedstawiono podobieństwa i różnice poszczególnych form i metod doskonalenia (szkolenia) dowództw występujących w wojskach lądowych SZ RP do form i metod występujących w innych armiach sojuszu.

W rozdziale **trzecim** zawarto proces przygotowania i realizacji form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia. Przedstawiono czynności kierownika ćwiczenia oraz szefa zespołu autorskiego podczas planowania, organizowania i prowadzenia poszczególnych przedsięwzięć doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia.

W rozdziale **czwartym** zaprezentowano organizację i funkcjonowanie podsystemu doskonalenia wojsk wsparcia dowodzenia. Przedstawiono wpływ doskonalenia (szkolenia) wojsk wsparcia dowodzenia na osiągnięcie gotowości do podjęcia działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne wojsk lądowych.

Rozdział **piąty** zawiera wyniki badań dotyczące kierunku zmian, jakie powinno się zastosować do form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych.

Ogólne wnioski i ostateczne konstatacje z całości pracy zostały zawarte w zakończeniu. Zawiera ono ostateczne wyniki, konkluzje oraz ogólne podsumowanie wniosków z badań i prowadzonych rozważań oraz kierunki dalszych badań i prac w obrębie rozpatrywanego problemu badawczego.

W opracowaniu przedstawiono uogólnione wyniki badań w postaci proponowanych rozwiązań zespołu autorskiego.

ROZDZIAŁ 1

MIEJSCE, ROLA ORAZ STRUKTURA DOWÓDZTW I WOJSK JEDNOSTEK WSPARCIA DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH W DZIAŁANIACH OPERACYJNO-TAKTYCZNYCH

Pierwsze próby tworzenia jednostek wsparcia dowodzenia odnotowano na początku XX wieku. W okresie tym, obok lotnictwa burzliwie rozwijała się również łączność. Było to spowodowane potrzebą ścisłej koordynacji działań rodzajów wojsk na polu bitwy. Do wybuchu I wojny światowej pododdziały łączności wchodziły w jednostek wojsk inżynieryjnych. Jednak już w jej toku (od 1916 roku) w armii niemieckiej i francuskiej łączność stała się samodzielnym rodzajem wojsk. W ślad za tymi zmianami wprowadzono również jednolity system kierowania łącznością, wykorzystując zarówno środki techniczne (telegraf, radio, telefon), jak też pocztowe (łącznik pieszy, konny, rowerzysta, na motocyklu i samochodzie, samolot, gołębic pocztowe i tresowane psy). Szeroko wykorzystywano również łączność sygnalizacyjną. Zastosowanie na polu walki telefonicznych, telegraficznych a zwłaszcza radiowych środków łączności stało się przesłanką do prowadzenia podsłuchu przez przeciwnika prowadzonej wymiany informacji tą drogą. W następstwie powyższego walczące strony zaczęły coraz częściej stosować szyfrowanie informacji. Powstały więc nowe komórki szyfrowo-kodowe.

Sukcesywne powstawanie nowych rodzajów wojsk i służb wymagało także rozbudowy nowych komórek sztabowych, oraz potrzeby zapewnienia im wymiany informacji.

Podczas drugiej wojny światowej, w konsekwencji zastosowania nowych środków walki, nastąpił gwałtowny wzrost manewrowości wojsk. Spowodowało to, iż wojska łączności nie nadążały z zapewnieniem ciągłej łączności w trakcie prowadzonych działań zarówno w wymiarze operacyjnym jak i taktycznym.

W okresie powojennym, wraz z postępem w dziedzinie elektroniki następował systematyczny rozwój środków łączności. Oprócz klasycznych środków radiowych poja-

wiły się również nowe ich odmiany, tj. urządzenia radioliniowe, troposferyczne i satelitarne. Nastąpił także rozwój środków kablowych, spośród których zastosowanie znalazły światłowody telekomunikacyjne. Jednocześnie doskonalono struktury organizacyjne samodzielnych jednostek łączności, które zdolne były do rozwijania coraz bardziej złożonych systemów łączności. Te z kolei (systemy łączności) zaczęto postrzegać jako swoiste „systemy nerwowe” nowoczesnych sił zbrojnych.

Obecnie, w związku z wprowadzeniem środków łączności i informatyki nowej generacji opartych o techniki cyfrowe, a także automatyzacją procesów dowodzenia oraz wykonywaniem przez nie całego spektrum zadań związanych z funkcjonowaniem (rozwijaniem, utrzymaniem i zwijaniem) stanowisk dowodzenia, pododdziały i oddziały łączności zostały przekształcone w samodzielne jednostki wsparcia dowodzenia. Oficjalnie w naszych siłach zbrojnych przyjęto ich uproszczoną nazwę jako pododdziały i oddziały dowodzenia.

Nowe zadania jakie stoją przed siłami zbrojnymi RP, a zwłaszcza przed wojskami lądowymi stały się asumptem do szczegółowych badań nad miejscem oraz rolą wchodzących w ich skład dowództw i wojsk wsparcia dowodzenia. Problem ten, z uwagi na potrzeby dowodzenia w nowych uwarunkowaniach polityczno-militarnych XXI wieku stał się niezmiernie ważny. Powodem tego jest także permanentna modernizacja jednostek walczących, mająca na celu dostosowanie ich do działań w czasie pokoju, kryzysu i wojny. W konsekwencji zmieniają się również zadania stawiane jednostkom wsparcia dowodzenia.

Zasadniczym zadaniem realizowanym przez jednostki wsparcia dowodzenia jest więc zorganizowanie i zapewnienie dowodzenia elementami ugrupowania operacyjnego i taktycznego w czasie pokoju, oraz całością sił w okresie kryzysu i wojny.

Z obserwacji zasad działania jednostek wsparcia dowodzenia wynika, że realizacja każdego zadania, a zwłaszcza wykonywanie zadań w warunkach kryzysu lub wojny (czyli w warunkach, w których rozwój sytuacji polityczno-militarnej jest trudny do przewidzenia i kontroli) wymaga nie tylko właściwego jego zaplanowania, ale także stałego kontrolowania otoczenia oraz reakcji na jego zmiany. Konieczne staje się (czego potwierdzeniem są wnioski z prowadzonych operacji militarnych i antykryzysowych) posiadanie przez wykonującego zadanie, sprawnego narzędzia w systemie dowodzenia, które umożliwiłoby w ramach organizacji systemu dowodzenia, wymianę

informacji pomiędzy organami dowodzenia poszczególnych elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego) i sprawne wykonywanie przyjętych w systemie dowodzenia procedur. Takim sprawnym narzędziem powinien być system łączności i informatyki, a w nim (ze względu na dominującą rolę w wymianie informacji) podsystem wymiany informacji czyli sieci łączności.

Konieczność istnienia sprawnego systemu łączności¹, czyli systemu zapewniającego odpowiednią terminowość, wierność i skrytość wymienianej informacji, w warunkach niekorzystnego, często niszczącego lub dezorganizującego oddziaływania otoczenia (a szczególnie przeciwnika lub żywiołu) wymaga istnienia i sprawnego funkcjonowania pododdziałów (oddziałów) przeznaczonych do rozwinięcia i utrzymania tego systemu na każdym szczeblu dowodzenia i w każdych warunkach. Ich skuteczność² działania jest złożoną funkcją wielu zależności, takich jak: wyposażenie i wyszkolenie pododdziałów, warunki, w jakich wykonywane jest zadanie, sprawność ich systemu dowodzenia i innych. Istotne jest więc właściwe, adekwatne do zadań i przewidywanych warunków ich realizacji, określenie ich miejsca i roli, a także wyposażenia, struktur³ oraz organizacji systemu dowodzenia.

1.1. Pododdziały i oddziały wsparcia dowodzenia wojsk lądowych

Pododdziały i oddziały odpowiedzialne za zorganizowanie i zapewnienie warunków sprawnego dowodzenia występują w strukturach jednostek od szczebla pododdziału (batalionu, dywizjonu). Na szczeblu pododdziału występuje pluton łączności

¹ Na system dowodzenia składają się: organizacja dowodzenia, proces dowodzenia i środki dowodzenia. W ramach środków dowodzenia najczęściej wyróżnia się (jako najistotniejsze) środki łączności i informatyki, które w funkcjonującym systemie dowodzenia tworzą techniczny podsystem wymiany informacji będący najważniejszym elementem systemu łączności i informatyki. Szerzej zob. J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, wyd. AON, Warszawa 2000.

² Oceną skuteczności działania jednostek wsparcia dowodzenia zajmowali się m.in.: M. Kowalewski, *System łączności dywizji*, rozprawa habilitacyjna, wyd. AON, 1994, P. Daniluk, *Organizacja łączności brygady kawalerii powietrznej*, rozprawa doktorska, wyd. AON, 2000.

³ Strukturom jednostek wsparcia dowodzenia (dowodzenia) wojsk lądowych poświęconych jest wiele najnowszych publikacji; m.in.: „Modele struktur organizacyjnych oddziałów i związków taktycznych wsparcia dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego”, praca naukowo-badawcza pod red. nauk. J. Michniaka, wyd. AON, Warszawa, 2002; *Mobilne sieci łączności*, J. Janczak i inni, AON, Warszawa 2003.

lub pluton wsparcia dowodzenia, albo też bateria dowodzenia. W niniejszej pracy badawczej, ukierunkowanej przede wszystkim na ukazanie organizacji i funkcjonowania systemu doskonalenia dowództw i jednostek wsparcia dowodzenia (a szczególnie więzi informacyjnych pomiędzy osobami funkcyjnymi systemu dowodzenia i podziału zadań w procesie dowodzenia w ramach stanowiska dowodzenia), ze względu na jednoosobowe dowodzenie pododdziałami tego szczebla (w strukturze występuje jedynie dowódca baterii, plutonu), proces dowodzenia w nich nie będzie przedmiotem rozważań.

Ograniczając przedmiot badań w tym rozdziale do problemów przedstawionych powyżej, uwzględniono więc specyfikę działań pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia brygady, dywizji, komponentu lądowego, które są ściśle uzależnione od przyjętego i organizowanego przez te jednostki na danym szczeblu systemu dowodzenia. Wobec tego ich własny system dowodzenia jest (lub powinien być) ukierunkowany i optymalizowany do wykonywanych przez nie zadań, czyli przede wszystkim budowy infrastruktury dla systemu dowodzenia przełożonego w czasie kryzysu i wojny.

1.1.1. Przeznaczenie pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia

Analiza literatury źródłowej potwierdziła, że będące w strukturach wojsk lądowych pododdziały i oddziały wsparcia dowodzenia są samodzielnymi jednostkami z określonym przeznaczeniem i stałymi zadaniami, które mają realizować na rzecz dowództw (i jednostek) określonego szczebla ustalone zadania (charakter tych zadań jest w zasadzie niezmienny).

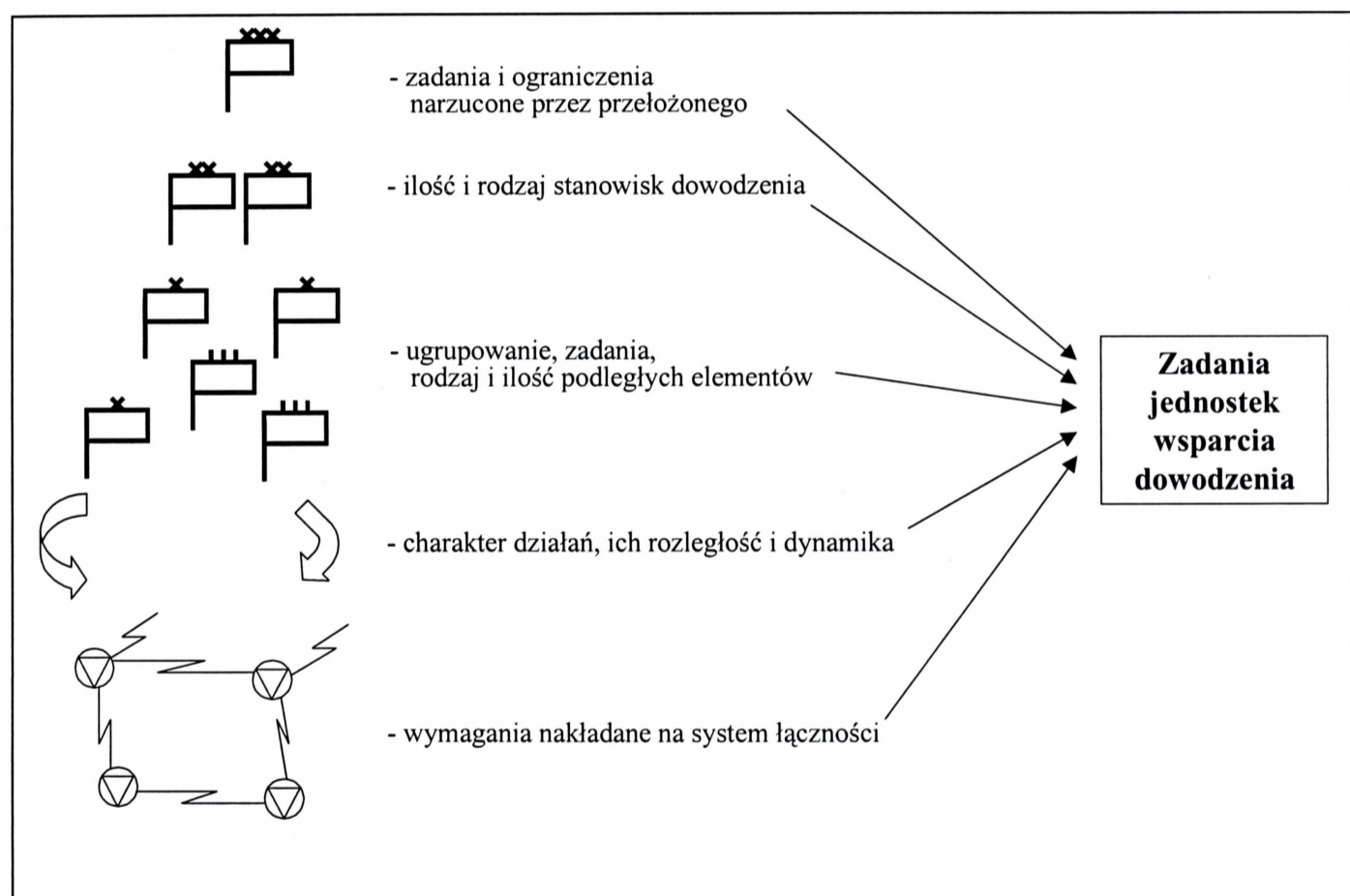
Pododdziały wsparcia dowodzenia występują jako etatowe jednostki oddziałów wojsk lądowych (brygad, pułków rodzajów wojsk) oraz związków taktycznych (dywizji, samodzielnych brygad).

W oddziale wojsk lądowych występuje batalion wsparcia dowodzenia, na szczeblu związku taktycznego (dywizji, samodzielnej brygady) podobnie występuje batalion wsparcia dowodzenia, lecz jego struktura i wielkość, ze względu na szerszy zakres zadań są inne.

Z kolei na szczeblu komponentu lądowego¹ występuje pułk wsparcia dowodzenia.

W zależności od szczebla jednostki jak i jej charakteru, jego zadania, struktura a w konsekwencji także system dowodzenia są różne (co zostało wykazane w następnym podrozdziale pracy naukowo-badawczej).

Podstawowym przeznaczeniem jednostek wsparcia dowodzenia wszystkich szczebli dowodzenia jest zapewnienie organizacji i możliwości funkcjonowania systemu dowodzenia przełożonego w każdych warunkach, w jakich przewidywane jest działanie jednostki danego szczebla (rys. 1.1.).



Opracowano na podstawie: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004

Rys. 1.1. Miejsce i rola jednostki wsparcia dowodzenia

¹W obecnej strukturze SZ RP występują także: brygada wsparcia dowodzenia i pułk dowodzenia centralnego podporządkowania oraz pułk dowodzenia korpusu zmechanizowanego i bataliony dowodzenia okręgów wojskowych. Zadaniem autorów pracy nie jest rozstrzygnięcie o celowości istnienia tych jednostek na tych szczeblach dowodzenia. Ponieważ obserwowane kierunki zmian w SZ prowadzą do redukcji ilości i rangi jednostek, autorzy przyjęli, że w pracy rozważane będzie na szczeblu komponentu lądowego działanie jedynie pułku wsparcia dowodzenia.

Zaprezentowane na rysunku 1.1. miejsce i rola jednostki wsparcia dowodzenia w systemie dowodzenia danego szczebla wskazują na szereg zależności, które wpływają na zadania, jakie musi ona zrealizować, a więc także na jej wielkość, skład i zadania poszczególnych jej pododdziałów.

1.1.2. Zadania i struktury pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia

Z przeznaczenia jednostek wsparcia dowodzenia wynikają ich ogólne zadania, które na poszczególnych szczeblach dowodzenia można sprecyzować jako:

- przygotowanie i wyposażenie stanowisk dowodzenia (przełożonego);
- zapewnienie możliwości funkcjonowania organów dowodzenia w ramach rozwiniętych stanowisk dowodzenia;
- oraz organizowanie i zapewnienie łączności w relacjach wymaganych w systemie dowodzenia we wszystkich rodzajach działań¹.

Przechodząc do rozważań szczegółowych, wynikających z założeń poczynionych w poprzednim podrozdziale autorzy uznali, że występujący w brygadzie (BZ, BPanc) batalion wsparcia dowodzenia ma za zadanie zapewnić, możliwość funkcjonowania organów dowodzenia i wymiany informacji w systemie dowodzenia brygady w ramach podsystemu środków dowodzenia. Powinien on zatem umożliwić:

1. Prawidłowe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia brygady w trakcie działań, a więc:

- przygotowanie do pracy (rozwinięcie) stanowisk dowodzenia organizowanych na szczeblu brygady (GSD, TSD oraz doraźnie rozwijanego PDO);
- ochronę, obronę i maskowanie stanowisk dowodzenia;
- zabezpieczenie logistyczne stanowisk dowodzenia;
- zasilanie elementów stanowisk dowodzenia, prawidłową eksploatację ich infrastruktury;
- szczególną ochronę głównych osób funkcyjnych systemu dowodzenia i obiektów przetwarzania i przechowywania dokumentacji niejawnej;

¹ Zob. szerzej: J. Janczak, A. Wisz, System łączności brygady, AON, Warszawa, 2004.

- przemieszczanie (zwiniecie, organizację marszu, zapewnienie regulacji ruchu, rozwinięcie w nowym rejonie) stanowisk dowodzenia.

2. *Niezawodne funkcjonowanie systemu łączności, jako podsystemu w systemie dowodzenia przełożonego:*

- organizowanie systemu łączności brygady (w zakresie, za który odpowiedzialny jest batalion wsparcia dowodzenia);

- przygotowanie systemu łączności brygady do eksploatacji;

- rozwinięcie węzłów łączności stanowisk dowodzenia brygady¹ oraz dalekosiężnych linii łączności;

- eksploatację systemu łączności brygady;

- dowiązanie systemu łączności brygady do systemu łączności przełożonego (wydzielenie odpowiednich środków łączności i włączenie ich w sieciach łączności przełożonego)²;

- kierowanie systemem łączności brygady (w zakresie, za który odpowiedzialny jest batalion wsparcia dowodzenia).

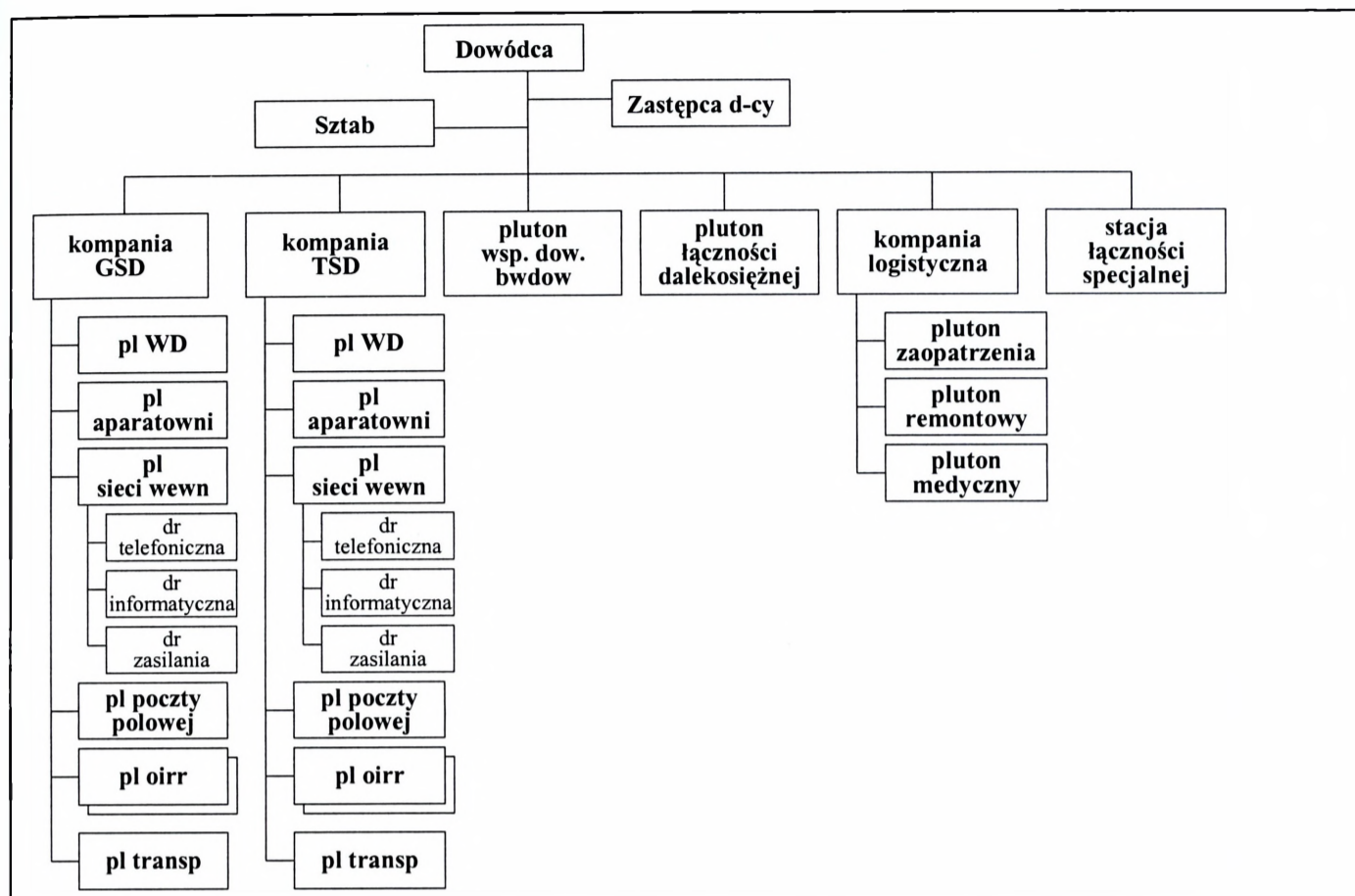
Zadania te realizowane są przez pododdziały batalionu wsparcia dowodzenia, których ilość, wielkość, wyposażenie i struktura powinna być dostosowana do działania w każdych warunkach pola walki. Strukturę batalionu wsparcia dowodzenia dostosowaną do realizacji ww. zadań przedstawiono na rysunku 1.2.

O ile analiza struktur występujących w wojskach lądowych brygadowych batalionów wsparcia dowodzenia oraz literatury poruszającej tematykę struktur³ (oraz zadań) pododdziałów wsparcia dowodzenia pozwala stwierdzić, że potrzeby systemu dowodzenia i uwarunkowania pola walki wskazują na konieczność występowania w batalionie wsparcia dowodzenia wymienionych na rysunku 1.2. pododdziałów, to w większości wypadków, w występujących w wojskach lądowych batalionach wsparcia dowodzenia realna struktura jest inna i nie przystaje do części realizowanych przez nie zadań. Przykład takiej realnej struktury przedstawiono na rysunku 1.3.

¹ Rozwinięcie węzła łączności SD mieści się w zakresie rozwinięcia stanowiska dowodzenia. Zostało wymienione oddzielnie dla podkreślenia roli węzłów łączności SD w systemie dowodzenia brygady jak i wielkości sił batalionu przeznaczonych do tego celu.

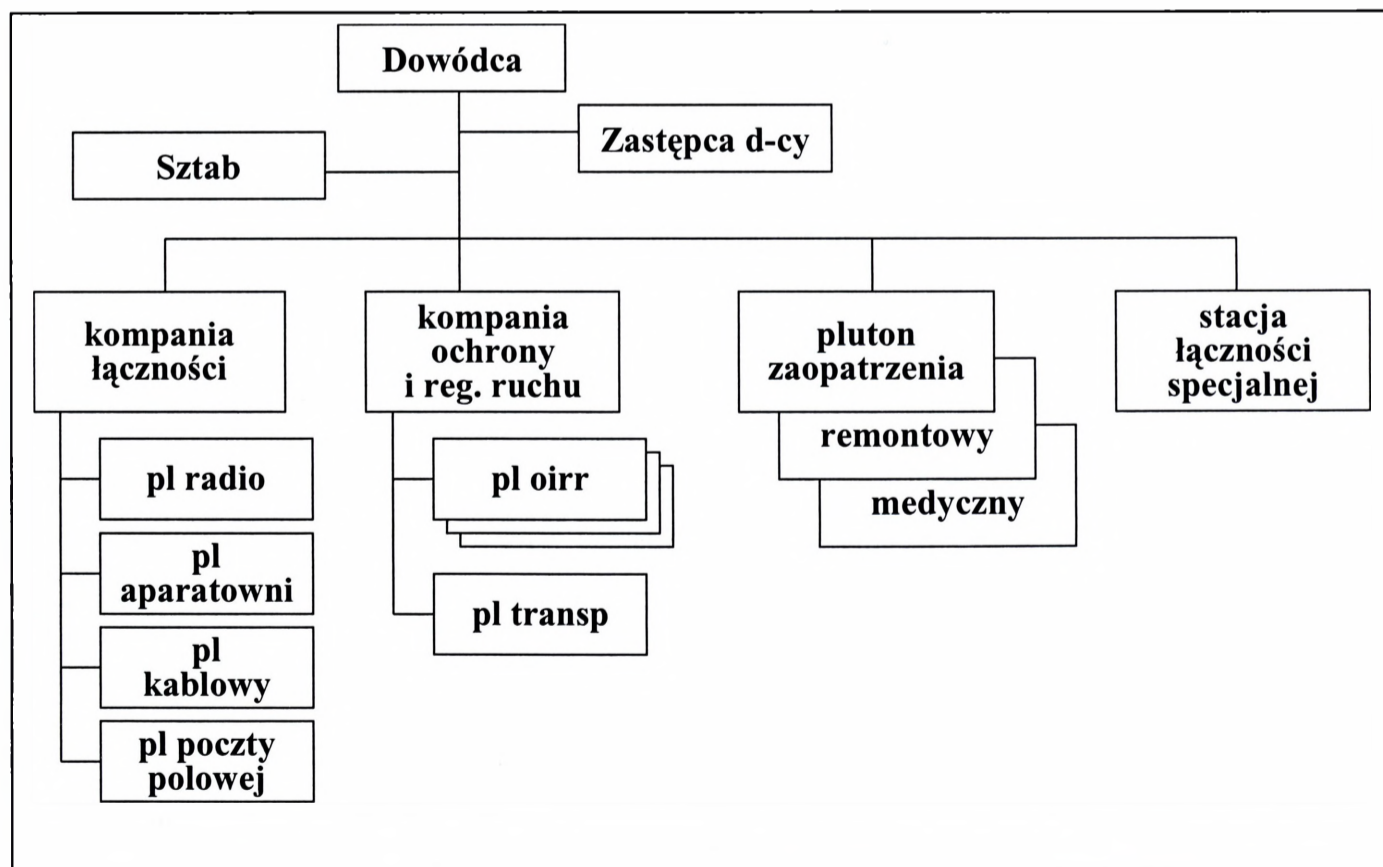
² Zob. szerzej: J. Janczak, A. Wisz, System łączności brygady, AON, Warszawa, 2004.

³ Por.: J. Janczak, A. Wisz, System łączności brygady, wyd. AON, Warszawa, 2004.



Źródło: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.2. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia (wariant I)



Źródło: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.3. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia (wariant II)

W przedstawionym na rysunku 1.2. **wariancie pierwszym** struktury batalionu wsparcia dowodzenia (ze składu brygady) przewiduje się wykorzystanie pierwszej kompanii (kompanii GSD) do rozwinięcia, ochrony i obrony głównego stanowiska dowodzenia (GSD) brygady (w tym także rozwinięcia i eksploatacji węzła łączności GSD), zaś drugiej kompanii (kompanii TSD) – do rozwinięcia, ochrony i obrony TSD. Poza tym występujący pluton wsparcia dowodzenia bwdow można wykorzystać do wsparcia systemu dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia oraz wydzielenia sił do odwodu i doraźnie do rozwinięcia PDO brygady. Natomiast pluton łączności dalekosiężnej można wykorzystać przede wszystkim do budowy sieci łączności dalekosiężnej (kablowej a w perspektywie – radioliniowo-kablowej). Z kolei kompania logistyczna powinna być wykorzystana do zabezpieczenia logistycznego batalionu wsparcia dowodzenia i organizowanych przez niego elementów systemu dowodzenia przełożonego (stanowisk dowodzenia).

W *wariancie drugim*, przedstawionym rysunku 1.3. „realna” struktura batalionu wsparcia dowodzenia dostosowana jest do potrzeb szkolenia pododdziałów batalionu według specjalności (odrębne pododdziały łączności, ochrony i regulacji ruchu, logistyczne) niż do systemu dowodzenia w trakcie działań i zgrywania pododdziałów do wspólnie wykonywanych zadań. Każdorazowo wymagane jest tworzenie doraźnych zespołów WŁ GSD, TSD, PDO. Poza tym wielkość pododdziałów (oraz brak plutonu wsparcia dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia) i ilość sprzętu w pododdziałach nie pozwala na pełne wykonanie przez pododdziały batalionu wszystkich nałożonych na nie zadań.

W **dywizji** występuje, podobnie jak w brygadzie, batalion wsparcia dowodzenia, którego zadania polegają również na zapewnieniu możliwości funkcjonowania organów dowodzenia i wymiany informacji w systemie dowodzenia w ramach podsystemu łączności. Batalion wsparcia dowodzenia dywizji w szczególności powinien umożliwiać:

1. Prawidłowe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia w trakcie działań, a więc:

- przygotowanie do pracy stanowisk dowodzenia organizowanych na szczeblu dywizji (GSD, TSD, doraźnie WSD);
- ochronę, obronę i maskowanie stanowisk dowodzenia;

- przygotowanie zabezpieczenia logistycznego stanowisk dowodzenia;
- zasilanie elementów stanowisk dowodzenia, prawidłową eksploatację ich infrastruktury;
- szczególną ochronę głównych osób funkcyjnych systemu dowodzenia i obiektów przetwarzania i przechowywania dokumentacji niejawnej;
- przemieszczanie (zwinięcie, organizację marszu, zapewnienie regulacji ruchu, rozwinięcie w nowym rejonie) stanowisk dowodzenia.

2. Funkcjonowanie systemu środków dowodzenia, jako podsystemu w systemie dowodzenia przełożonego:

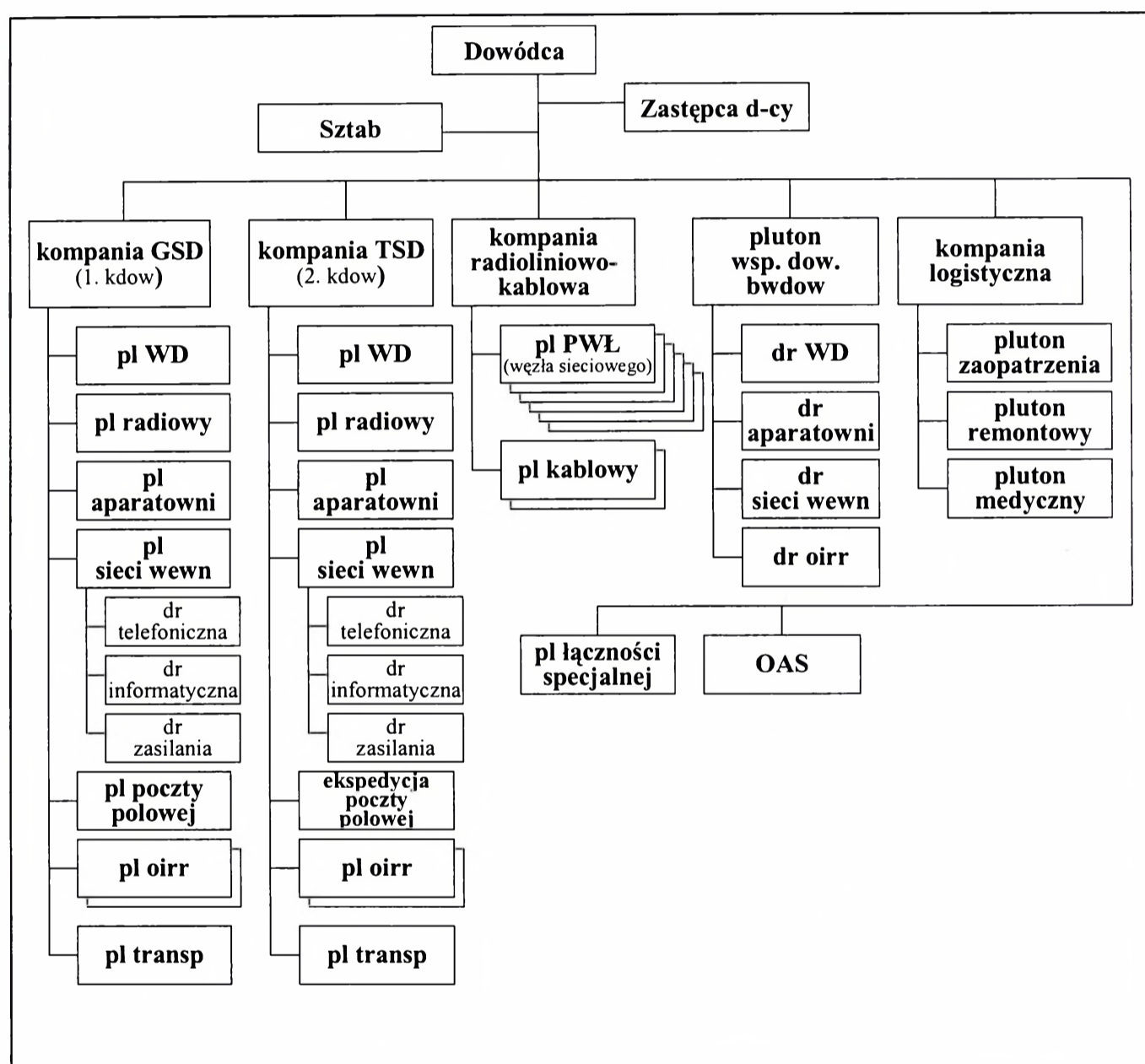
- organizowanie systemu łączności dywizji (w zakresie, za który odpowiedzialny jest batalion wsparcia dowodzenia);
- przygotowanie systemu łączności dywizji do eksploatacji;
- rozwinięcie węzłów łączności stanowisk dowodzenia dywizji;
- rozwinięcie sieci radioliniowo-kablowej dywizji¹ oraz (jeżeli w systemie łączności jest to przewidziane) dalekosiężnych linii łączności łączących bezpośrednio stanowiska dowodzenia;
- dowiązanie systemu łączności dywizji do systemu łączności przełożonego (wydzielenie odpowiednich środków łączności i włączenie ich do sieci łączności przełożonego);
- dowiązanie sieci radioliniowo-kablowej dywizji do stacjonarnego systemu łączności (jeżeli jest to przewidziane);
- eksploatację systemu łączności dywizji;
- kierowanie systemem łączności dywizji (w zakresie, za który odpowiedzialny jest batalion wsparcia dowodzenia).

Przy definiowaniu zadań batalionu wsparcia dowodzenia dywizji należy zauważyć, że główne i tyłowe stanowisko dowodzenia dywizji może być, w odróżnieniu od mobilnych stanowisk dowodzenia brygady, rozwijane w sprzyjających warunkach jako mobilno-stacjonarne (a więc zapewniające większość miejsc pracy osób funkcyjnych systemu dowodzenia w ramach odpowiednio przygotowanych, nawet doraźnie,

¹ Sieć radioliniowo-kablowa dywizji, ze względu na swoją rolę w systemie łączności nazywana jest także, za prof. J. Michniakiem pomocniczą siecią łączności, taktyczną siecią łączności bądź taktyczną siecią teletransmisyjną. Szerzej zob. J. Michniak, Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych. Cz. I: Główne problemy, wyd. AON, Warszawa 2002.

obiektów infrastruktury stacjonarnej), co z jednej strony ułatwia wykonanie zadań (mniej sprzętu logistycznego i pojazdów z miejscami pracy), jednakże z drugiej – ogranicza możliwość rozwinięcia stanowisk dowodzenia wyłącznie środkami będącymi w wyposażeniu batalionu wsparcia dowodzenia w dowolnym terenie.

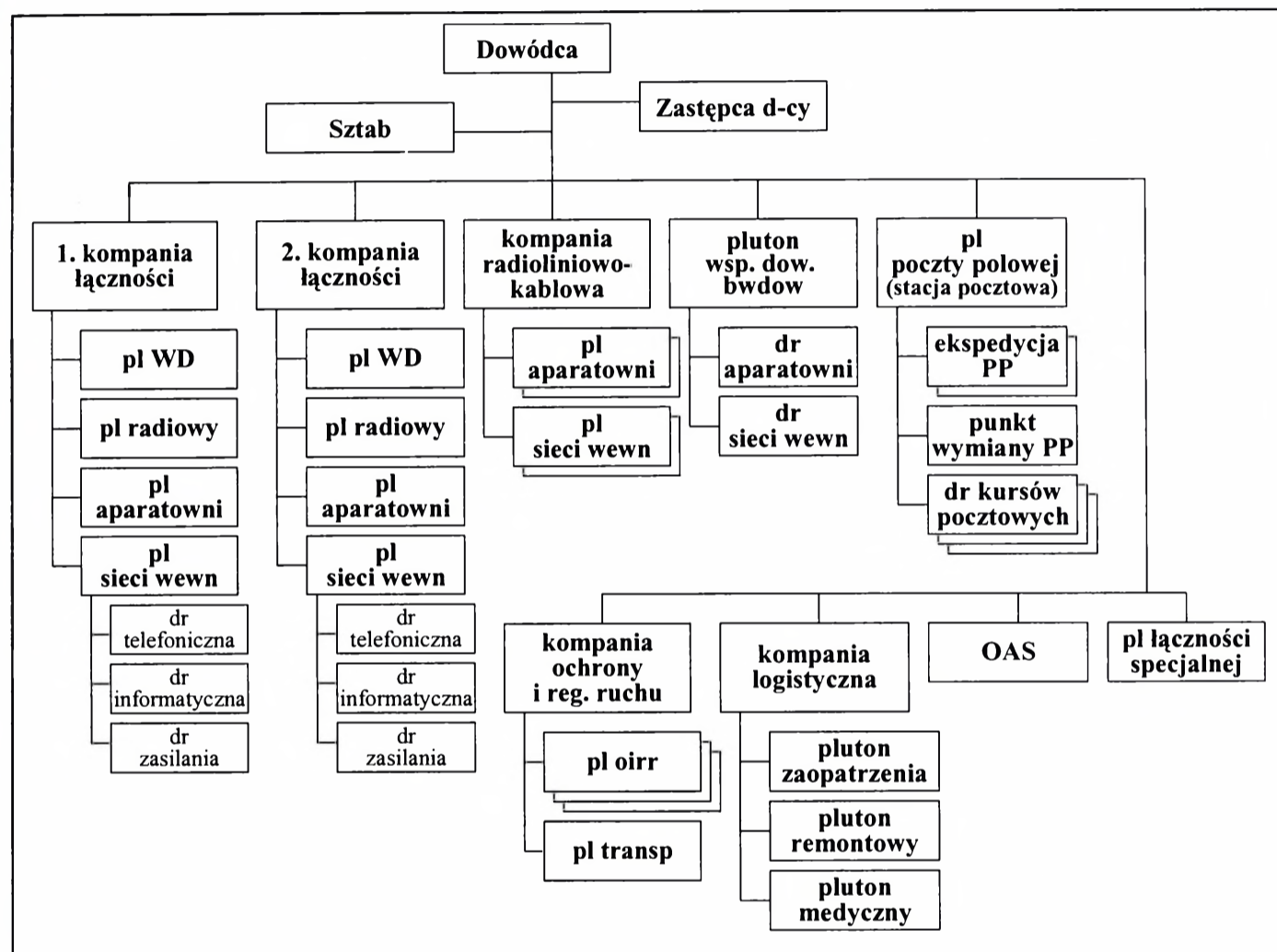
Wariant pierwszy struktury batalionu wsparcia dowodzenia dostosowanej do zadań wykonywanych w trakcie działań bojowych (optymalny model struktury batalionu wsparcia dowodzenia) przedstawiono na rysunku. 1.4.



Źródło: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.4. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia dywizji (wariant I)

W **wariancie drugim** struktura batalionu wsparcia dowodzenia dywizji, oparta o realne rozwiązania w wojskach lądowych jest zaledwie w części dostosowana do wykonywanych zadań (pododdziały łączności) a w części, podobnie jak batalionu wsparcia dowodzenia brygady do procesu szkolenia (pododdziały ochrony i regulacji ruchu oraz logistyczne). Strukturę batalionu wsparcia dowodzenia (wariant II) przedstawiono na rysunku 1.5.



Źródło: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.5. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia dywizji (wariant II)

W **komponencie wojsk lądowych**¹ występuje pułk wsparcia dowodzenia, którego zadania polegają na zapewnieniu możliwości funkcjonowania stanowisk dowodzenia dowództwa komponentu wojsk lądowych (w ramach stanowisk dowodzenia dowództwa operacji połączonych lub, co jest bardziej prawdopodobne – oddzielnie, jako stanowisk dowodzenia dowództwa komponentu lądowego), zapewnieniu możli-

¹ Podobny pułk wsparcia dowodzenia występuje także w 2 KZ, którego status jest w trakcie uzgodnień.

wości wymiany informacji w systemie dowodzenia wojsk lądowych oraz zapewnienie możliwości wymiany informacji w systemie dowodzenia Naczelnego Dowódcy, a także zapewnienie łączności współdziałania z dowództwami innych komponentów (rodzajów sił zbrojnych). Dlatego też pułk wsparcia dowodzenia komponentu wojsk lądowych powinien umożliwiać:

1. Prawidłowe funkcjonowanie stanowisk dowodzenia komponentu lądowego w trakcie operacji, a więc:

- zapewnienie rozwinięcia stanowisk dowodzenia komponentu lądowego (GSD, ZSD, TSD) organizowanych jako stacjonarno-mobilne w uprzednio przygotowanych obiektach stacjonarnych (a więc przede wszystkim wzmocnienie wyposażenia tych obiektów w środki łączności i informatyki);

- zapewnienie, w szczególnych przypadkach, rozwinięcia stanowisk dowodzenia komponentu lądowego (GSD, ZSD, TSD) organizowanych jako stacjonarno-mobilne w obiektach stacjonarnych nie przygotowanych do tego celu (doraźne przygotowanie, zapewnienie właściwego wyposażenia i warunków miejsc pracy osób funkcyjnych, wyposażenie obiektów w środki łączności i informatyki);

- zapewnienie rozwinięcia mobilno-stacjonarnych wysuniętych stanowisk dowodzenia (jednego lub dwóch) na kierunkach operacyjnych;

- ochronę, obronę i maskowanie stanowisk dowodzenia;

- przygotowanie zabezpieczenia logistycznego stanowisk dowodzenia (w części, jakiej wymaga uzupełnienia infrastruktura logistyczna obiektu stacjonarnego);

- zasilanie elementów stanowisk dowodzenia, prawidłową eksploatację ich infrastruktury;

- szczególną ochronę głównych osób funkcyjnych systemu dowodzenia i obiektów przetwarzania i przechowywania dokumentacji niejawnej;

- przemieszczanie (zwinienie, organizację marszu, zapewnienie regulacji ruchu, rozwinięcie w nowym rejonie) stanowisk dowodzenia¹.

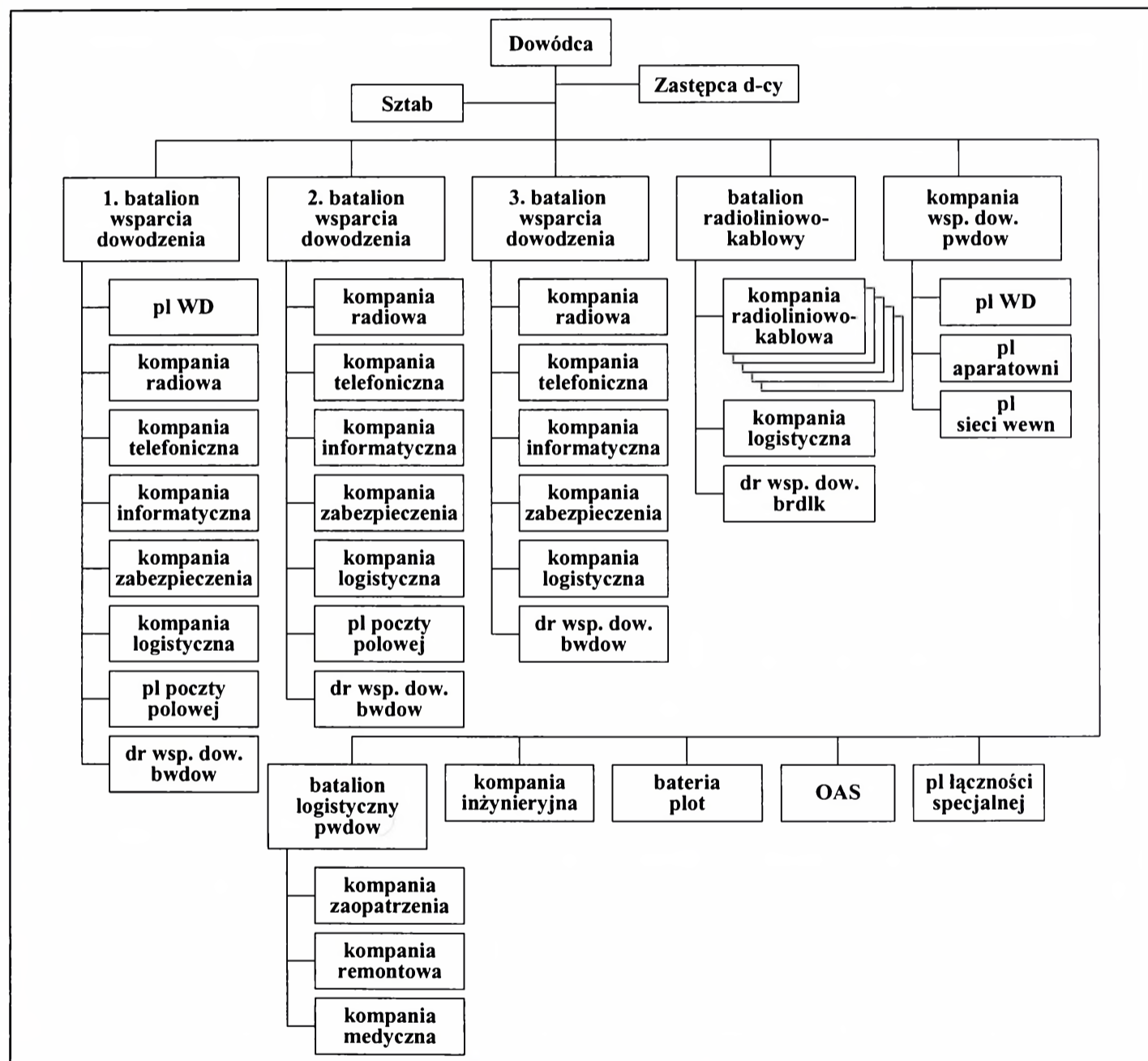
¹ Zakres zadań nałożonych na pułk wsparcia dowodzenia w zakresie przemieszczania osób funkcyjnych stanowisk dowodzenia nie jest ostatecznie sprecyzowany.

2. Niezawodne funkcjonowanie systemu środków dowodzenia, jako podsystemu w systemie dowodzenia przełożonego:

- organizowanie systemu łączności komponentu lądowego (w zakresie, za który odpowiedzialny jest pułk wsparcia dowodzenia);
- przygotowanie systemu łączności komponentu lądowego do eksploatacji;
- wzmocnienie polowymi środkami stacjonarnych węzłów łączności stanowisk dowodzenia lub rozwinięcie własnymi środkami węzłów łączności stanowisk dowodzenia komponentu lądowego;
- rozwinięcie sieci radioliniowo-kablowej na obszarze operacji lub (w zależności od warunków prowadzenia operacji) wzmocnienie stacjonarnego systemu łączności elementami polowego systemu oraz (jeżeli w systemie łączności jest to przewidziane) budowa dalekosiężnych linii łączności (najczęściej radioliniowych) łączących bezpośrednio stanowiska dowodzenia;
- dowiązanie systemu łączności do systemu łączności naczelnego dowódcy (wydzielenie środków, budowa bezpośrednich kierunków łączności);
- zapewnienie łączności (jeżeli jest to wymagane) z odpowiednim szczeblem dowodzenia w ramach NATO;
- zapewnienie łączności z dowództwami innych komponentów;
- zapewnienie łączności z dowództwami okręgów wojskowych (organów wojskowej administracji obszaru operacji);
- eksploatację systemu łączności komponentu lądowego;
- kierowanie systemem łączności (w zakresie, za który odpowiedzialny jest pułk wsparcia dowodzenia).

Z badań wynika, że zadania związane z prawidłowym funkcjonowaniem stanowisk dowodzenia realizowane są z reguły w oparciu o stacjonarną infrastrukturę wcześniej przygotowanych obiektów. Jest to związane z potrzebami stanowisk dowodzenia komponentu lądowego (wielkość stanowiska) jak i z jego rozmieszczeniem w trakcie prowadzenia działań wojennych. Natomiast zadania związane z zapewnieniem funkcjonowania systemu łączności, pomimo że realizowane są w miarę możliwości przez wykorzystanie stacjonarnych systemów łączności, przygotowanych w ramach świad-

czeń na rzecz obronności państwa,¹ wymagają zaangażowania znacznych sił i wyposażenia pułku wsparcia dowodzenia, ponieważ samo wzmocnienie systemu stacjonarnego elementami polowymi i zapewnienie dowiązania stanowisk dowodzenia do sieci telekomunikacyjnej (także zapewnienie łączności radiowej z wysuniętymi stanowiskami dowodzenia i ze stanowiskami dowodzenia wojsk operacyjnych) wymaga zaangażowania znacznego potencjału pułku wsparcia dowodzenia. Biorąc powyższe pod uwagę **struktura pułku wsparcia dowodzenia (wariant I)** powinna, zdaniem autorów, zawierać elementy przedstawione na rysunku 1.6.



Źródło: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.6. Struktura pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego (wariant I)

¹ Obowiązki takie nakłada na operatorów sieci publicznych ustawa „Prawo telekomunikacyjne” z dnia 1.05.2004.

W wariancie tym zakłada się, że na dowództwie komponentu lądowego (a więc wykonawczo – na pułku wsparcia dowodzenia) spoczywa główny ciężar w zakresie wzmocnienia stacjonarnych systemów łączności na potrzeby nie tylko operacji lądowej ale przede wszystkim na obszarze działania wojsk, bez względu na ich rodzaj. Stąd też struktura pułku wsparcia dowodzenia jest dość rozbudowana i znajdują się w niej pododdziały dostosowane do realizacji poszczególnych specjalistycznych zadań.

Przeznaczenie pododdziałów pułku wsparcia dowodzenia, w kontekście zaprezentowanego wariantu może być następujące:

- pierwszy batalion wsparcia dowodzenia - do wzmocnienia środkami mobilnymi przygotowanych na główne stanowisko dowodzenia obiektów stacjonarnych lub rozwinięcia niezbędnej infrastruktury łączności w obiektach nieprzygotowanych;

- drugi batalion wsparcia dowodzenia - do wzmocnienia środkami mobilnymi obiektów stacjonarnych przygotowanych na zapasowe stanowisko dowodzenia lub rozwinięcia niezbędnej infrastruktury łączności w obiektach nieprzygotowanych;

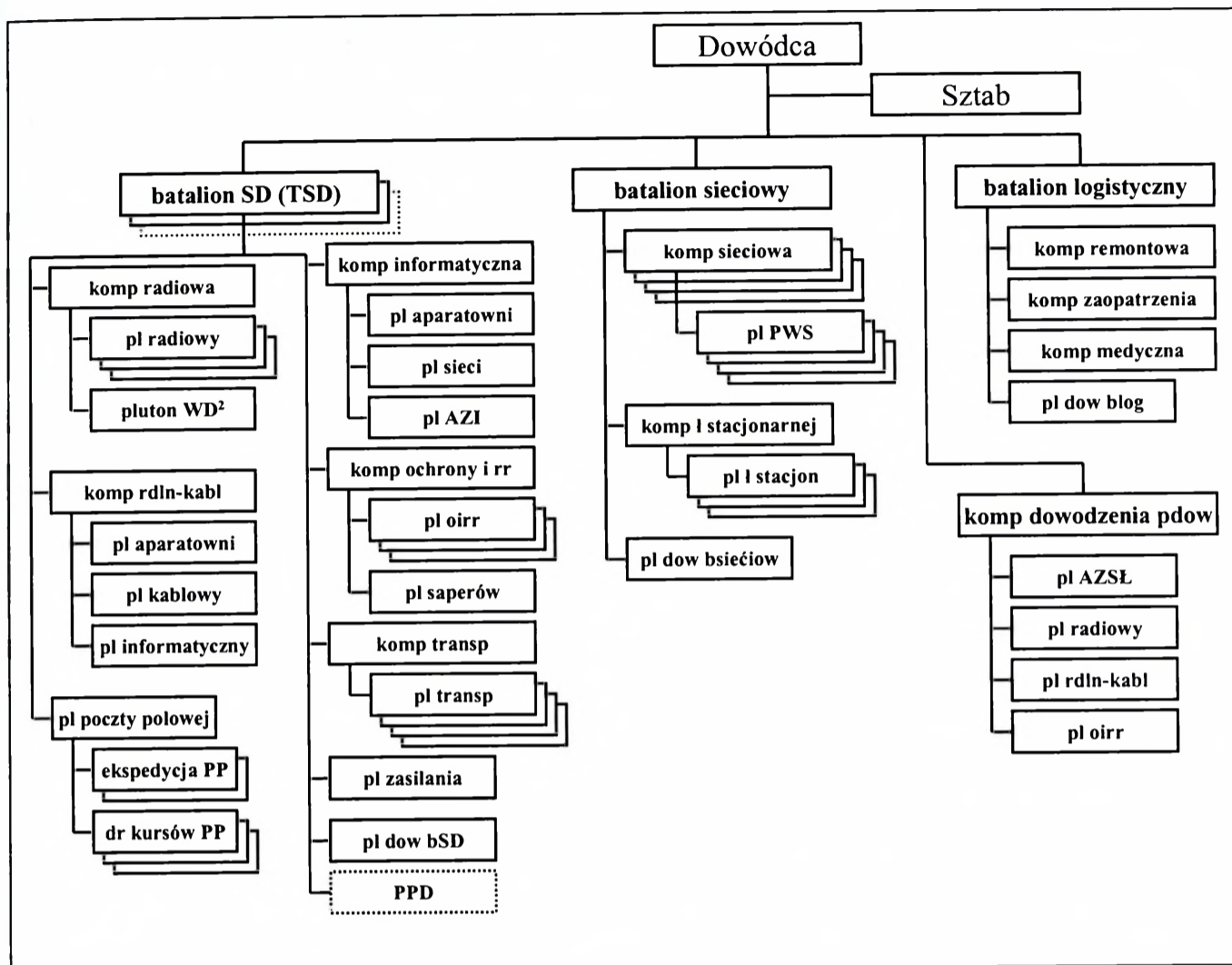
- trzeci batalion wsparcia dowodzenia – odwód, do rozwijania kolejnego GSD w nowym rejonie oraz/lub mobilnych wysuniętych stanowisk dowodzenia (tzw. batalion WSD);

- batalion radioliniowo-kablowy - do wzmocnienia środkami mobilnymi węzłów bazowych stacjonarnej sieci telekomunikacyjnej, do budowy bezpośrednich kierunków łączności do jednostek operacyjnych oraz innych (budowanych w zależności od potrzeb systemu dowodzenia) dodatkowych kierunków łączności;

- kompania wsparcia dowodzenia pwdow – do rozwinięcia stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia;

- batalion logistyczny – do zabezpieczenia logistycznego stanowisk dowodzenia komponentu lądowego i pułku dowodzenia.

W **wariancie II** przedstawiono strukturę pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego w oparciu o realne rozwiązania wykorzystywane w wojskach lądowych.



Opracowano na podstawie realnej struktury pułku dowodzenia DWłąd

Rys. 1.7. Struktura pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego (wariant II)

Przedstawione w tym podrozdziale zadania jednostek wsparcia dowodzenia różnych szczebli wskazują na potrzebę istnienia specyficznego systemu dowodzenia tymi jednostkami. Jest to podyktowane pewnym podziałem kompetencji w zakresie planowania (także budowy i eksploatacji) systemu dowodzenia i systemu łączności pomiędzy organa dowodzenia brygady, dywizji czy komponentu lądowego i organa dowodzenia batalionu lub pułku wsparcia dowodzenia. Stąd też struktury dowództw jednostek wsparcia dowodzenia i sposób organizacji dowodzenia (w tym szczególnie proces dowodzenia) będą w części odmienne niż przyjmowane w pododdziałach oraz oddziałach ogólnowojskowych.

1.2. Dowodzenie w pododdziałach i oddziałach wsparcia dowodzenia

Jak przedstawiono w poprzednim podrozdziale, pododdziały i oddziały wsparcia dowodzenia występują jako samodzielne jednostki (oddziały gospodarcze) brygad, dywizji, czy też komponentu lądowego. Powinny posiadać zatem własny system dowodzenia pozwalający na sprawne kierowanie nimi zarówno w okresie pokoju jak i kryzysu oraz wojny, zapewniając tym samym wykonanie przez nie (jednostki wsparcia dowodzenia) istotnych a nawet głównych zadań w organizacji systemu dowodzenia przełożonego danego szczebla.

Z badań literatury źródłowej¹ wynika, że w systemie dowodzenia wyróżnia się jego podstawowe elementy składowe: organizację dowodzenia, proces dowodzenia i środki dowodzenia. Projektowanie skutecznej w działaniu struktury dowodzenia polega na zbudowaniu wzajemnie powiązanych, wyodrębnionych pod względem wykonywanych funkcji elementów organizacyjnych, dostosowanych wielkością i obszarem kompetencji do zakresu stawianych im zadań, działających według określonego cyklu postępowania mającego na celu wypracowanie i wydanie rozkazu, na podstawie którego organy wykonawcze – podwładni mogą wykonać postawione zadania a także stworzenie takich mechanizmów kontroli (jako sprzężenia zwrotnego) aby możliwe było śledzenie realizacji zadania, korygowanie odstępstw od założonego planu lub modyfikacja planu stosownie do zmian zachodzących w systemie walki (operacji).

1.2.1. Struktura dowództwa i organizacja dowodzenia w batalionie wsparcia dowodzenia oddziału

Z analizy dokumentów ćwiczeń prowadzonych w AON w latach 2000-2005 wynika, że dowództwo batalionu wsparcia dowodzenia oddziału powinno być organem zapewniającym dowódcy możliwość sprawowania funkcji dowodzenia batalionem

¹ Por.: J. Michniak i inni, *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000; J. Janczak i inni, *Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia*, AON, Warszawa 2004.

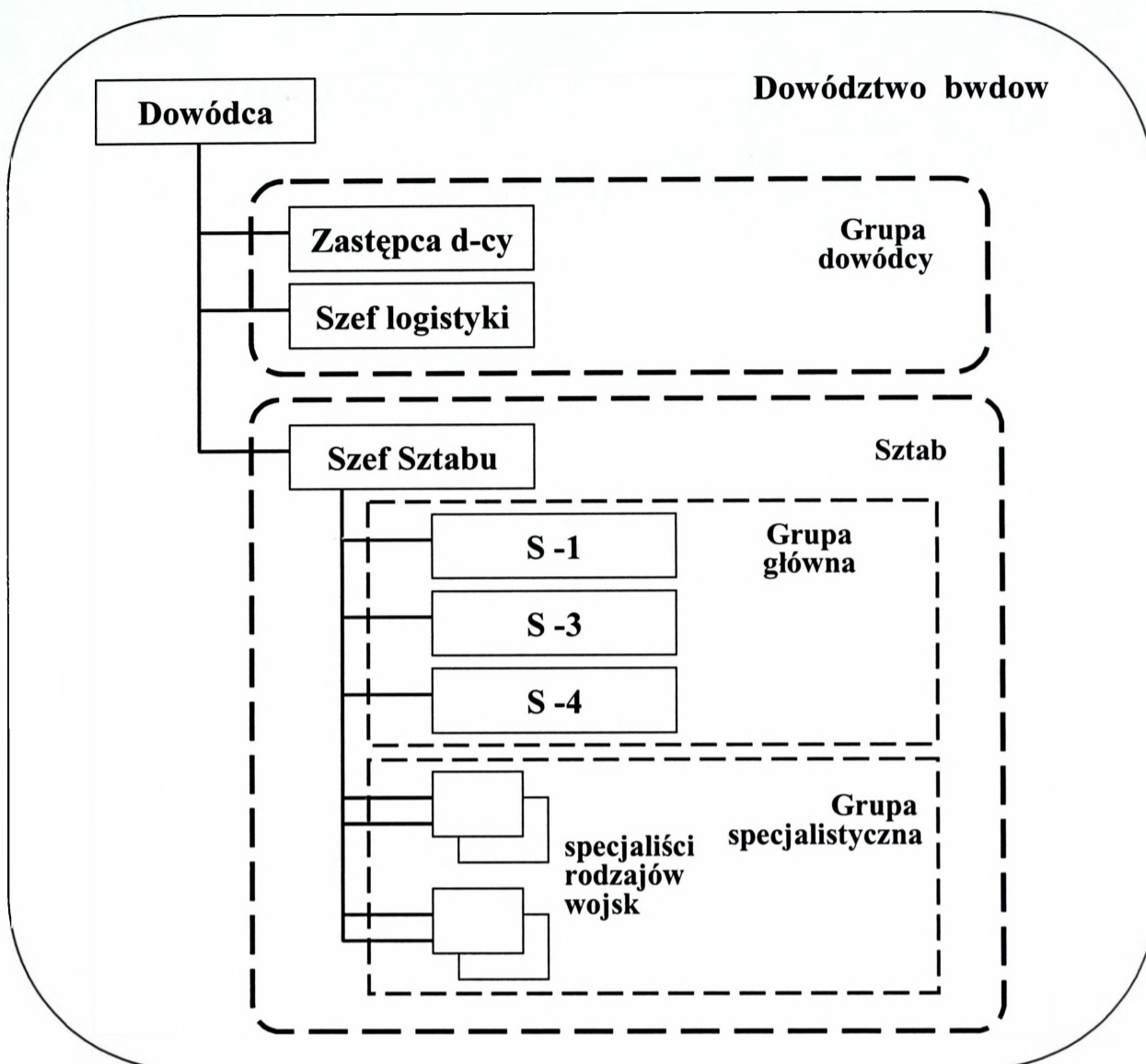
w procesie przygotowania oraz realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny. W kontekście powyższego do głównych zadań dowództwa batalionu wsparcia dowodzenia brygady należy:

- utrzymywanie nakazanego stanu gotowości bojowej batalionu i poszczególnych jego pododdziałów oraz ich przygotowanie do prowadzenia działań w okresie wojny;
- przygotowanie części z nich do udziału w okresie pokoju i kryzysu w akcjach ratowniczych i likwidacji skutków awarii i klęsk żywiołowych;
- organizowanie i nadzorowanie szkolenia wojsk;
- udział w przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych na szczeblu brygady w ramach treningów i ćwiczeń oraz procesu zgrywania dowództw;
- przygotowanie pododdziałów łączności oraz ochrony i regulacji ruchu do rozwijania, funkcjonowania oraz zabezpieczenia stanowisk dowodzenia brygady;
- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć związanymi z zabezpieczeniem procesu dowodzenia podczas szkolenia pododdziałów i podczas ćwiczeń.

Stosownie do przedstawionych wyżej zadań, oraz praktyki organizacji sztabów w SZ RP w **czasie pokoju** funkcjonuje dowództwo batalionu wsparcia dowodzenia o strukturze przedstawionej na rysunku 1.8.

Dowódca batalionu wsparcia dowodzenia odpowiada za dowodzenie, gotowość i zdolność bojową batalionu oraz przygotowanie go do wykonywania zadań. Jest bezpośrednim podwładnym dowódcy brygady, pod względem funkcjonalnym wykonuje zadania zlecone przez szefa sztabu. Posiada uprawnienia do wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom batalionu w sprawach związanych z działalnością podległych pododdziałów oraz w sprawach wszechstronnego przygotowania do wykonywania zadań bojowych, zapewnienia należytej dyscypliny i porządku wojskowego oraz przeciwdziałania przestępczości w podległych pododdziałach.

W ramach przedstawionej struktury dowódcy batalionu wsparcia dowodzenia podlegają w dowództwie bezpośrednio: zastępca dowódcy, szef sztabu i szef logistyki.



Opracowano na podstawie: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.8. Struktura dowództwa batalionu wsparcia dowodzenia brygady

Szeft sztabu batalionu wsparcia dowodzenia podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest bezpośrednim przełożonym żołnierzy podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za organizację systemu dowodzenia batalionu, szkolenia operacyjno-taktycznego, gotowość bojową, wojenny system dowodzenia, rozpoznanie, łączność i informatykę, działalność mobilizacyjną i uzupełnieniową. Odpowiada także za zabezpieczenie topograficzne, jednolite planowanie i koordynowanie podstawowych przedsięwzięć wszystkich ogniw dowództwa batalionu oraz organizowanie pracy sztabu i organizację systemu działalności społeczno-wychowawczej. Szeft sztabu jest uprawniony do wydawania poleceń i wytycznych w sprawach należących do jego kompetencji oraz w sprawach wynikających z koordynującej roli w zakresie realizacji zadań wynikających z bieżącej działalności pracy sztabu. Szeftowi sztabu podlega

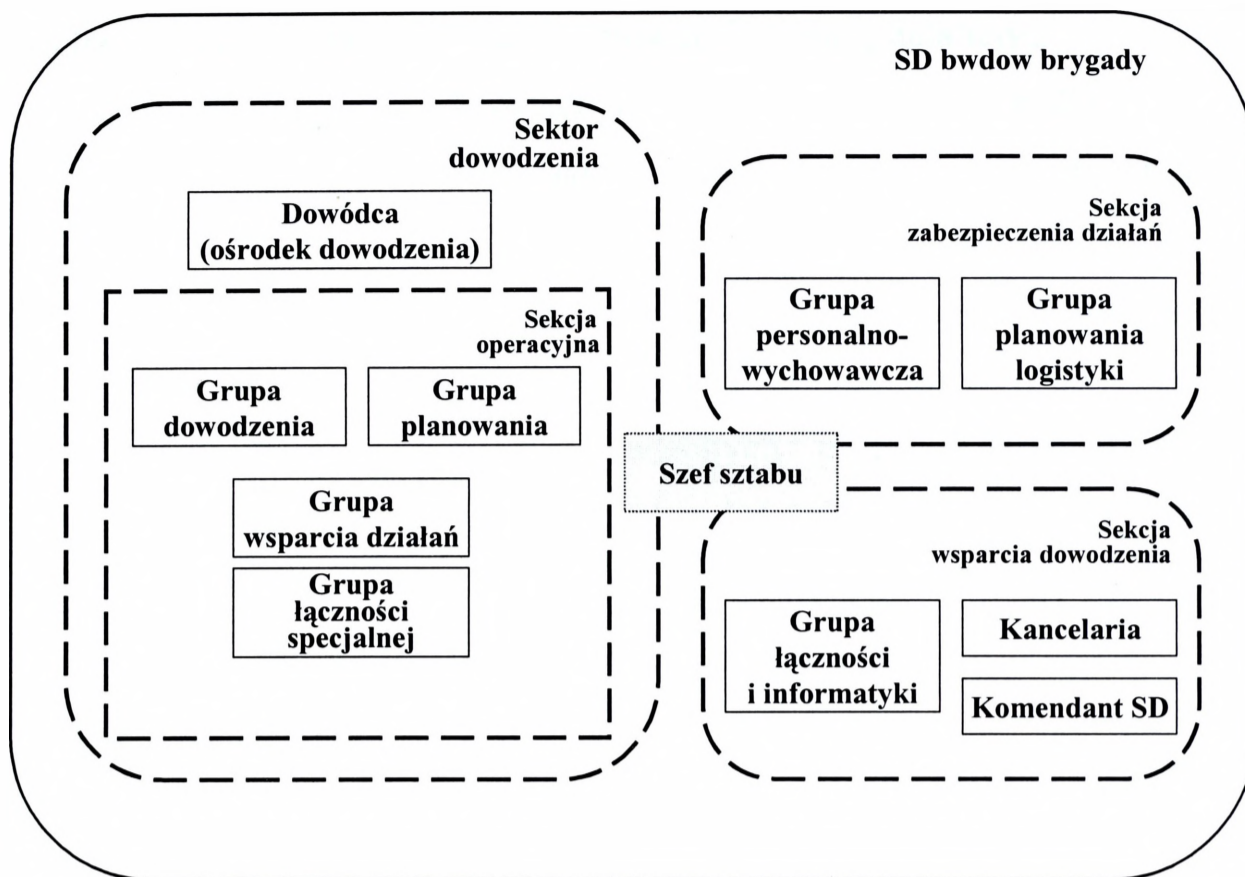
sztab batalionu a w nim bezpośrednio: szef sekcji personalno-wychowawczej (S-1), szef sekcji operacyjnej (S-3) i szef sekcji logistyki (S-4).

Szef logistyki batalionu podlega bezpośrednio dowódcy bwdow i jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska podległych mu zgodnie z etatem. Uprawniony jest do kierowania siłami i zarządzania zasobami logistycznymi oraz wydawania wytycznych w sprawach obejmujących funkcje wykonawcze systemu logistycznego pułku.

W okresie kryzysu i wojny, w celu zapewnienia w trakcie działań bojowych skutecznego dowodzenia batalionem, zapewnienia obiegu informacji w dowództwie i w relacjach zewnętrznych oraz wykonania zadań bojowych przez pododdziały batalionu wsparcia dowodzenia należy organizować **stanowisko dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia** w ramach rozwijanego przez batalion GSD brygady.

Z badań wynika, że nie jest celowym organizowanie oddzielnego stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia ze względu na zakres zadań, jakie batalion wykonuje (przede wszystkim organizacja stanowisk dowodzenia brygady), stąd też w ramach stanowiska dowodzenia batalionu można wyodrębnić jedynie zespoły funkcjonalne obsady operacyjnej SD (zadania węzła łączności i grupy zabezpieczenia SD spełniają odpowiednie elementy stanowiska dowodzenia brygady). W ramach stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia powinna być zorganizowana jego praca (w systemie dwuzmianowym) w przykładowej strukturze funkcjonalnej przedstawionej na rysunku 1.9.

Z poczynionych obserwacji wynika, że stanowisko dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia jest zasadniczym (w zasadzie jedynym) ogniwem dowodzenia jego siłami i środkami. Zapewnia miejsca pracy osobom funkcyjnym dowództwa bwdow. Spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie planowanych działań i przeznaczone jest głównie do koordynacji działań pozostałych elementów stanowiska dowodzenia brygady (rozwijanych siłami bwdow) oraz planowania i koordynacji zadań związanych z ochroną i obroną GSD brygady, a także rozwinięcia i eksploatacji systemu łączności.



Opracowano na podstawie: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.9. Struktura części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia brygady

W ramach systemu dowodzenia, na podstawie studiowania kompetencyjnych zakresów obowiązków osób funkcyjnych, można przyjąć główne obszary zadań zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia batalionu¹.

Dowódca batalionu – podlega dowódcy brygady, odpowiada za dowodzenie, utrzymanie zdolności bojowej batalionu oraz rozwinięcie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia brygady. Do głównych zadań dowódcy batalionu należy:

- znajomość zamiaru działania przełożonego i przewidywanie rozwoju sytuacji;
- terminowe przygotowanie stanowisk dowodzenia do pracy w rejonie przeznaczonym do rozwinięcia;
- podejmowanie decyzji i dowodzenie batalionem oraz zapewnienie właściwej organizacji pracy;
- nadzór nad przestrzeganiem tajemnicy służbowej w bwdow;

¹ Identyfikacja obszarów zadaniowych zespołów funkcjonalnych stanowisk dowodzenia oddziałów i pododdziałów dowodzenia stanowi jedną z podstaw określenia przebiegu procesu dowodzenia tymi jednostkami. Szerzej zob. J. Janczak i inni, „Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia”, wyd. AON, Warszawa 2004.

- utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej batalionu;
- nadzór nad właściwą eksploatacją i utrzymaniem wskaźników sprawności sprzętu uzbrojenia, sprzętu łączności, samochodowego i pozostałego sprzętu technicznego.

Szef sztabu batalionu wsparcia dowodzenia jest koordynatorem pracy sztabu batalionu. Podlega bezpośrednio dowódcy bdown i określa zadania dla sztabu bdown. Uczestniczy w realizacji zadań prowadzonych przez grupę rekonesansowo-przygotowawczą GSD brygady. Do głównych zadań szefa sztabu bdown należą:

- nadzorowanie pracy sztabu batalionu;
- nadzór nad przestrzeganiem określonych procedur dowodzenia przez wszystkie osoby funkcyjne sztabu;
- nadzór nad zapewnieniem przepływu informacji zgodnie z zadaniami wykonywanymi przez batalion dowodzenia;
- nadzór nad opracowywaniem dokumentów eksploatacji łączności oraz systemu ochrony sieci łączności przed oddziaływaniem przeciwnika.

Sekcja operacyjna – grupa dowodzenia – odpowiada za dowodzenie elementami ugrupowania bwdow (wspiera w tym zakresie dowódcę), a więc także za kierowanie elementami systemu łączności, sterowanie siecią łączności, prawidłowe przesyłanie informacji w sieci a ponadto za ochronę i obronę GSD brygady.

Sekcja operacyjna – grupa planowania - odpowiada za planowanie użycia bwdow w kolejnych (przyszłych działaniach).

Sekcja operacyjna – grupa wsparcia działań - wspomaga dowódcę batalionu w planowaniu i dowodzeniu działaniami pododdziałów rodzajów wojsk. Specjaliści sekcji sprawują funkcję doradczą dla dowódcy, grupy planowania i grupy dowodzenia w swych obszarach specjalistycznych, tj. wojsk inżynieryjnych, obrony przed bronią masowego rażenia.

Sekcja operacyjna – grupa łączności specjalnej – odpowiada za wymianę informacji w systemie łączności kodowo-szyfrowej oraz przetwarzanie i dystrybucję danych (np. kluczy) dla systemu łączności brygady.

Sekcja wsparcia dowodzenia – grupa łączności i informatyki – jest odpowiedzialna za zaplanowanie i nadzór nad systemem łączności batalionu wsparcia dowo-

dzenia oraz (współ z kancelarią) za prawidłowy obieg dokumentów w ramach systemu dowodzenia batalionu.

Sekcja zabezpieczenia działań – grupa personalno-wychowawcza – odpowiada za gospodarowanie zasobami ludzkimi oraz działalność kadrową i społeczno-wychowawczą.

Sekcja zabezpieczenia działań – grupa planowania logistyki – odpowiada za planowanie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych.

Przekazywanie informacji w systemie dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia do podległych pododdziałów batalionu (por. struktury bwdow – rysunku 1.2. i rysunku 1.3.) odbywa się w ramach więzi informacyjnych łączących poszczególne osoby funkcyjne i zespoły funkcjonalne stanowiska dowodzenia z dowódcami poszczególnych pododdziałów. Wymiana informacji zachodzi praktycznie w ramach stanowiska dowodzenia batalionu (w większości wypadków kontakt osobisty) ze względu na wykonywanie większości zadań przez pododdziały w ramach stanowiska dowodzenia brygady (wyjątek stanowiłby dowódca kompanii TSD).

1.2.2. Struktura dowództwa i organizacja dowodzenia w batalionie wsparcia dowodzenia związku taktycznego

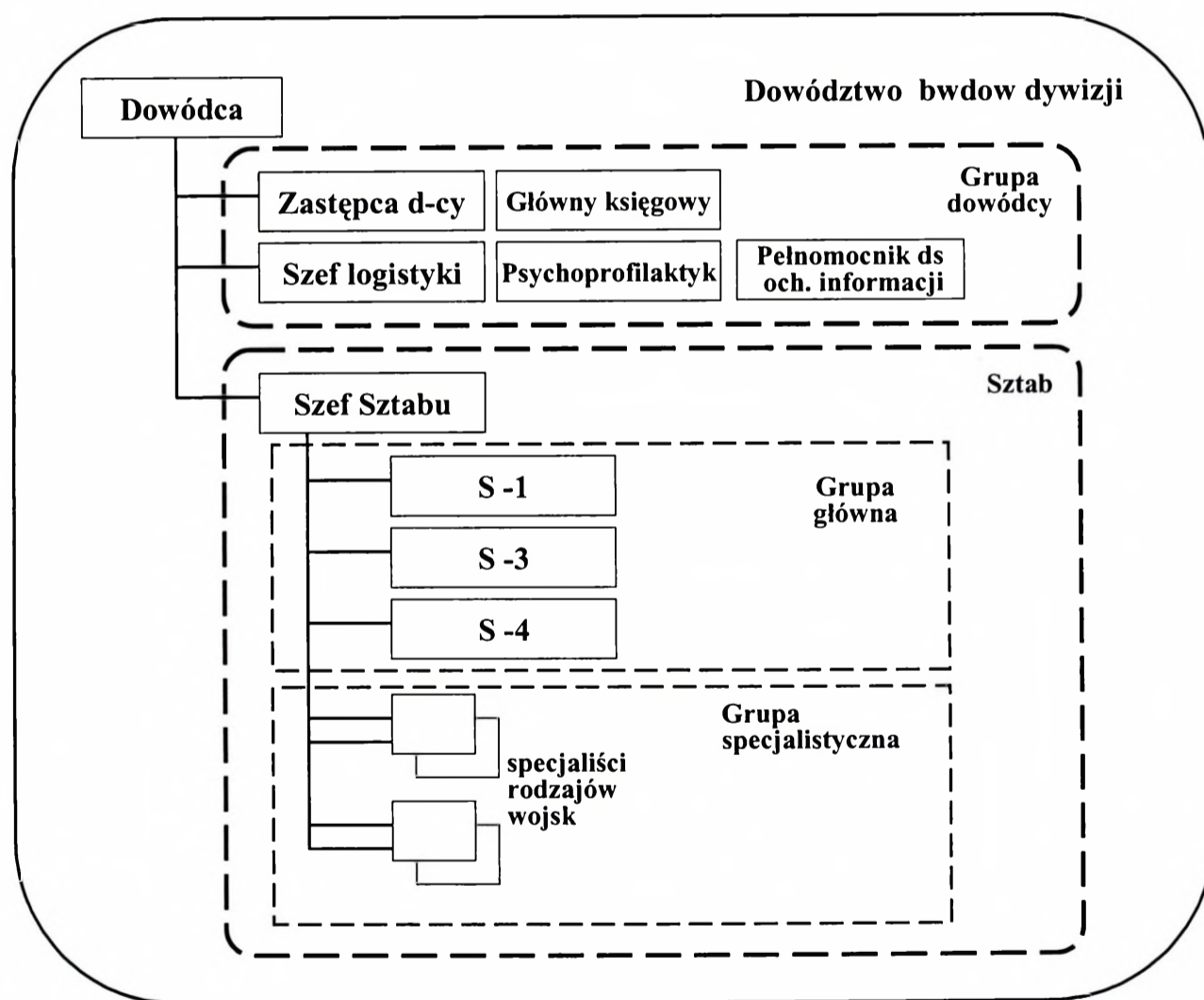
Dowództwo batalionu wsparcia dowodzenia związku taktycznego, podobnie jak dowództwo oddziałowego (brygadowego) batalionu wsparcia dowodzenia, jest organem zapewniającym dowódcy możliwość sprawowania funkcji dowodzenia batalionem w procesie przygotowania oraz realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Do **głównych zadań** dowództwa batalionu wsparcia dowodzenia dywizji należy:

- utrzymywanie w ciągłej sprawności i gotowości do działania systemów pokojowego i mobilizacyjnego uzupełniania batalionu;
- utrzymywanie nakazanego stanu gotowości bojowej batalionu i poszczególnych jego pododdziałów oraz ich przygotowanie do prowadzenia działań w warunkach bojowych i w warunkach kryzysu na obszarze kraju i poza jego granicami, a także przygotowanie części z nich do udziału w akcjach ratowniczych i likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych;

- utrzymywanie gotowości do udziału w misjach pokojowych organizacji międzynarodowych;
- organizowanie i nadzorowanie szkolenia wojsk oraz udział w przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych na szczeblu dywizji w ramach treningów i ćwiczeń oraz procesu zgrywania dowództw;
- przygotowanie pododdziałów łączności oraz ochrony i regulacji ruchu do rozwijania, funkcjonowania oraz zabezpieczenia stanowisk dowodzenia dywizji;
- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć związanymi z zabezpieczeniem procesu dowodzenia podczas szkolenia pododdziałów i podczas ćwiczeń.

Stosownie do tych zadań funkcjonuje w **czasie pokoju** dowództwo batalionu wsparcia dowodzenia o strukturze przedstawionej na rysunku 1.10.



Opracowano na podstawie: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.10. Struktura dowództwa batalionu wsparcia dowodzenia dywizji

Dowódca batalionu wsparcia dowodzenia odpowiada za dowodzenie, gotowość i zdolność bojową batalionu oraz przygotowanie go do wykonywania zadań.

W ramach przedstawionej struktury dowódcy batalionu wsparcia dowodzenia podlegają w dowództwie bwdow bezpośrednio: zastępca dowódcy, szef sztabu, szef logistyki oraz główny księgowy, specjalista - psychoprofilaktyk i pełnomocnik do spraw ochrony informacji.

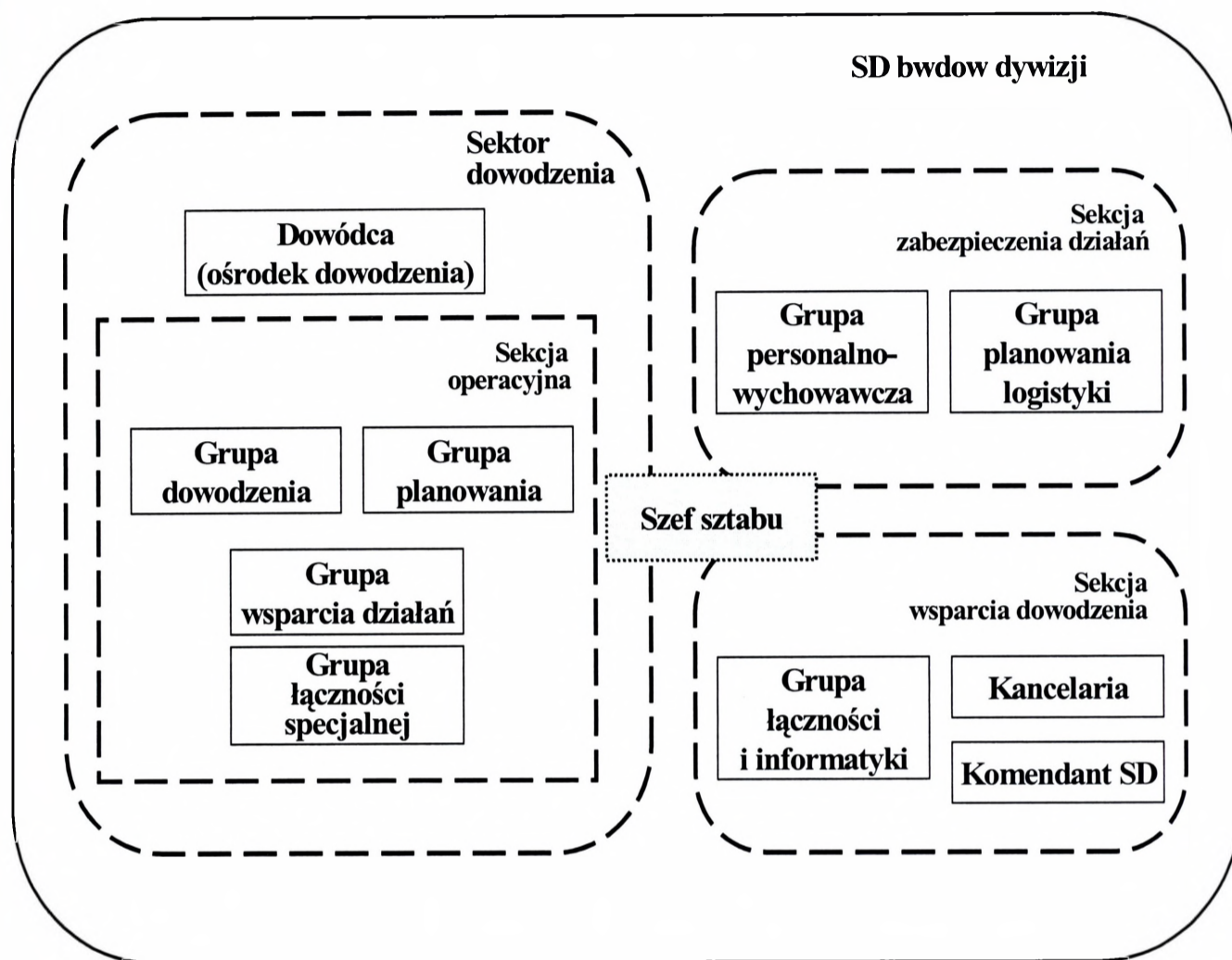
Szefowi sztabu podlega sztab batalionu, a w nim bezpośrednio: szef sekcji personalno-wychowawczej (S-1), szef sekcji operacyjnej (S-3) i szef sekcji logistyki (S-4).

W **okresie kryzysu i wojny**, w celu zabezpieczenia w trakcie działań bojowych skutecznego dowodzenia batalionem, zapewnienia obiegu informacji w dowództwie i w relacjach zewnętrznych oraz wykonania zadań bojowych przez pododdziały batalionu wsparcia dowodzenia organizuje się stanowisko dowodzenia batalionu. Z obserwacji ćwiczeń wojskowych i opinii osób funkcyjnych bwdow 1 Wdz wynika, że stanowisko dowodzenia batalionu organizowane jest w większości wypadków w ramach rozwijanego przez batalion GSD dywizji. Jednakże zakres zadań, jakie wykonuje batalion wsparcia dowodzenia, a w konsekwencji także zakres obowiązków osób funkcyjnych SD batalionu wskazuje na konieczność tworzenia przez batalion wsparcia dowodzenia oddzielnego stanowiska dowodzenia w pewnej odległości od GSD dywizji (może to być np. w okolicy rejonu przewidzianego na zapasowy rejon rozwinięcia GSD dywizji), dzięki czemu byłby to obszar chroniony i z częściowo rozwiniętymi elementami systemu łączności.

W ramach stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia zorganizowana jest praca (dwuzmianowa) zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej w strukturze funkcjonalnej przedstawionej na rysunku 1.11.

Jak wynika z powyższego rysunku struktura stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia dywizji jest w zakresie obsady operacyjnej podobna do struktury na stanowisku dowodzenia batalionu brygadowego. Występujące różnice, to zwiększone, proporcjonalnie do zadań, zespoły funkcjonalne. Podobnie stanowisko dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia dywizji jest zasadniczym ogniwem dowodzenia siłami i środkami bwdow. Zapewnia miejsca pracy osobom funkcyjnym dowództwa bwdow. Spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie planowanych działań i przeznaczone jest głównie do koordynacji działań pododdziałów batalionu

i organizowanych ich siłami elementów systemu dowodzenia dywizji (stanowisk dowodzenia, systemu łączności w tym sieci radioliniowo-kablowej dywizji) oraz planowania i koordynacji zadań związanych z ochroną systemu dowodzenia dywizji.



Opracowano na podstawie: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.11. Struktura części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia dywizji

W ramach systemu dowodzenia przyjęto główne obszary zadań zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia batalionu.

Dowódca batalionu – podlega dowódcy dywizji, odpowiada za dowodzenie, utrzymanie zdolności bojowej batalionu oraz rozwinięcie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia dywizji. Do głównych zadań dowódcy bwdow należy:

- utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej batalionu;
- znajomość zamiaru działania przełożonego i przewidywanie rozwoju sytuacji;

- terminowe przygotowanie stanowisk dowodzenia do pracy w rejonie przeznaczonym do rozwinięcia;
- terminowe przygotowanie do pracy sieci łączności dywizji;
- nadzór nad przygotowaniem dowództwa i pododdziałów batalionu do funkcjonowania w strukturach dywizji;
- podejmowanie decyzji i dowodzenie bwdow oraz zapewnienie właściwej organizacji pracy;
- nadzór nad przestrzeganiem tajemnicy służbowej w bwdow;
- utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej batalionu;
- nadzór nad właściwą eksploatacją i utrzymaniem wskaźników sprawności sprzętu uzbrojenia, sprzętu łączności, samochodowego i pozostałego sprzętu technicznego;
- sprawowanie nadzoru nad działalnością finansową batalionu i podległych jednostek;
- współpraca z duszpasterstwem wojskowym (zapewnienie żołnierzom wykonywania praktyk religijnych);
- współpraca z żandarmerią, prokuraturą i sądami;
- współpraca z terenowymi organami administracji państwowej.

Szef sztabu batalionu wsparcia dowodzenia jest koordynatorem pracy sztabu batalionu. Podlega bezpośrednio dowódcy bwdow, określa zadania dla sztabu bwdow i jest bezpośrednim przełożonym obsady etatowej sztabu batalionu. Do głównych zadań szefa sztabu bwdow należą:

- nadzorowanie pracy sztabu batalionu;
- nadzór nad przestrzeganiem określonych procedur dowodzenia przez wszystkie osoby funkcyjne sztabu;
- organizacja i funkcjonowanie systemu dowodzenia batalionu;
- nadzór nad realizacją przedsięwzięć organizacyjno – planistycznych dowództwa batalionu;
- śledzenie bieżącej sytuacji operacyjno-taktycznej oraz istotnych dla pracy stanowiska dowodzenia treści rozkazów, zarządzeń i aneksów dowódcy dywizji;
- znajomość, przestrzeganie oraz praktyczne wprowadzanie w działalności bieżącej rozkazów, zarządzeń i wytycznych przełożonych;

- nadzór nad zapewnieniem przepływu informacji zgodnie z zadaniami wykonywanymi przez batalion wsparcia dowodzenia;
- nadzór nad wykonywaniem dokumentów rozkazodawczych i sprawozdawczo informacyjnych;
- nadzór nad opracowywaniem dokumentów eksploatacji łączności oraz systemu ochrony sieci łączności przed oddziaływaniem przeciwnika;
- nadzór oraz okresowa kontrola stanu systemu ochrony i obrony SD oraz przestrzegania przepisów o ochronie tajemnicy na stanowisku dowodzenia;
- koordynowanie i kontrola przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego i rozpoznania;
- zabezpieczenie topograficzne batalionu.

Sekcja operacyjna – grupa dowodzenia – odpowiada za pozyskiwanie, przetwarzanie i przesyłanie informacji niezbędnych dla zapewnienia dowódcy możliwości dowodzenia podległymi elementami, dopowiada za dowodzenie elementami ugrupowania bwdow (wspiera w tym zakresie dowódcę), kierowanie siecią łączności budowaną przez batalion i elementami systemu łączności dywizji oraz ochronę i obronę SD batalionu wsparcia dowodzenia.

Sekcja operacyjna – grupa planowania - odpowiada za planowanie sieci łączności oraz użycia bwdow w kolejnych (przyszłych działaniach).

Sekcja operacyjna – grupa wsparcia działań - wspomaga dowódcę batalionu w planowaniu i dowodzeniu działaniami pododdziałów rodzajów wojsk. Specjaliści sekcji sprawują funkcję doradczą dla dowódcy, grupy planowania i grupy dowodzenia w swych obszarach specjalistycznych tj. wojsk inżynieryjnych, obrony przed bronią masowego rażenia.

Sekcja operacyjna – grupa łączności specjalnej – odpowiada za wymianę informacji w systemie łączności kodowo-szyfrowej oraz przetwarzanie i dystrybucję danych (np. kluczy) dla systemu łączności dywizji.

Sekcja wsparcia dowodzenia – grupa łączności i informatyki – jest odpowiedzialna za zaplanowanie i nadzór nad systemem łączności batalionu wsparcia dowodzenia oraz (współ z kancelarią) za prawidłowy obieg informacji w ramach systemu dowodzenia batalionu.

Sekcja wsparcia dowodzenia – kancelaria – odpowiada za stan, ochronę, przechowywanie dokumentów znajdujących się w kancelarii oraz rozdział, wysyłanie i nadzór nad obiegiem dokumentów.

Sekcja zabezpieczenia działań – grupa personalno-wychowawcza – odpowiada za gospodarowanie zasobami ludzkimi oraz działalność kadrową i społeczno-wychowawczą.

Sekcja zabezpieczenia działań - grupa planowania logistyki – odpowiada za planowanie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych bwdow.

Z badań wynika, że wymiana informacji w systemie dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia z podległymi pododdziałami batalionu (por. struktura bwdow – rysunek 1.4. i rysunek 1.5.) odbywa się w ramach więzi informacyjnych łączących poszczególne osoby funkcyjne i zespoły funkcjonalne stanowiska dowodzenia z dowódcami poszczególnych pododdziałów.

Wymiana informacji z dowódcami podległych kompanii (zwłaszcza rozwijających elementy stanowisk dowodzenia dywizji) odbywa się przede wszystkim w ramach rozwiniętej sieci radioliniowo-kablowej dywizji oraz w sieci dowodzenia dowódcy bwdow.

Wymiana informacji z dowódcami pozostałych pododdziałów odbywa się w większości przypadków w ramach stanowiska dowodzenia batalionu (kontakt osobisty lub w sieci wewnętrznej stanowiska dowodzenia).

1.2.3. Struktura dowództwa i organizacja dowodzenia w pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że dowództwo pułku wsparcia dowodzenia jest organem zapewniającym dowódcy możliwość sprawowania funkcji dowodzenia pułkiem w procesie przygotowania oraz realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Do głównych **zadań** dowództwa pułku wsparcia dowodzenia należy:

- utrzymywanie w ciągłej sprawności i gotowości do działania systemów pokojowego i mobilizacyjnego uzupełniania pułku;

- utrzymywanie nakazanego stanu gotowości bojowej pułku i poszczególnych jego pododdziałów oraz ich przygotowanie do prowadzenia działań w warunkach bojowych i w warunkach kryzysu na obszarze kraju i poza jego granicami, a także przygotowanie części z nich do udziału w akcjach ratowniczych i likwidacji skutków awarii, katastrof i klęsk żywiołowych;

- utrzymywanie gotowości do udziału w misjach pokojowych organizacji międzynarodowych;

- organizacja działań w powierzonym rejonie i przygotowanie pododdziałów do wykonywania zadań specjalistycznych oraz do współdziałania z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi;

- organizowanie i nadzorowanie szkolenia, organizowanie i prowadzenie kursów instruktorsko-metodycznych;

- organizowanie treningów i ćwiczeń oraz procesu zgrywania dowództw;

- przygotowanie i utrzymanie w ciągłej sprawności systemu dowodzenia i łączności pułku wsparcia dowodzenia oraz realizowanie przedsięwzięć zapewniających im bezpieczeństwo;

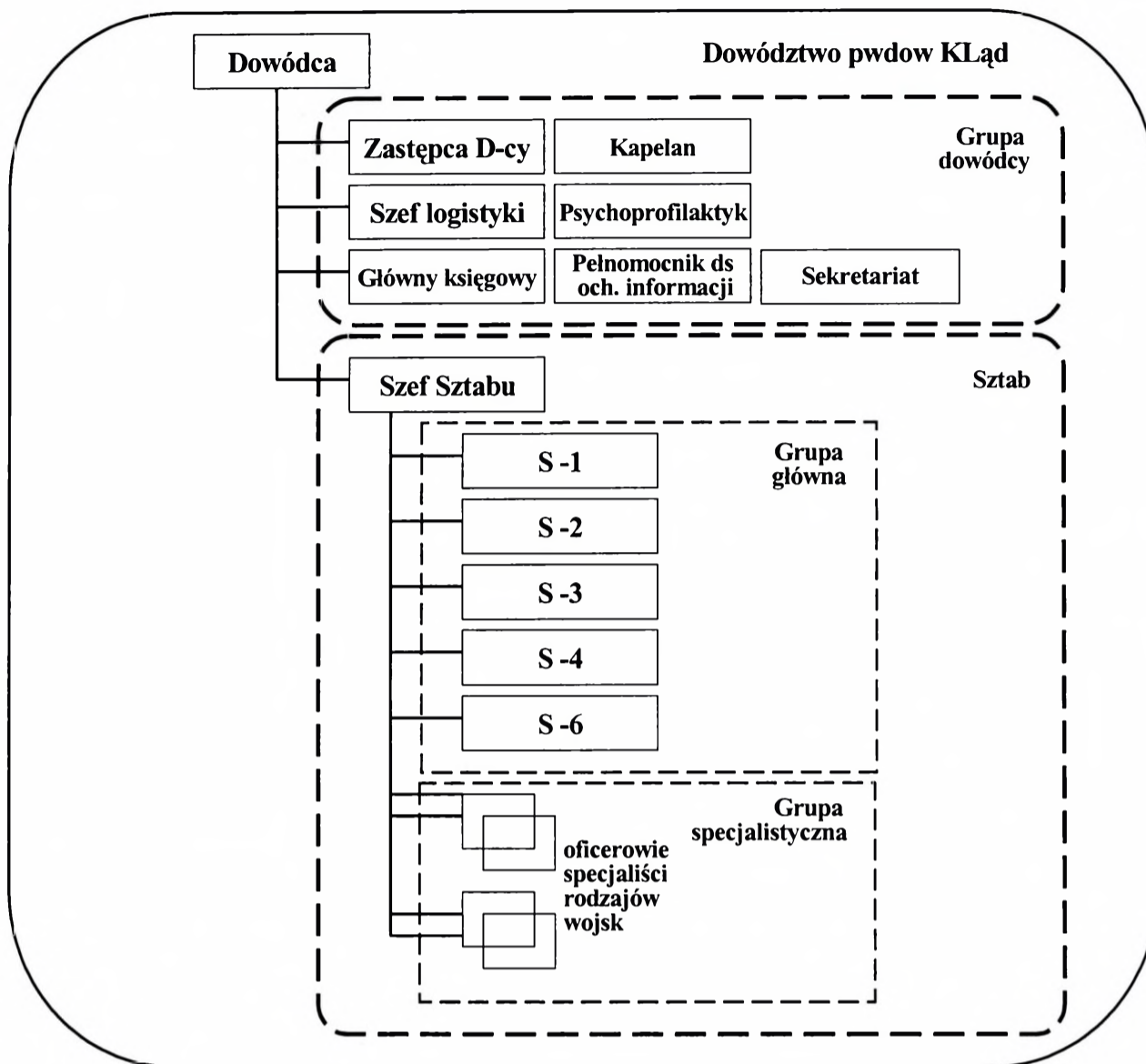
- przygotowanie podległych batalionów wsparcia dowodzenia do rozwijania, funkcjonowania oraz zabezpieczenia stanowisk dowodzenia komponentu lądowego;

- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć związanych z zabezpieczeniem procesu dowodzenia podczas szkolenia pododdziałów i podczas ćwiczeń;

- planowanie, organizowanie i nadzorowanie przedsięwzięć związanych z ochroną informacji niejawnych oraz ochroną i obroną obiektów pułku wsparcia dowodzenia;

- obsługa prawna i prowadzenie gospodarki finansowej pułku wsparcia dowodzenia.

Stosownie do tych zadań funkcjonuje w **czasie pokoju** dowództwo pułku wsparcia dowodzenia o strukturze przedstawionej na rysunku 1.12.



Opracowano na podstawie: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.12. Struktura dowództwa pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego

Dowódca pułku wsparcia dowodzenia odpowiada za dowodzenie, gotowość i zdolność bojową pułku oraz przygotowanie go do wykonywania zadań.

W ramach przedstawionej struktury dowódcy pułku wsparcia dowodzenia podlegają w dowództwie pułku bezpośrednio: zastępca dowódcy, szef sztabu, szef logistyki oraz główny księgowy, specjalista - psychoprofilaktyk, kapelan, pełnomocnik do spraw ochrony informacji oraz sekretariat.

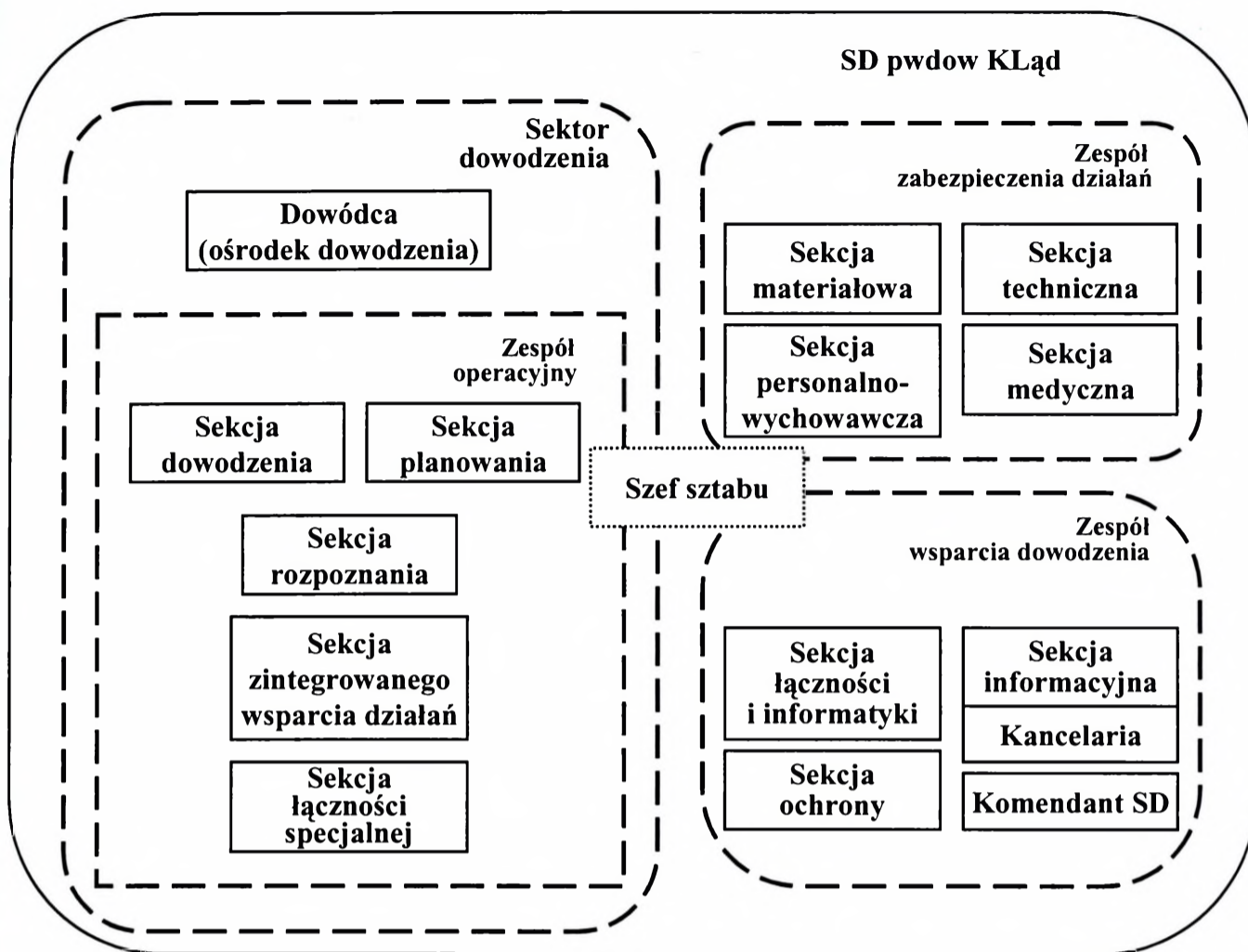
Szefowi sztabu podlega sztab pułku a w nim bezpośrednio: szef sekcji personalno-wychowawczej (S-1), szef sekcji rozpoznania (S-2) szef sekcji operacyjnej (S-3), szef sekcji logistyki (S-4) i szef sekcji wsparcia dowodzenia i łączności (S-6) oraz oficerowie z grupy specjalistycznej.

W okresie kryzysu i wojny, w celu zapewnienia w trakcie działań bojowych skutecznego dowodzenia pułkiem, zapewnienia obiegu informacji w dowództwie i w relacjach zewnętrznych oraz wykonania zadań bojowych przez pododdziały pułku wsparcia dowodzenia organizuje się stanowisko dowodzenia pułku. Stanowisko dowodzenia pułku organizowane jest jako oddzielnie funkcjonujące, jednakże uzasadniona jest jego lokalizacja w pobliżu (kilka km) stanowiska dowodzenia komponentu lądowego. Stanowisko dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia jest najczęściej typu mobilno-stacjonarnego, przy czym może ono być rozmieszczone w obiektach stacjonarnych, które nie posiadają wyposażenia w środki łączności i informatyki. Stanowisko dowodzenia pułku zapewnia swoimi środkami (polowymi) miejsca pracy dla około 70÷80% zasadniczej obsady operacyjnej stanowiska, pozostałe 20÷30% to stanowiska pracy, które muszą być zorganizowane w obiektach stacjonarnych. Jest to cechą odróżniającą stanowisko dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia od praktycznie mobilnych stanowisk dowodzenia batalionów – dywizyjnego a szczególnie brygadowego.

Praca na stanowisku dowodzenia prowadzona jest w systemie dwuzmianowym w strukturze funkcjonalnej przedstawionej na rysunku 1.13.

Struktura stanowiska dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia jest dostosowana do zadań, jakie wykonuje pułk wsparcia dowodzenia. Zapewnia osobom funkcyjnym dowództwa właściwy podział kompetencji i zakresu czynności dowódczo-sztabowych w trakcie planowania jak i kierowania działaniami pułku. Podobnie jak w pododdziałach wsparcia dowodzenia występujących na niższych szczeblach jest ono zasadniczym organem koordynującym działanie pododdziałów pułku.

Z analizy ćwiczeń pwdow przyjęto w ramach systemu dowodzenia główne obszary zadań zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia pułku.



Opracowano na podstawie: J. Janczak i inni, Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.

Rys. 1.13. Struktura części operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia

Dowódca pułku – podlega dowódcy komponentu lądowego, odpowiada za dowodzenie, utrzymanie zdolności bojowej pułku oraz rozwinięcie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia komponentu lądowego. Do głównych zadań dowódcy pwdow należy:

- utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej pułku;
- znajomość zamiaru działania przełożonego i przewidywanie rozwoju sytuacji;
- przygotowanie własnej oceny aktualnej sytuacji operacyjno-taktycznej, (wojsk własnych, przeciwnika i terenu), oraz istotnych czynników mogących mieć wpływ na wykonanie zadania, ciągle przewidywanie rozwoju sytuacji;
- terminowe przygotowanie stanowisk dowodzenia do pracy w rejonach przeznaczonych do rozwinięcia;

- terminowe przygotowanie do pracy sieci łączności komponentu lądowego;
- terminowe przygotowanie (wzmocnienie) niezbędnych elementów stacjonarnego systemu łączności do pracy w sieci łączności obszaru operacji;
- zapewnienie łączności (w ustalonym zakresie) na potrzeby współdziałających komponentów;
- nadzór nad przygotowaniem dowództwa i pododdziałów pułku do funkcjonowania w strukturach komponentu lądowego;
- podejmowanie decyzji i dowodzenie pwdow oraz zapewnienie właściwej organizacji pracy;
- nadzór nad przestrzeganiem tajemnicy służbowej w pwdow;
- utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej pułku;
- nadzór nad właściwą eksploatacją i utrzymaniem wskaźników sprawności sprzętu uzbrojenia, sprzętu łączności, samochodowego i pozostałego sprzętu technicznego;
- sprawowanie nadzoru nad działalnością finansową pułku i podległych jednostek;
- współpraca z duszpasterstwem wojskowym (zapewnienie żołnierzom wykonywania praktyk religijnych);
- współpraca z żandarmerią, prokuraturą i sądami;
- współpraca z terenowymi organami administracji państwowej.

Szef sztabu pułku wsparcia dowodzenia jest koordynatorem pracy sztabu pułku. Podlega bezpośrednio dowódcy pułku, określa zadania dla sztabu pułku i jest bezpośrednim przełożonym obsady etatowej sztabu. Do głównych zadań szefa sztabu pułku wsparcia dowodzenia należy:

- nadzorowanie pracy sztabu pułku;
- nadzór nad przestrzeganiem określonych procedur dowodzenia przez wszystkie osoby funkcyjne sztabu;
- organizacja i funkcjonowanie systemu dowodzenia pułku;
- kierowanie stanowiskiem dowodzenia pułku oraz koordynowanie pracy zespołów i osób funkcyjnych;
- nadzór nad realizacją przedsięwzięć organizacyjno – planistycznych dowództwa pułku;

- śledzenie bieżącej sytuacji operacyjno-taktycznej oraz istotnych dla pracy stanowiska dowodzenia treści dyrektyw, rozkazów, zarządzeń i aneksów dowódcy komponentu lądowego;

- znajomość, przestrzeganie oraz praktyczne wprowadzanie w działalności bieżącej rozkazów, zarządzeń i wytycznych przełożonych;

- nadzór nad zapewnieniem przepływu informacji zgodnie z zadaniami wykonywanymi przez pułk wsparcia dowodzenia;

- nadzór nad wykonywaniem dokumentów rozkazodawczych i sprawozdawczo informacyjnych;

- nadzór nad opracowywaniem dokumentów eksploatacji łączności oraz systemu ochrony sieci łączności przed oddziaływaniem przeciwnika;

- nadzór oraz okresowa kontrola stanu systemu ochrony i obrony SD oraz przestrzegania przepisów o ochronie tajemnicy na stanowisku dowodzenia;

- koordynowanie i kontrola przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego i rozpoznania;

- organizacja systemu ostrzegania i alarmowania.

Zespół operacyjny (tworzony przez oficerów S-2, S-3 i oficerów specjalistów) – jest głównym elementem części operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia. Przeznaczony jest do zaplanowania i dowodzenia działaniami pułku wsparcia dowodzenia. W trakcie wykonywania swej funkcji kieruje się decyzjami i wytycznymi dowódcy oraz zarządzeniami sztabu nadrzędnego. Zespół operacyjny spełnia nadrzędną rolę w stosunku do pozostałych zespołów i sekcji stanowiska dowodzenia. Planuje działania, a po podjęciu decyzji przez dowódcę opracowuje je w formie rozkazów i zarządzeń do pododdziałów. Następnie sprawuje kontrolę wykonania postawionych zadań. Ponadto organizuje wszechstronne zabezpieczenie działań i organizuje ciągłość pracy na SD pułku. W zespole operacyjnym wyodrębnione są sekcje: planowania, dowodzenia, rozpoznania i zintegrowanego wsparcia działań.

Sekcja dowodzenia – jest przeznaczona do realizacji przedsięwzięć i zadań służących prowadzeniu działań, informowania dowódcy pułku i sztabu o sytuacji pododdziałów oraz zapewnienia osobom funkcyjnym stanowiska dowodzenia niezbędnych informacji do podejmowania decyzji.

Sekcja planowania – stanowi element zespołu operacyjnego przeznaczony do planowania działań pułku wsparcia dowodzenia.

Sekcja rozpoznania – przeznaczona jest do przetwarzania danych i opracowywania informacji o przeciwniku i terenie. Zapewnia organizację dystrybucji wiadomości rozpoznawczych na potrzeby dowódcy, zespołów i sekcji stanowiska dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia.

Sekcja zintegrowanego wsparcia działań – jest elementem wspomagającym dowódcę pułku w planowaniu i dowodzeniu działaniami pododdziałów rodzajów wojsk. Oficerowie sekcji sprawują funkcję doradczą dla dowódcy, sekcji planowania i sekcji dowodzenia w swych obszarach specjalistycznych tj. obrony przeciwlotniczej, wojsk inżynieryjnych, obrony przed bronią masowego rażenia.

Sekcja łączności specjalnej przeznaczona jest do koordynacji systemu łączności kodowo-szyfrowej organizowanego przez pułk wsparcia dowodzenia dla potrzeb komponentu lądowego, odpowiada także za wymianę informacji w systemie łączności kodowo-szyfrowej oraz przetwarzanie i dystrybucję danych (np. kluczy) dla systemu łączności komponentu lądowego.

Zespół wsparcia dowodzenia – spełnia funkcję wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Planuje i koordynuje wykonanie sieci telekomunikacyjnej dla potrzeb pułku wsparcia dowodzenia. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje bezpieczeństwo przepływu informacji pomiędzy sekcjami SD oraz pomiędzy stanowiskami dowodzenia pododdziałów pułku wsparcia dowodzenia. W zespole wsparcia dowodzenia wyodrębnione są: sekcja łączności i informatyki, sekcja informacyjna, sekcja ochrony i komendant stanowiska dowodzenia.

Sekcja łączności i informatyki – jest zespołem odpowiedzialnym za planowanie sieci telekomunikacyjnej pułku wsparcia dowodzenia. W ramach sekcji organizowany jest punkt sterowania siecią, którego zadaniem jest ciągła kontrola nad zorganizowaną siecią telekomunikacyjną.

Sekcja informacyjna – odpowiada za organizację i obieg informacji (dokumentów) na stanowisku dowodzenia pułku.

Sekcja ochrony – odpowiada za rozwinięcie i funkcjonowanie SD oraz jego ochronę i obronę oraz za przechowywanie i rozdział dokumentów kancelarii.

Komendant stanowiska dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia – jest bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia dla SD pułku. W czasie działań podlega mu kompania wsparcia dowodzenia pułku. Organizuje łączność wewnętrzną SD pułku.

Zespół zabezpieczenia działań – przeznaczony jest do kierowania wsparciem logistycznym pododdziałów pułku w zakresie przygotowania i realizacji zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego i transportowego w okresie działań pułku. Prowadzi uzupełnienie personalne pododdziałów pułku oraz opiekę duszpasterską. Organizuje przekazanie jeńców wojennych w wyznaczone przez przełożonego rejony (w szczególnych przypadkach). Koordynuje działania pododdziałów logistycznych w celu właściwego zabezpieczenia logistycznego pododdziałów pułku. W ramach Zespołu zabezpieczenia działań funkcjonuje: sekcja materiałowa, sekcja techniczna, sekcja medyczna i sekcja personalno-administracyjna.

Sekcja materiałowa – jest przeznaczona do planowania, formułowania oraz koordynowania przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia materiałowego pododdziałów pułku.

Sekcja techniczna – jest przeznaczona do organizowania, planowania i monitorowania systemu zabezpieczenia technicznego pułku.

Sekcja medyczna – jest przeznaczona do planowania, organizowania oraz koordynowania przedsięwzięć zabezpieczenia medycznego pododdziałów pułku.

Sekcja personalno-administracyjna – jest przeznaczona do planowania i realizacji przedsięwzięć z zakresu uzupełniania pododdziałów pułku stanem osobowym, środkami transportowymi i maszynami. Odpowiada za zabezpieczenie finansowe i ochronę prawną interesów pułku oraz zabezpieczenie potrzeb duchowych żołnierzy. W jej skład wchodzi poniżej scharakteryzowane elementy.

Grupa ewidencyjno-uzupełnieniowa odpowiadająca za działalność organizacyjno-etatową i ewidencyjno-statystyczną. Grupa ta jest przeznaczona do planowania i realizacji przedsięwzięć z zakresu uzupełnienia pododdziałów pułku kadrami, żołnierzami, środkami transportowymi i maszynami.

Grupa głównego księgowego – przeznaczona do realizacji zadań zabezpieczenia finansowego i prawnego. Jest komórką zabezpieczającą pracę głównego księgowego, który na stanowisku dowodzenia może pełnić rolę doradcy dla dowódcy pułku w tzw.

ośrodka dowodzenia. Ze względów funkcjonalnych obsada grupy rozmieszczona jest w sekcji personalno-administracyjnej zespołu zabezpieczenia działań.

Oficer społeczno-wychowawczy – odpowiedzialny za realizację zadań społeczno-wychowawczych, współpracę z mediami. Może pełnić rolę nieetatowego oficera prasowo-informacyjnego dowódcy pułku, oraz doradcy w sprawach społeczno-wychowawczych.

Kapelan – odpowiedzialny za zabezpieczenie potrzeb duchowych żołnierzy pułku i ludności cywilnej w rejonie działania.

Badania wykazały, że wymiana informacji w systemie dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia z podległymi pododdziałami odbywa się w ramach więzi informacyjnych łączących poszczególne osoby funkcyjne i zespoły funkcjonalne systemu dowodzenia pułku. Wymiana informacji z dowódcami podległych batalionów i kompanii, ze względu na rozległy obszar działania pułku wsparcia dowodzenia i odległości pomiędzy rozwijanymi elementami systemu dowodzenia komponentu lądowego, odbywa się przede wszystkim w ramach rozwiniętej sieci radioliniowo-kablowej obszaru operacji oraz w sieci dowodzenia dowódcy pwdow, szczególnie w przypadku, gdy dowódca pułku sprawuje swoje funkcje poza własnym stanowiskiem dowodzenia.

Wnioski:

Z przeprowadzonych w rozdziale pierwszym rozważań wynika, iż struktury organizacyjne i zadania dowództwa pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia mogą być niejednorodne. W zależności od roli i miejsca, brygad, dywizji, czy też komponentu lądowego zadania stawiane pododdziałom i oddziałom wsparcia dowodzenia będą zależały od zadań jednostek wspieranych. Dlatego też każdy dowódca powinien każdorazowo określić szczegółowe zadania sztabom i podległym pododdziałom wsparcia dowodzenia.

Dokonując uogólnienia rozważań dotyczących przedstawionych struktur organizacyjnych pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia można postawić tezę, że spełniają one szczególną rolę w wojskach lądowych. Umożliwiają bowiem integrację różnych wysiłków wszystkich rodzajów wojsk i służb dla osiągnięcia wspólnych celów w nakazanych obszarach odpowiedzialności.

Prowadzone badania wykazały, że zadania i struktury wewnętrzne pododdziałów i oddziałów wsparcia dowodzenia powinny być dostosowane do roli, zadań i składu komponentu lądowego. Zasada ta nie jest jednak stosowana we wszystkich przypadkach przedstawionych w niniejszej pracy naukowo-badawczej, gdyż ograniczenia spowodowane możliwościami ekonomicznymi uniemożliwiają wdrażanie odpowiednich, czyli nowoczesnych i kosztownych rozwiązań organizacyjnych i technicznych.

Znamiennym jest również fakt, iż zaprezentowane struktury przekształcają się w kierunku obniżenia własnego szczebla organizacyjnego, większego „utechnicznienia” i „usamodzielnienia” pod względem wykonywanych zadań. Zmiany te związane są przede wszystkim z kompleksowym wykonywaniem świadczeń w zakresie organizacji, rozbudowy i eksploatacji współczesnych stanowisk dowodzenia organizowanych na różnych szczeblach dowodzenia.

Przedstawione rozważania stanowią podstawę do sformułowania również kilku uogólnień:

- aktualna obsada personalna dowództwa oraz stanowiska dowodzenia batalionów dowodzenia i brygad dywizji oraz pułku wsparcia dowodzenia nie spełnia wymogów ciągłego funkcjonowania stanowiska dowodzenia w dłuższym okresie czasu;
- realizacja zadań w zespołach funkcjonalnych stanowisk dowodzenia (grupach i sekcjach) odbywa się przy zbyt dużym obciążeniu obecnej obsady personalnej;
- obecna struktura i obsada stanowiska dowodzenia pododdziałów wsparcia dowodzenia nie pozwala organizować pracy dwuzmianowej;
- istnieje zatem potrzeba doposażenia pododdziałów dowodzenia w urządzenia i systemy pozwalające zarządzać organizowanymi sieciami łączności, a zwłaszcza nowo tworzonymi sieciami teleinformatycznymi.

Mając na względzie także aktualne uwarunkowania zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne determinujące konieczność zapewnienia interoperacyjności w zakresie dowodzenia, łączności i informatyki w ramach sojuszu NATO, należy przede wszystkim rozstrzygnąć i usankcjonować prawnie problem odpowiedzialności dowództw na poszczególnych szczeblach dowodzenia.

ROZDZIAŁ 2

PODOBIEŃSTWA I RÓŻNICE FORM I METOD DOSKONALENIA DOWÓDZTW I WOJSK

Formy i metody doskonalenia (szkolenia) charakteryzując się interdyscyplinarnością i kompleksowością mają swoje tożsame odpowiedniki w systemach szkolenia wielu armii. W rozdziale dokonano porównania zasadniczych form i metod doskonalenia (szkolenia) wojsk i dowództw. Porównując stosowane obecnie formy w siłach zbrojnych państw sojuszniczych i spoza NATO podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: *Jakie są podobieństwa i różnice form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych SZ RP do stosowanych form i metod w wybranych armiach Sojuszu?* Podjęta analiza problemu pozwoli w dalszej części na określenie skutecznych (najczęściej stosowanych) form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia.

2.1. Formy i metody doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia w SZ RP

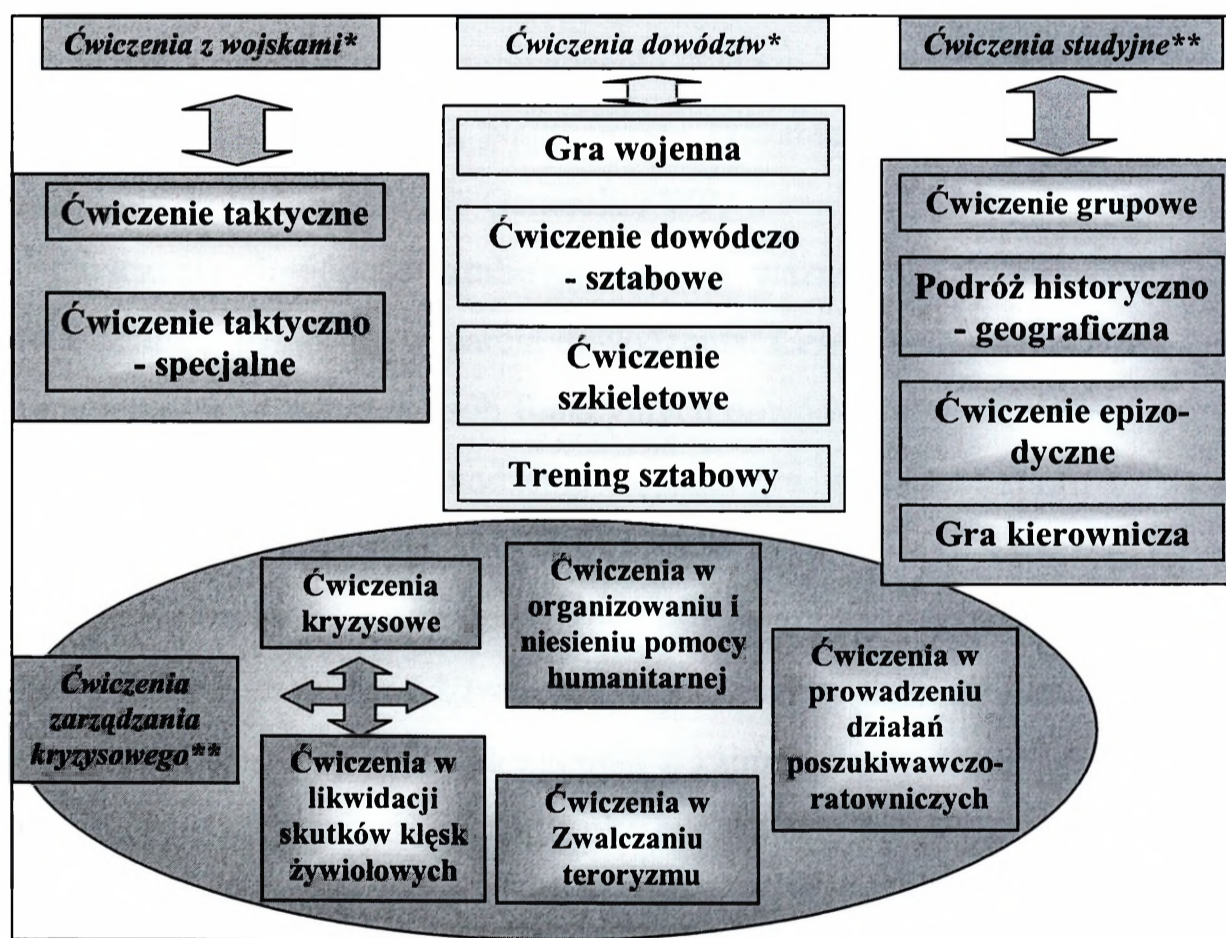
Cechą charakterystyczną szkolenia wojskowego jest różnorodność form organizacyjnych. Jest to powodowane koniecznością osiągania w procesie szkolenia różnych celów - przygotowania do działań bojowych pojedynczych żołnierzy, pododdziałów, oddziałów, związków taktycznych, itd., jak również dowództw różnych szczebli.

Aby skutecznie realizować cele w szkoleniu operacyjno-taktycznym i bojowym w Siłach Zbrojnych RP stosowane są dwie zasadnicze kategorie form: proste oraz złożone. W literaturze problemu formy *proste* to przedsięwzięcia szkoleniowe o jednorodnej tematyce i strukturze metodycznej. Formy *złożone* odznaczają się kompleksowością i odpowiednim stopniem komplikacji organizacyjnych i metodycznych, konieczne są do urealnienia złożonej sytuacji współczesnego pola walki w szkoleniu.

Do typowych *prostych* form organizacyjnych szkolenia dowództw i dowódców pododdziałów zalicza się: wykład, seminarium, konwersatorium, informację oraz in-

struktaż. Do form *złożonych* zalicza się oprócz ćwiczeń wojskowych inne formy szkolenia jak kursy i zajęcia instruktażowo-metodyczne, pokazy oraz warsztaty szkoleniowe. Pomimo tego jako zasadnicze formy szkolenia wojskowego literatura problemu wymienia ćwiczenia wojskowe.

W Siłach Zbrojnych RP stosowane są następujące rodzaje ćwiczeń wojskowych (patrz rys. 2.1.). Obowiązujące od 1995 roku instrukcje o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami oraz z wojskami SZ RP określają podział (klasyfikacje) i charakterystykę poszczególnych ćwiczeń. W Akademii Obrony Narodowej dla potrzeb kształcenia studentów we wszelkiego rodzaju zajęciach i ćwiczeniach z przedmiotu *Metodyka Szkolenia Taktyczno-Operacyjnego* dokonano klasyfikacji, która została wypracowana w ciągu ostatnich lat na podstawie badań i praktyki szkoleniowej, ćwiczenia realizowane w SZ RP dzielą się na cztery zasadnicze typy:



* mogą być prowadzone z wykorzystaniem systemów symulacyjnych

** niektóre formy można wspomagać systemami (programami) symulacyjnymi

Źródło: J. Halik, J. Wolejszo, *Ćwiczenia Sił Zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO*, AON, Warszawa 2003.

Rys. 2.1. Typy i rodzaje ćwiczeń wojskowych w SZ RP

Typologia ćwiczeń według podmiotów szkolenia, tzn. do ujęcia najważniejszego elementu systemu szkolenia Sił Zbrojnych jako wyróżnika ćwiczeń, należy do istotnych z punktu widzenia organizatora i prowadzącego ćwiczenie. Dokonany podział ćwiczeń uwzględnia tylko jedno kryterium – **podmioty szkolenia**. Przyjęcie innych kryteriów skutkuje nowymi podziałami ćwiczeń. Dla potrzeb powyższej pracy podane kryterium będzie jedyne.

Najważniejszą formą prowadzenia ćwiczeń w SZ RP są **ćwiczenia z wojskami**. Ćwiczenia z wojskami są taką formą praktycznego szkolenia dowództw i wojsk, w trakcie, której ćwiczący na tle sytuacji taktycznej zbliżonej do realnej, możliwej do zaistnienia na przyszłym polu walki, dążąc do określonego celu działania w zgodzie z zasadami sztuki wojennej uczą się praktycznego rozwiązywania problemów taktycznych.

Ćwiczenia z dowództwami i sztabami mają na celu doskonalenie umiejętności dowództw, sztabów niezbędnych do wykonywania obowiązków funkcyjnych w procesie planowania, organizowania i prowadzenia operacji, działań taktycznych oraz praktycznego dowodzenia wojskami. Najwyższym szczeblem organizacyjnym SZ biorącym udział w szkoleniu jest Sztab Generalny WP.

1. **Ćwiczenie dowódczo-sztabowe** stanowi ważne ogniwo doskonalenia dowództw i sztabów jednostek wsparcia dowodzenia. *Celem* tych ćwiczeń jest doskonalenie umiejętności wszystkich osób funkcyjnych dowództwa w działaniu zespołowym w ramach realizacji procesu dowodzenia wojskami, w tym także sprawdzenie stopnia przygotowania dowództw do ćwiczeń z wojskami. *Istotą* ćwiczeń dowódczo-sztabowych jest to, że ćwiczące dowództwo jest etatowym organem dowodzenia a jego skład wynika z etatu dowództwa, wszyscy ćwiczący zajmują stanowiska funkcjonalne na stanowiskach dowodzenia zgodnie z zajmowanym stanowiskiem etatowym. *Treścią* tej formy szkolenia są działania obejmujące cały kompleks przedsięwzięć wynikających z przeznaczenia danego ćwiczącego szczebla organizacyjnego SZ.

2. **Trening sztabowy** jest kolejną formą przygotowania dowództw jednostek wsparcia dowodzenia do udziału w przedsięwzięciach szkoleniowych bardziej złożonych. *Celem* treningu sztabowego jest doskonalenie osób funkcyjnych stanowisk dowodzenia, lub tylko zespołów funkcjonalnych tych stanowisk, w realizacji zadań w czasie organizowania i prowadzenia działań taktycznych bądź operacyjnych. *Istotą*

tego rodzaju ćwiczenia jest jego prowadzenie, wyrażające się w prowadzeniu (realizacji) ćwiczeniem aż do czasu opanowania rozpatrywanych problemów w stopniu pożądanym przez kierownika ćwiczenia.¹ *Treścią* treningu sztabowego jest: realizacja procesu dowodzenia lub też jej pojedynczej fazy, czy też etapu, kalkulacji operacyjno – taktycznych, opracowanie dokumentów planistycznych i rozkazodawczych. *Treścią* treningu sztabowego może też być prowadzenie pracy na punkcie w terenie, umiejętności posługiwania się technicznymi środkami łączności i zautomatyzowanymi środkami dowodzenia.

3. Formą ćwiczeń stosowaną w indywidualnym szkoleniu dowódców i oficerów dowództwa jednostek wsparcia dowodzenia są **ćwiczenia grupowe**. *Celem* tych ćwiczeń jest przełożenie wiedzy teoretycznej na praktyczne umiejętności rozwiązywania problemów operacyjno – taktycznych oraz realizacji czynności na stanowiskach dowodzenia bądź pełnienie funkcji dowódczych w terenie. *Istotą* tych ćwiczeń jest to, że wszyscy szkoleni występują w jednakowej (określonej przez kierownika – prowadzącego) roli i rozwiązują zadania na tle tej samej sytuacji taktyczno-operacyjnej. *Treścią* ćwiczeń grupowych jest organizacja i prowadzenie działań (taktycznych i operacyjnych). Podmiot szkolący się rozwiązuje problemy w roli określonej osoby funkcyjnej na stanowisku dowodzenia (w celach szkoleniowych pomieszczeniu lub w terenie).

2.2. Formy i metody doskonalenia dowództw w armii USA

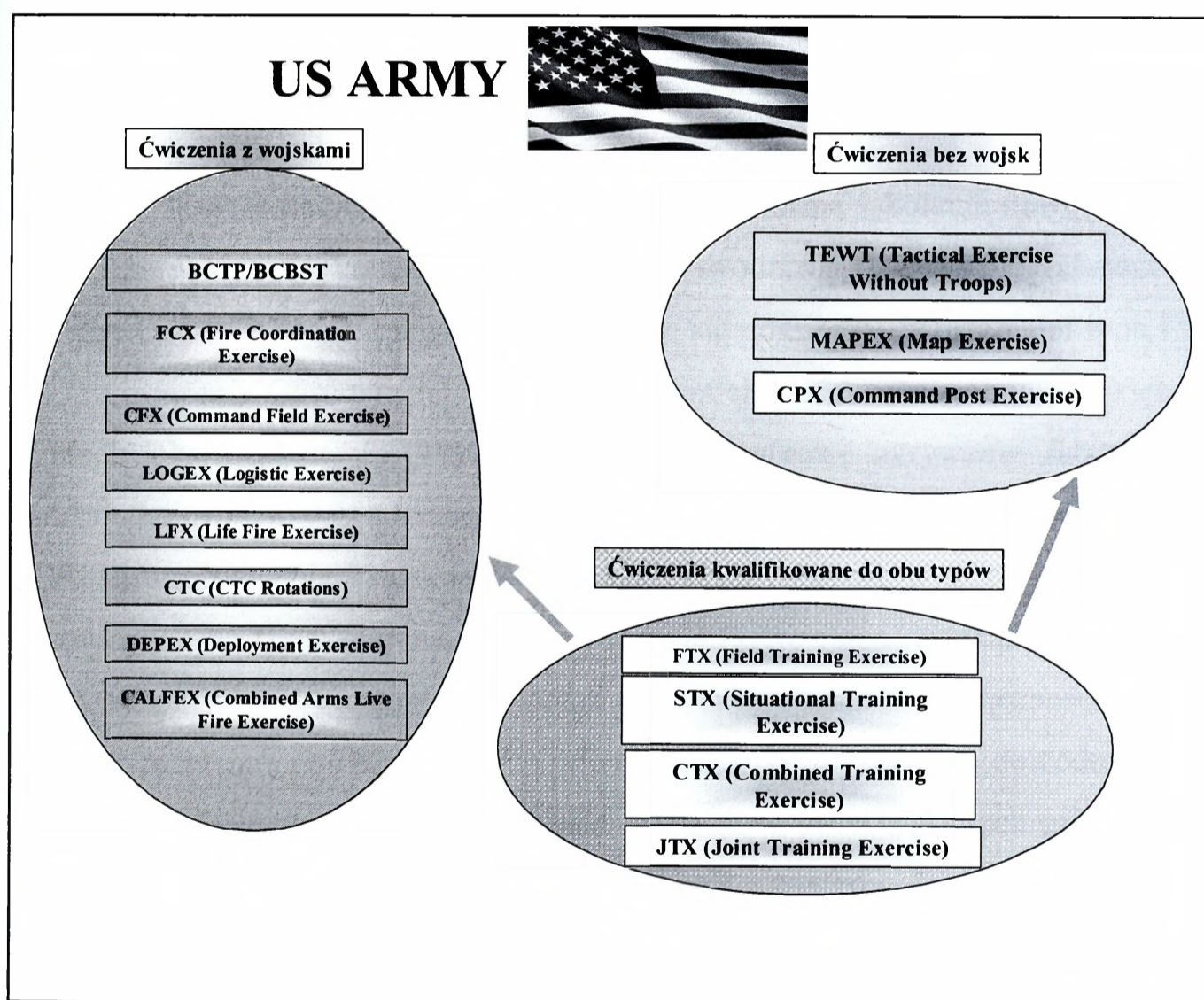
Do kryteriów podziału ćwiczeń w armii(rys.2.2.) amerykańskiej zalicza się: *cele ćwiczenia, sposób organizacji i prowadzenia ćwiczenia, szczebel dowodzenia ćwiczących, rozmach ćwiczenia, liczby stron i szczebli dowodzenia ćwiczących, udział wojsk oraz użycie amunicji bojowej*.

Zgodnie z powyższymi kryteriami w szkoleniu wojsk lądowych armii Stanów Zjednoczonych występują dwa zasadnicze typy ćwiczeń: z wojskami i bez wojsk. Wśród **ĆWICZEŃ Z WOJSKAMI** najbardziej charakterystyczne to:

- BCTP (*Battle Command Training Program*)
- ćwiczenie w kierowaniu ogniem (*Fire Coordination Exercise – FCX*);

¹ Odpowiednik *musztry bojowej* zastosowany do szkolenia dowództw i sztabów.

- ćwiczenie – trening sytuacyjny (*Situational Training Exercise – STX*);
- ćwiczenie dowódcze w terenie (*Command Field Exercise – CFX*);
- ćwiczenie zgrywające system logistyczny (*Logistic Exercise – LOGEX*);
- ćwiczenie w terenie (*Field Training Exercise – FTX*);
- ćwiczenie ze strzelaniem (*Live Fire Exercise – LFX*);
- ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem (*Combined Arms Live Fire Exercise – CALFEX*);
- ćwiczenie w przegrupowaniu (*Deployment Exercise – DEPEX*).



Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.2. Typologia ćwiczeń w armii Stanów Zjednoczonych

1. **BCTP** jest to program szkoleniowy, czyli (BATTLE COMMAND TRAINING PROGRAM) obejmujący ćwiczenie symulacyjne, które jest połączone z głównym ośrodkiem szkolenia poligonowego.

2. **Ćwiczenie w kierowaniu ogniem - FCX** - wykorzystuje się w szkoleniu broni połączonych w celu doskonalenia koordynacji dowodzenia działaniami pododdziałów z systemem kierowania ogniem. W ćwiczeniach tych do odzwierciedlenia założonej sytuacji taktycznej stosuje się figury bojowe oraz makiety sprzętu o zmniejszonych wielkościach i rozmieszczone na zmniejszonych odległościach. Ten rodzaj ćwiczenia najczęściej wykorzystuje się w szkoleniach wojsk od szczebla plutonu do batalionu.

3. **Trening sytuacyjny - STX** - jest epizodycznym ćwiczeniem o zbliżonych celach do poprzednich. Przeznaczony jest do przeszkolenia ćwiczących w zakresie jednego złożonego lub grupy zagadnień. W ćwiczeniach, STX uczy się standardowych, zalecanych sposobów wykonywania określonego zadania. W szkoleniu, które poprzedza udział w ćwiczeniach STX główny nacisk kładzie się na praktyczne działanie wojsk.

4. **Ćwiczenia dowódcze w terenie – CFX**, są formą szkolenia dowódców i sztabów przy pełnym wykorzystaniu systemów dowodzenia, łączności i zabezpieczenia logistycznego. Ćwiczenia tego rodzaju lokują się pomiędzy ćwiczeniami typu CPX a FTX. Ćwiczenia CFX pozwalają doskonalić umiejętności szczególnie w takich dziedzinach jak: rozpoznanie, wsparcie ogniowe, cząstkowe zgrywanie zabezpieczenia działań bojowych, dowodzenie i łączność. *Celem* ćwiczeń dowódczych w terenie (CFX) jest utrwalenie i doskonalenie umiejętności i nawyków oficerów w działaniu zespołowym na rzecz racjonalnego dowodzenia (kierowania) podległymi elementami przy wykorzystaniu elementów systemu dowodzenia i środków łączności rozmieszczonych w terenie na rzeczywistych odległościach. *Istota* ćwiczeń dowódczych w terenie (CFX) polega na tym, że ćwiczące dowództwa poszczególnych szczebli dowodzenia angażują w ćwiczeniu tylko taką ilość sił i środków dowodzenia i łączności, które stanowią szkielet systemu dowodzenia i zapewniają wszystkie niezbędne relacje dowodzenia, współdziałania, wsparcia i zabezpieczenia bojowego działań.

Zakres i treść problemów rozwiązywanych w toku ćwiczenia CFX zależy od woli dowódcy odpowiedzialnego za przygotowanie ćwiczenia oraz od założonych celów szkoleniowych.

5. **Ćwiczenia zgrywające systemy logistyczne - LOGEX** - w ćwiczeniach tych dowódcy i wojska doskonalą swoje umiejętności w zakresie: zaopatrzenia, transportu, zabezpieczenia medycznego, organizacji uzupełnień i innych zagadnień niezbędnych

do prawidłowego działania systemu logistycznego. Tego typu ćwiczenie zapewnia sprawdzenie funkcjonowania tego systemu w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki i doskonalenie podstawowych procedur działania w zakresie zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. W LOGEX doskonalili się również umiejętności dowódców i sztabów w kierowaniu procesem wsparcia logistycznego własnych oddziałów i pododdziałów, w tym stosowanie podstawowych procedur działania oraz ich praktycznej realizacji.

Istota ćwiczenia zawiera się w tym, że ćwiczące dowództwa oraz pododdziały logistyczne zgodnie z przewidzianymi dla nich zadaniami wynikającymi z konkretnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) rozwiązują problemy praktycznego zabezpieczenia logistycznego walczących wojsk. Z chwilą, gdy osiągnięta zostanie pełna sprawność systemu logistycznego, ćwiczenie można włączyć do innych rodzajów ćwiczeń, których celem jest pełne zgranie wszystkich systemów wsparcia i zabezpieczenia w określonych sytuacjach taktycznych (operacyjnych).

Treścią ćwiczeń jest: organizacja pracy zasadniczych elementów logistyki; prowadzenie działań zgodnie z założoną sytuacją logistyczną; rozwiązywanie metodą gry wojennej problemów logistycznych przy założeniu występującego niedoboru środków materiałowych; ocena działania elementów systemu logistycznego; doskonalenie pracy na środkach łączności.

6. Ćwiczenie w terenie - FTX - jest prowadzone w warunkach zbliżonych do rzeczywistego pola walki. Wymagają, zatem zaangażowania sprzętu bojowego i uzbrojenia oraz pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia. Są wykorzystywane do szkolenia dowódców sztabów i całych pododdziałów lub tylko wybranych elementów ugrupowania bojowego. *Celem* ćwiczeń jest doskonalenie praktycznych umiejętności dowódców (sztabów), pododdziałów, załóg (obsług) w zakresie planowania organizacji i prowadzenia działań bojowych w określonych sytuacjach taktycznych. *Istotą* ćwiczenia jest to, że biorą w nim udział wszystkie elementy tzn. dowództwa i pododdziały ogólnowojskowe oraz pododdziały wsparcia i zabezpieczenia w pełnym składzie ze sprzętem. *Treścią* tych ćwiczeń jest planowanie i koordynacja działań taktycznych oraz wsparcia ogniowego i zabezpieczenia logistycznego; tworzenie zgrupowań bojowych i doskonalenie ich w zakresie efektywnego wykorzystania systemów uzbrojenia; wykonywanie przemieszczeń i manewrów w toku działań bojowych

7. **Ćwiczenia ze strzelaniem - LFX** - to rodzaj ćwiczeń, do przeprowadzenia, których wymagana jest znaczna ilość środków bojowych. Do prawidłowego ich przebiegu zapewnić należy swobodę manewru uczestniczącym pododdziałom oraz możliwości wykorzystania organicznych i wspierających systemów uzbrojenia, z użyciem amunicji bojowej włącznie. LFX umożliwiają zgrywanie wszystkich ćwiczących pododdziałów (bojowych, wsparcia i zabezpieczenia). Duże wymagania pod względem zabezpieczenia materiałowego i nakładów finansowych rekompensowane jest celem. Głównym ich celem jest zgranie pododdziałów i systemów dowodzenia na szczeblu kompanijnej grupy bojowej.

Ćwiczenie ze strzelaniem (Live Fire Exercise – LFX) jest szczególnym rodzajem ćwiczenia organizowanym i prowadzonym w celu zgrania pododdziałów i systemów uzbrojenia występujących w kompanijnej grupie bojowej. Zapewnia doskonalenie umiejętności dowódców w zakresie praktycznego dowodzenia, tworzenia ugrupowania bojowego, systemu ognia i kierowania nim, a zespoły ogniowe, drużyny (załogi, obsługi) oraz pojedynczych żołnierzy zgrania w warunkach najbardziej zbliżonych do realnego pola walki, w tym doskonalenia techniki przemieszczania się i praktycznego użycia uzbrojenia. Ćwiczenie ze strzelaniem stwarza warunki odpowiadające w maksymalnym stopniu działaniom taktycznym poprzez wykorzystanie organicznych i wspierających systemów uzbrojenia oraz użycie amunicji bojowej. Wymaga to od organizatorów pełnego zabezpieczenia materiałowego, zapewnienia realizmu pola walki oraz bezwzględnego przestrzegania warunków bezpieczeństwa. Duże koszty wykluczają możliwość ich prowadzenia na wyższych szczeblach dowodzenia. Dlatego stosuje się je najczęściej na szczeblu plutonu i kompanii.

8. **Ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem -CALFEX** - to kosztowne ćwiczenia połączonych broni ze strzelaniem ostrym. W ćwiczeniach tego typu jednostki biorące w nich udział przegrupowują się i wykonują manewry wykorzystując organiczne i wspierające środki walki z użyciem amunicji bojowej. W CALFEX angażowany jest każdy rodzaj wojsk.

9. **Ćwiczenie w przegrupowaniu – DEPEX** - to specjalne ćwiczenia w przegrupowaniu, w ćwiczeniach tych szkoli się pojedynczych żołnierzy, jednostki oraz współdziałające z nimi instytucje w procedurach wykonywania zadań, które są związane z przegrupowaniem wojsk.

WŚRÓD ĆWICZEŃ BEZ UDZIAŁU WOJSK (Z DOWÓDZTWAMI) naj-

bardziej charakterystyczne to:

- ćwiczenia na mapach (*Map Exercise – MAPEX*);
- ćwiczenia taktyczne bez wojsk (*Tactical Exercise Winthout Troops - TEWT*);
- ćwiczenia stanowisk dowodzenia (*Command Post Exercise – CPX*).

1. Ćwiczenia na mapach - MAPEX - są najprostszymi ćwiczeniami prowadzonymi z dowództwami (sztabami). Ćwiczenia te pozwalają dowódcy na szkolenie swego sztabu oraz podległych mu dowódców w planowaniu, koordynowaniu i realizacji zadań taktycznych przy wykorzystaniu map, tablic, monitorów oraz stołów plastycznych obrazujących sytuacje taktyczne. **Celem** tych ćwiczeń jest doskonalenie umiejętności kadry dowódczej i sztabowej w zakresie planowania, koordynacji i realizacji zadań taktycznych lub operacyjnych. **Istota** tych ćwiczeń zawiera się w tym, że dowódca danego szczebla szkoli (zgrywa) swój sztab i podległych dowódców w rozwiązywaniu problemów współczesnego pola walki, w tym przede wszystkim dowodzenia podległymi i przydzielonymi (wspierającymi) pododdziałami wykorzystując do tego sytuacje zobrazowane na mapach, szkicach, stołach plastycznych lub monitorach. *Treścią* tego ćwiczenia jest zgrywanie zespołów roboczych, wymiana i obieg informacji, dokonywanie kalkulacji czasowo-przestrzennych, przygotowanie danych do decyzji i jej podejmowanie, stawianie zadań i kontrola ich wykonania oraz opracowanie planów użycia wojsk. W ćwiczeniach tych uwzględnia się także problematykę doskonalenia pracy na środkach łączności (jeśli są one wykorzystywane). Ćwiczenia na mapach stanowią niejako etap przygotowawczy przed ćwiczeniami bardziej kosztownymi i złożonymi, a prowadzi się je praktycznie na wszystkich szczeblach od plutonu wzwyż.

2. Ćwiczenia taktyczne bez wojsk – TEWT - to ćwiczenie taktyczne bez wojsk. Prowadzone w rzeczywistym terenie pozwala dowódcy brygady, batalionu na szkolenie swojego sztabu i podległych mu dowódców. *Celem* ćwiczenia taktycznego bez wojsk jest przygotowanie dowódców (sztabów) do prowadzenia różnych rodzajów działań bojowych ze szczególnym wyeksponowaniem pracy dowódcy i zespołów roboczych sztabu w terenie. *Istotą* tych ćwiczeń jest to, że dowódca danego szczebla szkoli i zgrywa podległy mu sztab, a także wyznaczony personel jednostek (pododdziałów) wsparcia w zakresie analizy sytuacji, planowania i organizacji oraz prowa-

dzenia walki w terenie przyszłych działań bojowych. *Treścią* ćwiczeń taktycznych bez wojsk jest analiza i ocena sytuacji taktycznej, ocena terenu, planowanie działań i pokaz ich przebiegu w terenie, organizacja systemu ognia oraz planowanie wsparcia i zabezpieczenia działań bojowych.

3. Ćwiczenia stanowisk dowodzenia - CPX - prowadzone są z reguły w terenie z rozwinięciem stanowisk dowodzenia. Mogą być również prowadzone w pomieszczeniach (MSD). Stanowią rozwinięcie ćwiczeń na mapach (*MAPEX*) dla dowódców i sztabów w zakresie dowodzenia i prowadzenia działań bojowych z wykorzystaniem systemów łączności. *Celem* tego ćwiczenia jest przygotowanie dowódców i sztabów do zespołowego rozstrzygnięcia problemów taktyczno-operacyjnych oraz zagadnień dotyczących dowodzenia wojskami, w tym planowania, organizowania i prowadzenia oraz zabezpieczenia działań bojowych na stanowiskach dowodzenia rozmieszczonych w warunkach stacjonarnych i polowych. *Istotą* tych ćwiczeń jest to, że dowództwa (sztaby) pracują na rozwiniętych stanowiskach dowodzenia w terenie lub warunkach stacjonarnych, wykonując proceduralne zadania w zakresie planowania, organizowania i dowodzenia w toku walki. Ćwiczenie to może być również prowadzone jako gra symulacyjna lub też część większego ćwiczenia, wówczas to stanowiska dowodzenia mogą być rozwijane na zmniejszonych odległościach. *Treścią* ćwiczeń CPX jest tworzenie i zgrywanie zespołów roboczych, przygotowanie kalkulacji, planów i rozkazów, przemieszczanie stanowisk dowodzenia, rozwijanie i wykorzystywanie systemów łączności, obiegu informacji oraz integracji i synchronizacji działań

Do ćwiczeń, które klasyfikują się jako **ĆWICZENIA DOWÓDZTW**, ale mogą być prowadzone także z wojskami dodatkowo zalicza się:

1. Ćwiczenia połączone – JTX - Ćwiczenie prowadzone przez wszystkie komponenty lądowe, morskie i powietrzne. Celem jest sprawdzenie gotowości bojowej i interoperacyjności wszystkich rodzajów sił zbrojnych.

2. Wielonarodowe ćwiczenia w celu wzmocnienia bezpieczeństwa US –CTX - są planowane w celu trenowania i rozwijania interoperacyjności między państwami sprzymierzonymi. Najczęściej są to ćwiczenia CPX oraz FTX realizowane poza terytorium USA w rejonach dyslokacji baz amerykańskich.

3. Ćwiczenia w ośrodkach szkolenia poligonowego połączonych rodzajów wojsk - **CTC Rotations** - to rotacyjne, przemienne ćwiczenia mające na celu doskonalenie współdziałania na polu walki w ramach działań połączonych różnych rodzajów wojsk.

2.3 Formy i metody doskonalenia dowództw (sztabów) w Bundeswerze

Zgodnie z regulaminami¹ Bundeswehry w niemieckich (rys.2.3.) wojskach lądowych prowadzone są następujące *typy* (Uebungsarten) i *formy* (Uebungsformen) ćwiczeń:

1. Ćwiczenia dowódcze (*Fuehrungsuebungen*), bez udziału wojska,
2. Ćwiczenia sztabowe (*Stabsuebungen*),
3. Ćwiczenie z wojskami (*Truppenuebungen*).

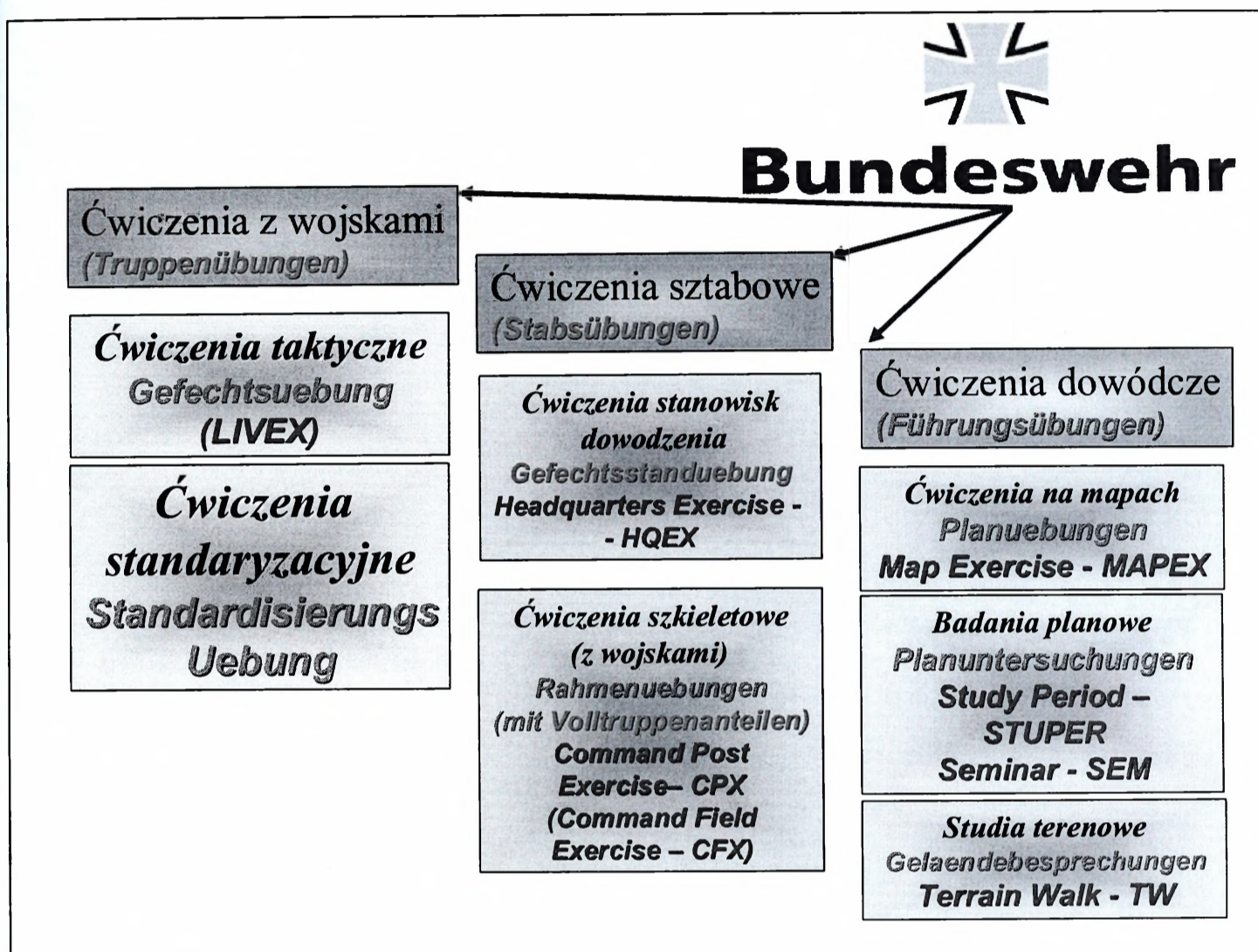
ĆWICZENIA DOWÓDCZE

Ćwiczenia te kształcą, doskonalą i uzupełniają wiedzę i umiejętności dowódców w zakresie dowodzenia wojskami. Obejmują one przede wszystkim taktykę, wsparcie dowodzenia i logistykę. Ćwiczenia dowódcze składają się z ćwiczeń na mapach, badań (analiz) planowych oraz studiów terenowych.

1. **Ćwiczenia na mapach** nadają się do kształcenia i ćwiczenia procesu dowodzenia. Są one integralną częścią kształcenia i doskonalenia dowódców. Ćwiczenia na mapach są prowadzone *jednostronnie* (mit einer Partei) lub *dwustronnie* (mit zwei Parteien). *Istotą* tych ćwiczeń jest to, że szkoleni występując w określonych rolach pod kierownictwem dowódcy – przełożonego danego szczebla (kierownika ćwiczenia) lub nauczyciela w uczelni wojskowej, rozwiązują zadania na tle jednolitej lub zmieniającej się sytuacji taktycznej (operacyjnej). Dopuszczalne jest stosowanie przerw i przeskoków czasowych oraz zmiany miejsc pracy. Ćwiczenie na mapach nie odbywa się w terenie. Ćwiczenia na mapach przygotowują dowódców i oficerów sztabu do udziału

¹ Koncepcja częściowa dla ćwiczeń sił zbrojnych (Teilkonzeption für Übungen der Streitkräfte –TKÜbSK, Berlin, Lipiec 2001). Działalność ćwiczeniowa w wojskach lądowych („Übungstätigkeit im Heer”, Bonn, Październik 2001). Regulamin wojsk lądowych 101/200 pod tytułem „Ćwiczenia” (Übungen HDv 101/200 VS – NfD, Kilonia, Sierpień 2002),

w ćwiczeniach bardziej złożonych. Częstotliwość ich prowadzenia uzależniona jest od woli dowódcy lub potrzeb szkoleniowych. Mogą one poza tym przygotowywać do udziału w ćwiczeniach szkieletowych lub taktycznych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Übungen HDv 101/200 VS – NfD, Kilonia, Sierpień 2002.

Rys. 2.3. Typologia ćwiczeń w Bundeswehrze

2. W **badaniach planowych** wybrane zagadnienia z zakresu sztuki operacyjnej, taktyki lub zasad działania określonych rodzajów wojsk zostają poddane analizie i ocenie. Ćwiczenia - badania planowe nie odbywają się w terenie, lecz prowadzi się je z pomocą planów lub map w salach (pomieszczeniach).

3. **Studia terenowe** to rodzaj ćwiczeń, w których celem jest doskonalenie dowódców i oficerów sztabu w rozwiązywaniu problemów taktycznych z wykorzystaniem naturalnych warunków terenowych, łącznie z przykładami historycznymi. *Celem* tych ćwiczeń jest nauczenie dowódców oraz oficerów sztabu umiejętnego postrzegania

i oceny terenu w zależności od rodzajów działań bojowych. *Istotą* ćwiczenia jest to, że jego uczestnicy zostają wprowadzeni przez kierownika ćwiczenia, którym jest najczęściej dowódca danego szczebla lub jego przełożony, w sytuację taktyczną (operacyjną), na podstawie, której podejmują decyzję i opracowują plan działania. Przyjęte rozwiązania ćwiczący przedstawiają i uzasadniają w terenie. Po dyskusji i wysłuchaniu wszystkich uwag i opinii, kierownik ćwiczenia podaje rozwiązanie (decyzję) autorskie i umiejscawia go w terenie. *Treścią* tego rodzaju ćwiczeń jest rozwiązywanie różnych problemów taktycznych (operacyjnych), w tym analiza sytuacji, podejmowanie decyzji, a także zdobywanie informacji o rejonie działań, ludności, kulturze, gospodarce itp.

ĆWICZENIA SZTABOWE

Celem *ćwiczeń sztabowych* jest kształcenie, doskonalenie i doksztalcanie dowódców i ich sztabów w dowodzeniu wojskami. Właściwością *ćwiczeń sztabowych* jest rozwinięcie i eksploatacja stanowisk dowodzenia w warunkach zbliżonych do bojowych. Prowadzi się je też w celu przygotowania do *ćwiczeń z wojskami*, sprawdzenia koncepcji funkcjonowania stanowiska dowodzenia oraz sprawdzenia sposobu działania na stanowisku dowodzenia lub tylko w zespołach funkcjonalnych. Prowadzi się je na *poligonach* bądź w *terenie*. Rozróżnia się *ćwiczenia sztabowe*:

- *ćwiczenia stanowisk dowodzenia*
- *ćwiczenia szkieletowe*.

1. Ćwiczenia stanowisk dowodzenia prowadzone są z reguły w terenie z rozwinięciem stanowisk dowodzenia, mogą być również prowadzone w pomieszczeniach. Służą one rozwinięciu i eksploatacji stanowiska dowodzenia, tworzeniu nowych zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia, doskonaleniu zasad i reguł w pracy sztabowej oraz doskonaleniu współpracy między zespołami stanowiska dowodzenia.

2. Ćwiczenia szkieletowe są *ćwiczeniami* szczególnie efektywnymi w procesie szkolenia dowódców i dowództw wszystkich szczebli. *Celem* tych *ćwiczeń* jest doskonalenie dowódców i zgrywanie dowództw w rozwiązywaniu problemów taktycznych (operacyjnych) oraz przygotowanie ich do współdziałania z dowództwem wyższego szczebla i dowódcami (dowództwami) niższych szczebli. *Istotą* *ćwiczeń szkieletowych* jest to, że występują w nim organy dowodzenia (GSD) różnych szczebli dowodzenia w organicznym (zmniejszonym) składzie różnych tworząc tzw. szkielet syste-

mu dowodzenia. Ćwiczące SD rozwiązują problemy taktyczne współdziałając w jednolitym systemie dowodzenia i łączności. *Treścią* tych ćwiczeń są zagadnienia wynikające z przeznaczenia bojowego szkolących się dowództw oraz szerokiej problematyki przygotowania i prowadzenia współczesnych działań taktycznych na polu walki lub w misji. Ćwiczenia szkieletowe wymagają określonego aparatu kontrolno-rozjemczego oraz działania pododdziałów zabezpieczających rozwinięcie i funkcjonowanie systemu dowodzenia (stanowisk dowodzenia) w związku z tym prowadzone są jako ćwiczenia z wojskami. Ćwiczenia te ze względu na dość złożony charakter wymagają wysokiego poziomu wyszkolenia biorących w nich udział dowództw (dowództw). Zazwyczaj są one poprzedzone ćwiczeniami przygotowawczymi sztabów, systemów łączności oraz kierowania ogniem.

3. Ćwiczenia taktyczne są najwyższą formą szkolenia bojowego wojsk Bundeswehry. Umożliwiają one praktyczne doskonalenie umiejętności wszystkich dowódców w dowodzeniu podległymi wojskami oraz zgrywanie sztabów i pododdziałów w przygotowaniu i prowadzeniu walki. Ćwiczenia te mogą być prowadzone jako jednostronne (*mit einer Partei*), w których ćwiczący pododdział (oddział) jest w pełni ukompletowany, natomiast druga strona – przeciwnik jest przedstawiany (imitowany) za pomocą figur bojowych (celów), do których prowadzony jest ogień (strzelanie amunicją bojową) lub jest pozorowany przez wydzielone pododdziały. Ćwiczenia taktyczne mogą być również prowadzone jako dwustronne (*mit zwei Parteien*), w których obie strony realizują przeciwstawne zadania (np. jedna się broni, druga naciera). *Celem* ćwiczeń taktycznych jest doskonalenie dowódców w kierowaniu walką, zgrywanie zespołów ćwiczących w ramach dowództwa w terenie, jak również doskonalenie wojsk w praktycznym działaniu w różnych sytuacjach taktycznych. *Istotą* ćwiczeń taktycznych jest to, że występują w nim wszystkie komponenty tzn. dowództwa (szta-by) oraz pododdziały. W zależności od szczebla dowodzenia mogą to być również pododdziały rodzajów wojsk i logistyki w etatowym lub zmniejszonym składzie. *Treścią* ćwiczeń taktycznych są różnorodne zagadnienia wynikające z zadań (misji) danego pododdziału (oddziału) oraz okresu (cyklu), w którym szkoli się ćwiczący pododdział. Ćwiczenia taktyczne prowadzone są zgodnie z decyzjami ćwiczących dowódców.

2.4 Formy i metody doskonalenia dowództw w Armii Republiki Czeskiej

Przygotowanie zespołowe jest armii czeskiej obok szkolenia indywidualnego żołnierza głównym okresem szkolenia wojsk. Zasadniczym zadaniem przygotowania zespołowego jest stopniowe zgrywanie działania jednostek ogólnowojskowych z jednostkami wsparcia w podstawowych rodzajach działań bojowych. W toku szkolenia zespołowego stosowane są formy i metody szkolenia:

1. *ćwiczenia taktyczne,*
2. *ćwiczenia specjalistyczne,*
3. *ćwiczenia taktyczno-specjalistyczne,*
4. *strzelania bojowe*
5. *ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem bojowym*

Celem ćwiczeń dowództw i wojsk¹ jest zgrywanie działań w ramach dowództwa i pododdziału w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistej walki oraz wyrabianie właściwych umiejętności i nawyków, odporności fizycznej, psychicznej, a także kształtowania cech umysłu i charakteru, które są niezbędne w walce. Podstawową funkcją ćwiczeń jest ukształtowanie u ćwiczących indywidualnych i zespołowych umiejętności oraz nawyków racjonalnego przygotowania i prowadzenia walki. Ćwiczenia mogą być też wykorzystane w celach kontrolnych, badawczych lub metodycznych. *Istota* ćwiczeń polega na tym, że w ćwiczeniach biorą udział dowództwa oraz wojska w etatowym *lub* zmniejszonym składzie. Ćwiczące zespoły stanowią jednolite w swej strukturze organy dowodzenia. *Treść* ćwiczeń stanowią zadania wynikające z określonych celów szkoleniowych i zasad przygotowania oraz prowadzenia działań taktycznych w różnych rodzajach działań bojowych, a także warunkach terenowych, atmosferycznych, porach roku i doby.

Ćwiczenia dowództw są najwyższą formą praktycznego przygotowania oficerów dowództw w systemie szkolenia Armii Republiki Czeskiej. Przygotowują etatowe dowództwa do zespołowego rozwiązywania problemów taktycznych oraz do dowodzenia i zabezpieczenia działań. Są one niejako sprawdzianem stopnia przygotowania do-

¹ *Formy a metody přípravy velitelů, štábů a vojsk taktického stupně*, wyd. Ministerstvo Obrany, Praha 1996
Organizace a provedení vševojskových taktických cvičení a velitelsko-štabních cvičení v terénu“, wyd. Ministerstvo Obrany, Praha 1988

wództw do pracy w warunkach zbliżonych do rzeczywistych, w tym do udziału w ćwiczeniach z wojskami. *Istota* tych ćwiczeń polega na tym, że zespół ćwiczący – etatowy organ lub kilka organów dowodzenia wojskami - usprawnia i doskonali swoją pracę. Biorące udział w ćwiczeniu zespoły (sekcje) poszczególnych szczebli, rozmieszczone są w sposób umowny bez uwzględnienia w pełni rzeczywistych warunków pola walki i sytuacji operacyjno-taktycznej, w pomieszczeniach lub w terenie po rozwinięciu elementów stanowiska dowodzenia. *Treścią* ćwiczeń dowództw jest rozwiązywanie problemów z zakresu organizacji i prowadzenia działań operacyjnych i taktycznych w różnych rodzajach działań bojowych.

Ze względu na kryterium podmiotu ćwiczenia dowództw (rys. 2.4.) dzielą się na:

1. *Ćwiczenia dowództw (sztabów) bez udziału wojsk*
2. *Ćwiczenia dowództw (sztabów) z udziałem wojsk*

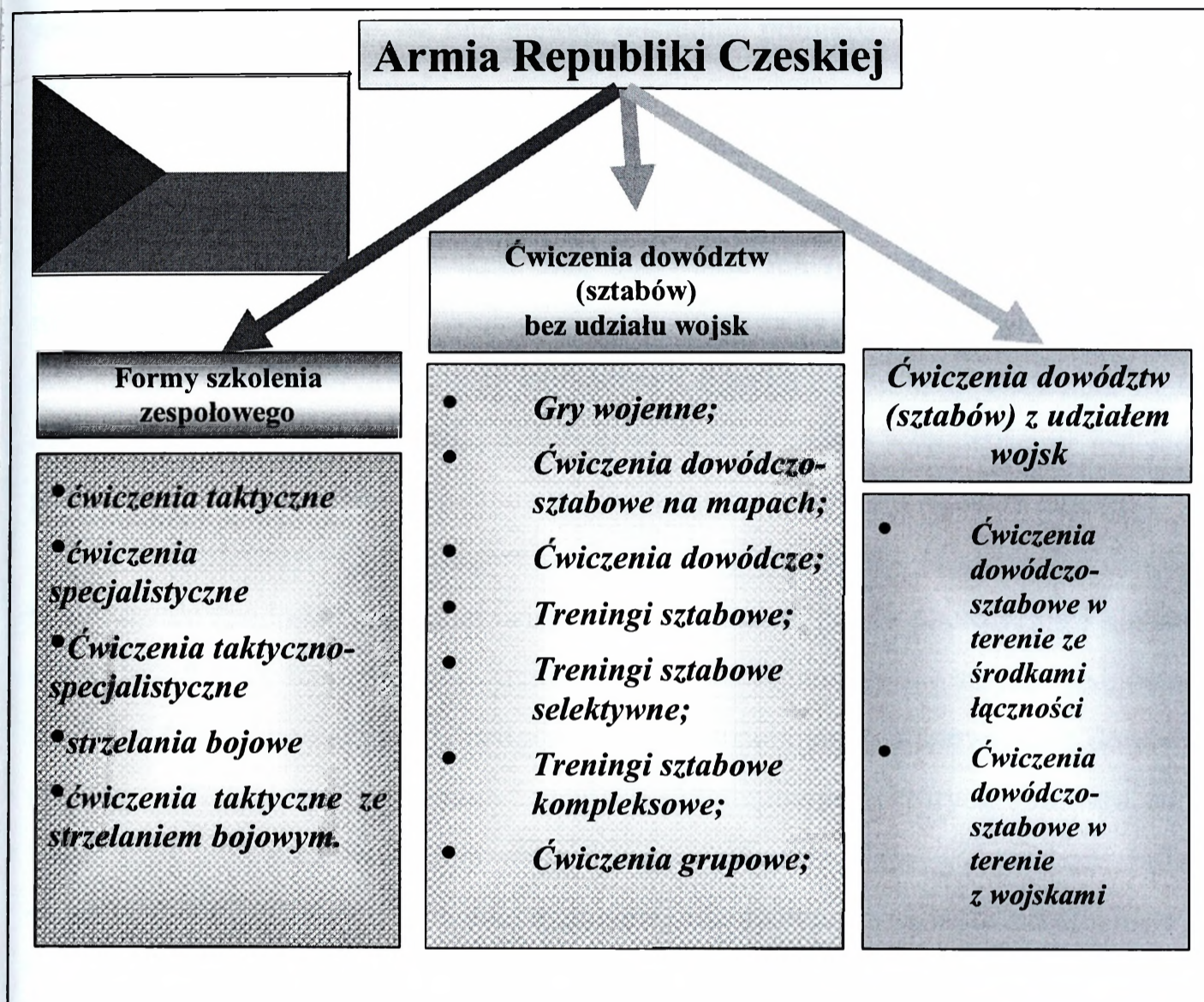
Ćwiczenia dowództw (sztabów) bez udziału wojsk dzielą się na¹:

- A) Gry wojenne
- B) Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach
- C) Ćwiczenia dowódcze
- D) Treningi sztabowe:
 - *Treningi sztabowe selektywne;*
 - *Treningi sztabowe kompleksowe.*
- E) Ćwiczenia grupowe

A. Gra wojenna jest metodą przygotowania wyższych sztabów szczebla operacyjnego lub strategicznego (organów kierujących obronnością państwa, MON, SG) do realizacji zadań w czasie kryzysu lub wojny. Jako taka nie jest uwzględniana w regulaminach dotyczących szkolenia wojsk.

B. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach. Celem tych ćwiczeń jest zgrywanie pracy zespołów SD oraz doskonalenie oficerów-dowódców w dowodzeniu wojskami w czasie planowania i prowadzenia walki w warunkach zbliżonych realnej sytuacji bojowej. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach organizowane są jako ćwiczenia *jedno- lub dwuszczeblowe, jedno- lub dwustronne*. Czas trwania tego ćwiczenia waha się od jednego do dwóch dni.

¹ Schuch K., Komputerowe wsparcie szkolenia dowództw i wojsk, AON, Warszawa 2003.



Źródło: Schuch K., Komputerowe wsparcie szkolenia dowództw i wojsk, AON, Warszawa 2003

Rys. 2.4. Typologia ćwiczeń w Armii Republiki Czeskiej

C. **Ćwiczenia dowódcze** są metodą szkolenia dowództw, których zadaniem jest doskonalenie oraz pogłębianie wiadomości, umiejętności i nawyków dowódców oddziałów i pododdziałów. Ćwiczenia dowódcze mogą być organizowane i prowadzone zarówno w terenie jak również na stołach plastycznych. W przypadku, gdy ćwiczenie dowódcze jest organizowane w terenie, stanowiska dowodzenia są rozmieszczane zgodnie z sytuacją i zasadami taktycznymi. *Celem* ćwiczeń dowódczych jest doskonalenie dowódców i oficerów sztabu w samodzielnym podejmowaniu optymalnych decyzji, w prowadzeniu map roboczych i sytuacyjnych, w przygotowaniu rozkazów i zarządzeń dla podwładnych oraz w dowodzeniu za pomocą środków łączności.

Ćwiczenia dowódcze zasadniczo prowadzane są jako ćwiczenia *jednostronne, jedno-lub dwuszczeblowe*. Są one metodą pośrednią pomiędzy *ćwiczeniami grupowymi* i *ćwiczeniami z wojskami*.

D. Selektywne treningi sztabowe są rodzajem ćwiczenia a także metodą szkolenia i zgrywania dowództwa. Ich zadaniem jest przygotowanie oficerów sztabowych do wykonywania określonych funkcji oraz zgrywanie ich (oficerów) w wykonywaniu różnych zadań sztabowych. Treningi organizowane są w ramach określonych komórek, sekcji i poszczególnych grup dowództwa danego szczebla dowodzenia. Samodzielne treningi sztabowe trwają 4-6 godzin. W tym czasie rozpatrywany jest jeden problem (zagadnienie) lub etap pracy sztabu w operacyjnym lub realnym czasie.

W **kompleksowych treningów sztabowych** zgrywane jest działanie np: dowództwa oddziału (pododdziału) (stanowiska dowodzenia) w czasie planowania i kierowania podwładnymi. Kompleksowe treningi sztabowe organizowane są jako jednostronne, *jedno lub dwuszczeblowe*. Prowadzone są w rozwiniętych stanowiskach dowodzenia lub w przygotowanych pomieszczeniach szkoleniowych, których struktura odpowiada strukturze stanowiska dowodzenia danego szczebla. Tematy ćwiczone ustalane są przez dowódcę danego szczebla, a dotyczą one głównego zadania szkoleniowego, tzn. organizowania i prowadzenia walki przez pododdział, oddział.

E. Ćwiczenia grupowe są formą, a zarazem metodą przygotowania dowódców. Ich zadaniem jest pogłębienie u szkolonych wiadomości, doskonalenie umiejętności oraz utrwalenie ich nawyków. Ćwiczenie grupowe jest sposobem rozwiązywania zadań etapów procesu planowania i organizowania walki. Zadaniem ćwiczących jest opanowanie teoretycznych zasad przygotowania i prowadzenia działań bojowych. Ćwiczenie grupowe jest prowadzone na wszystkich szczeblach dowodzenia *ARCz* i może być organizowane jako jednostronne i jednoszczeblowe.

Ćwiczenia dowództw (sztabów) z udziałem wojsk to rodzaj ćwiczeń prowadzonych jako:

1. *Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności*
2. *Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami*

1. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności to zasadnicza forma szkolenia dowództw batalionów. Celem tych ćwiczeń jest zgrywanie pracy dowództw w warunkach zbliżonych do warunków współczesnego pola walki. Temat

ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie ma charakter kompleksowy, co oznacza, że rozstrzygane są problemy różnych rodzajów działań taktycznych oraz rodzajów wojsk. Ćwiczenia takie organizowane są najczęściej jako *dwuszczeblowe, jedno- lub dwustronne*. Dowództwa poszczególnych szczebli dowodzenia pracują w terenie na konkretnych (własnych SD) w realnych warunkach środowiskowych, na określonej sytuacji taktycznej.

2. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami mają za zadanie zgranie pracy dowództwa (zespołów funkcjonalnych SD) przy kierowaniu walką pododdziałów w warunkach zbliżonych do warunków współczesnej walki. Ćwiczenia te są prowadzone w rzeczywistym terenie i w różnorodnych warunkach atmosferycznych, pozwalają ćwiczącym dokonywać realnej oceny sytuacji wojsk, terenu i pogody, a także ich wpływu na działania bojowe. Dowództwa pracują na stanowiskach dowodzenia, w sytuacji oddziaływania czynników pola walki na funkcjonujące elementy systemu dowodzenia. Jednym z etapów ćwiczenia może być wykonywanie zadań ogniowych przez ćwiczące pododdziały, dostosowane do aktualnie istniejącej sytuacji taktycznej. Temat ćwiczenia dowódczo-sztabowego w terenie z wojskami ma charakter kompleksowy, co oznacza, że rozstrzygane są problemy różnych rodzajów działań taktycznych oraz rodzajów wojsk. Ćwiczenia te organizowane są najczęściej jako *dwuszczeblowe, jedno- lub dwustronne*.

2.5 Porównanie form i metod doskonalenia dowództw

W SZ analizowanych państw podejście do form i metod szkolenia wojskowego nie odbiega od istniejących w Sojuszu Północnoatlantyckim. Narodowe rozwiązania systemu szkolenia wojskowego a zwłaszcza typologia ćwiczeń uwarunkowały się na przestrzeni lat i wynikają z narodowych doświadczeń i rozwoju nauki wojskowej. Analizowane typologie ćwiczeń przedstawia rysunek 2.5. i 2.6.

| | | | | |
|---------------|---------------------------------------|---|--|--|
| Polska | <i>Ćwiczenia z wojskami</i> | <i>Ćwiczenia dowództw</i> | <i>Ćwiczenia studyjne</i> | <i>Ćwiczenia zarządzania kryzysowego</i> |
| Polska | <i>Ćwiczenia taktyczne z wojskami</i> | <i>Ćwiczenia bez udziału wojsk (z dowództwami i sztabami)</i> | | |
| USA | <i>Ćwiczenia z wojskami</i> | <i>Ćwiczenia bez wojsk</i> | | |
| Niemcy | <i>Ćwiczenia z wojskami</i> | <i>Ćwiczenia sztabowe</i> | <i>Ćwiczenia dowódcze</i> | |
| Czechy | <i>Formy szkolenia zespołowego</i> | <i>Ćwiczenia dowództw (sztabów) bez udziału wojsk</i> | <i>Ćwiczenia dowództw (sztabów) z udziałem wojsk</i> | |

Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.5 Porównanie typów ćwiczeń

| <i>Formy szkolenia zespołowego</i> | <i>Ćwiczenia dowództw (sztabów) bez udziału wojsk</i> | <i>Ćwiczenia dowództw (sztabów) z udziałem wojsk</i> |
|---|---|--|
| <i>ćwiczenia taktyczne</i> | <i>Gry wojenne</i> | <i>Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności</i> |
| <i>ćwiczenia specjalistyczne</i> | <i>Ćwiczenia dowódczo-sztabowe na mapach</i> | <i>Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami</i> |
| <i>Ćwiczenia taktyczno-specjalistyczne</i> | <i>Ćwiczenia dowódcze</i> | |
| <i>strzelania bojowe</i> | <i>Treningi sztabowe selektywne</i> | |
| <i>ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem bojowym</i> | <i>Treningi sztabowe kompleksowe</i> | |
| | <i>Ćwiczenia grupowe</i> | |

Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2.6 Porównanie typów i rodzajów ćwiczeń

W wyniku dokonanej analizy typów i rodzajów ćwiczeń stwierdzono, że kryterium podmiotu zastosowane do typologii ćwiczeń w sposób obiektywny i rzeczowy odzwierciedla funkcjonujące w armiach podziały ćwiczeń i ich strukturę. Podział ćwiczeń na typy:

1. *ćwiczenia z wojskami*
2. *ćwiczenia bez wojsk*
3. *ćwiczenia dowództw*
4. *ćwiczenia sztabowe*
5. *ćwiczenia dowódcze*
6. *ćwiczenie dowództw bez udziału wojsk*
7. *ćwiczenie dowództw z wojskami*
8. *formy szkolenia zespołowego*
9. *ćwiczenia studyjne*

Naukowe próby uporządkowania nazewnictwa ćwiczeń w jedną spójną całość, wynikającą z rozwoju nauk wojskowych, pragmatyzmu¹ doktryn i systemów szkolenia. W każdym z przedstawionych typów ćwiczeń zasadniczym elementem jest podmiotowość, odwołanie się do podmiotów szkolenia - żołnierzy, dowódców, dowództw, oraz całych pododdziałów, oddziałów.

Nazwa ćwiczenia jak np. ćwiczenie na mapach, czy też ćwiczenie – badanie planowe sugeruje rozwiązywane problemy, treści i cele szkoleniowe, w wielu jednak przypadkach jest to mylące. Dla przykładu ćwiczenie na mapach nie odbywa się w terenie i dotyczy problemów rozpatrywanych przez szkolonych przygotowujących się do uczestnictwa w innych ćwiczeniach, bądź też przygotowujących się do dowodzenia, czy też pracy sztabowej w ramach przygotowania profesjonalnego kadr. Istnieje ścisła analogia niemieckiego *ćwiczenia na mapach* z polskim ćwiczeniem grupowym.

Analizując rodzaje ćwiczeń oraz ich występowanie w narodowych systemach szkolenia dowództw i wojsk zespół badawczy orzekł, że w trzech z analizowanych armii występuje *gra wojenna* będąc formą szkolenia strategicznego i operacyjnego. W armii

¹ Słowo pragmatyzm ma tu uzasadnienie przede wszystkim logiczne – systemowi szkolenia każdego sił zbrojnych podporządkowane są podsystemy a dalej formy i metody szkolenia, te zaś podlegają ewolucyjnym zmianom dostosowując je do wymogów wyzwań i zadań sił zbrojnych.

amerykańskiej gra wojenna nie występuje. Jej odpowiednikiem mogą być ćwiczenia CTX i JTX, prowadzone na szczeblu strategicznym i operacyjnym, w tym też jako międzynarodowe. Tylko w SZ RP występuje *gra taktyczna*, jej charakterystyka nie znajduje odpowiednika w ćwiczeniach innych armii. Najbardziej zbliżone do gry taktycznej są czeskie *ćwiczenia dowódcze*.

W ogólnej systematyce ćwiczeń największą liczbę stanowią ćwiczenia dowództw, sztabów określane jako: *ćwiczenia dowódcze, dowódczo-sztabowe, stanowisk dowodzenia, ćwiczenia na mapach, ćwiczenia taktyczne bez wojsk*.

Kolejną grupę ćwiczeń stanowią treningi nazywane: *sztabowe, sytuacyjne, selektywne, kompleksowe treningi sztabowe*. Ich nazewnictwo oraz charakterystyki są bardzo podobne i zbieżne w celach i sposobach realizacji. Każdorazowo zastosowane słowa „*trening*” ma świadczyć, że forma ta dotyczy systematycznego ćwiczenia w celu osiągnięcia pożądanego stopnia przygotowania merytorycznego ćwiczących podmiotów. Zarówno w treningu sztabowym jak i treningu sytuacyjnym najistotniejszym elementem odróżniającym od pozostałych rodzajów ćwiczeń jest ich ograniczony zasięg, wyrażający się realizacją jednego- dwóch zagadnień szkoleniowych (nie zamkniętych całościowo), pozostawiając szereg problemów do rozstrzygnięcia w późniejszych, kolejnych treningach.

Innymi, specyficznymi rodzajami ćwiczeń są ćwiczenia „programowe”, realizowane w cyklach czasowych, powtarzające się z nowymi dowództwami, będące też sprawdzianem stopnia zdolności bojowej. Takimi ćwiczeniami są: *BCTP/BCBST* (Battle Command Training Program), *CTC* (*CTC Rotations*) (ośrodki szkolenia poligonowego połączonych rodzajów wojsk).

Analiza dostępnej literatury pozwoliła zespołowi autorskiemu na postawienie analizy literatury wyciągnąć następujący wniosek, iż największą uwagę wszystkie analizowane systemy szkolenia armii poświęcają na ćwiczenia z wojskami. Typologia i nazewnictwo tych ćwiczeń precyzuje podmioty szkolenia jednoznacznie- wojska- żołnierze, pododdziały, oddziały i związki taktyczne. **Ćwiczenia z wojskami to:**

1. Ćwiczenia taktyczne
2. Ćwiczenia specjalistyczne
3. Ćwiczenie w kierowaniu ogniem FCX
4. Ćwiczenia dowódcze w terenie – CFX

5. Ćwiczenia zgrywające systemy logistyczne - LOGEX
6. Ćwiczenia ze strzelaniem - LFX
7. Ćwiczenie w przegrupowaniu – DEPEX
8. Ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem -CALFEX
9. Ćwiczenia standaryzacyjne
10. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie ze środkami łączności
11. Ćwiczenia taktyczne ze strzelaniem bojowym
12. Ćwiczenia dowódczo-sztabowe w terenie z wojskami
13. Ćwiczenia szkieletowe (z wojskami)

Oprócz tych *ćwiczeń z wojskami* mogą być prowadzone następujące rodzaje ćwiczeń:

1. Ćwiczenie w terenie - FTX
2. Trening sytuacyjny STX
3. Ćwiczenie wielonarodowe CTX
4. Ćwiczenia połączone – JTX
5. Ćwiczenie dowódczo - sztabowe
6. Ćwiczenia w prowadzeniu działań poszukiwawczo -ratowniczych
7. Ćwiczenia w zwalczaniu terroryzmu
8. Ćwiczenia w organizowaniu i niesieniu pomocy humanitarnej
9. Ćwiczenia w likwidacji skutków klęsk żywiołowych
10. Ćwiczenia kryzysowe

Reasumując, po wnikliwej analizie literatury przedmiotu (rys.2.7.), autor przyjął, iż stosowane obecnie typologie ćwiczeń w analizowanych armiach jako podstawę przyjęły kryterium podmiotu szkolenia. Zasadnicze różnice w poszczególnych rodzajach ćwiczeń wynikają z wielu czynników a przede wszystkim dokonanej w tych armiach typologii ćwiczeń. Nazewnictwo ćwiczeń odzwierciedla narodowe uwarunkowania w tym dorobek nauk wojskowych, w szczególności prakseologii i dydaktyki wojskowej.

| Ćwiczenia wojskowe | | Ćwiczenia z wojskami | Ćwiczenia dowódcze | Ćwiczenia studyjne | Ćwiczenia zarządzenia kryzysowego |
|---|--|---|--|---|--|
| Ćwiczenia z wojskami | Ćwiczenia bez wojsk (z dowódcami i sztabami) | | | | |
| Ćwiczenia taktyczne | Gry wojenne | Ćwiczenia taktyczne | Gra wojenna | Ćwiczenie grupowe | Ćwiczenia kryzysowe |
| Ćwiczenia specjalistyczne | Gry taktyczne | Ćwiczenie taktyczne | Ćwiczenie dowódczo-sztabowe | Podróż historyczno-gograficzna | Ćwiczenia w likwidacji skutków klęsk żywiołowych |
| | Ćwiczenia dowódczo-sztabowe | | | | |
| | Treningi sztabowe | Ćwiczenie taktyczno-specjalne | Ćwiczenie szkieletowe | Ćwiczenie epizodyczne | Ćwiczenia w organizowaniu i niesieniu pomocy humanitarnej |
| | Ćwiczenia grupowe | | | | |
| Ćwiczenia z wojskami | Kwalifikowane do obu typów ćwiczeń | Ćwiczenia taktyczno-specjalne | Trening sztabowy | Gra kierownicza | Ćwiczenia w zwalczaniu terroryzmu |
| BCTP - program szkoleniowy | Ćwiczenia w terenie - FTX | | | | |
| Ćwiczenie w kierowaniu ogniem FCX | Trening sytuacyjny STX | Ćwiczenia taktyczno-specjalne | Trening sztabowy | Gra kierownicza | Ćwiczenia w prowadzeniu działań Poszukiwawczo-ratowniczych |
| Ćwiczenia dowódcze w terenie - CFX | Ćwiczenia na mapach - MAPEX | | | | |
| Ćwiczenia z grywalnymi systemami logistycznymi - LOGEX | Trening sytuacyjny | Ćwiczenia z wojskami (Truppentübungen) | Ćwiczenia dowódcze | Ćwiczenia dowódcze (Führungstübungen) | Ćwiczenia w zwalczaniu terroryzmu |
| CTC ROTATIONS | Ćwiczenia wielonarodowe CTX | | | | |
| Ćwiczenia ze strzelaniem - LFX | Ćwiczenia połączone - JTX | Ćwiczenia taktyczne Gefechtsuebung | Ćwiczenia stanowiące dowodzenia Gefechtsstanduebung | Ćwiczenia stanowiące dowodzenia Gefechtsstanduebung | Ćwiczenia na mapach Planuebungen |
| Ćwiczenie w przegrupowaniu - DEPEX | | | | | |
| Ćwiczenie broni połączonych z ostrym strzelaniem - CALFEX | | Ćwiczenia standardyzacyjne Standardisierungs Uebung | Ćwiczenia szkieletowe (z wojskami) Rahmenuebungen (mit Volkstruppenanteilen) | Ćwiczenia szkieletowe (z wojskami) | Badania planowe Planuntersuchungen |
| | | | | | |

źródło: opracowanie własne

Rys. 2.7 Porównanie ćwiczeń wojskowych

Rozdział 3

PROCES PRZYGOTOWANIA I PROWADZENIA DOSKONALENIA DOWÓDZTW JEDNOSTEK WSPARCIA DOWODZENIA

Zmieniająca się koncepcja doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w ostatnich latach XX wieku ma swoje podłoże i uzasadnienie przede wszystkim w zmianach geopolitycznych i polityczno-militarnych oraz ekonomicznych, jakie miały miejsce w Europie. Przyjęte założenia nowej koncepcji obronności państwa spowodowały, że zmianie ulec musiały nie tylko struktury organizacyjne dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, ale głównie ich zadania, realizowane w celu zapewnienia suwerenności i bezpieczeństwa granic, a także charakter obronny doktryny wojskowej.

Uznano, że problematyka doskonalenia odzwierciedlająca zadania sił zbrojnych RP powinna dotyczyć: *„Przygotowania i prowadzenia działań bojowych (operacji, bitew i walk) na obszarze kraju w ścisłym współdziałaniu z pozostałymi elementami systemu obronnego państwa”¹.*

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż dowództwa jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych przygotowuje się w ramach kształcenia (szkolenia) i doskonalenia wojskowego. *Kształcenie (szkolenie)* obejmuje bowiem nauczanie kadr poszczególnych dowództw od podstaw, według określonych programów i jest realizowane w akademiach wojskowych w kraju lub za granicą oraz w centrach i ośrodkach szkolenia. *Doskonalenie* natomiast polega na uzupełnieniu, pogłębieniu i utrwaleniu nabytych wiadomości i umiejętności w poszczególnych dowództwach. Realizowane jest ono w ramach planowanego szkolenia doskonalącego (zasadniczego i uzupełniającego), różnego rodzaju kursach specjalistycznych i instruktorsko-metodycznych łączących zarówno elementy szkolenia i doskonalenia. Wiele jest w tym zakresie wspólnych zagadnień, dlatego będą one omawiane na przemian.

¹ Zob. *Założenia polskiej polityki obronnej*, SG WP, Warszawa 1989, s. 4 i 5.

W sensie prakseologicznym doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia jako czyn, działanie zespołowe, celowo przygotowane i zorganizowane będzie miało trzy fazy:

- fazę preparacyjną, czyli dotyczącą określenia celów, zapewnienia warunków do działania, określenie i przystosowanie zasobów;
- fazę realizacyjną;
- fazę kontroli i oceny.

Zarówno z punktu widzenia dydaktyki, jak również prakseologii, w organizacji ćwiczeń jako specyficznej formy doskonalenia dowództw odnajdujemy szereg praktycznych ustaleń wynikających z praktyki dydaktycznej i praktyczności działań (czynów), jak również określone normy (nakazy) postępowania dydaktycznego, ale także prakseologiczne, jak również elementy wartościujące czyn, działanie.

W niniejszym rozdziale autor przedstawi propozycję rozwiązania problem szczegółowego: *W jaki sposób planować, organizować i prowadzić formy i metody doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych?*

3.1. Przygotowanie form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia w SZ RP

Proces przygotowania i realizacji ćwiczeń odbywa się zgodnie z regułami dydaktycznymi. W zasadzie nie różni się od procesu przygotowania i realizacji innych form szkolenia (doskonalenia) np. wykładu, seminarium, które wykorzystywane są w szkoleniu operacyjno-taktycznym dowództw, oficerów instytucji wojskowych.

Specyfika przygotowania ćwiczenia oraz jej uczestników jest oczywiście inna niż w czasie przygotowania innych form szkolenia. Wpływa na to przede wszystkim inny charakter problematyki ćwiczeń, który w zasadzie obejmuje wszystkie zagadnienia walki zbrojnej.

Proces (rys.3.1.) przygotowania i realizacji ćwiczeń¹ w jednostkach wsparcia dowodzenia składa się z poszczególnych faz oraz etapów:

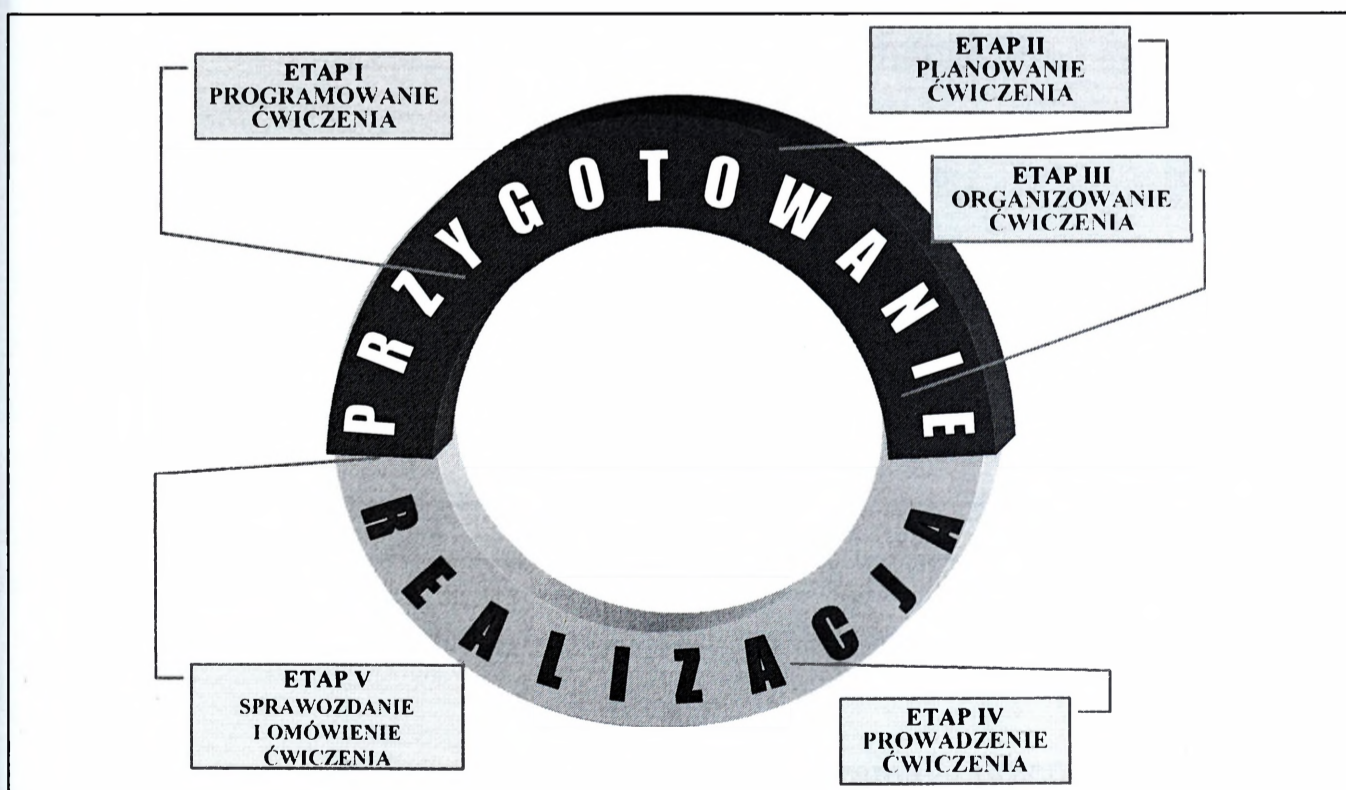
1. Faza przygotowania ćwiczenia:

- etap programowania ćwiczenia;
- etap planowania ćwiczenia;
- etap organizowania ćwiczenia.

2. Faza realizacji ćwiczenia:

- etap prowadzenia ćwiczenia (*czynności: rozpoczęcia ćwiczenia, części głównej, zakończenia ćwiczenia oraz przemieszczenie do miejsca stałej dyslokacji lub tymczasowego miejsca pobytu*);
- etap sprawozdania i omówienia ćwiczenia.

Przedstawiony proces przygotowania i realizacji ćwiczeń z jednostkami wsparcia dowodzenia wynika z dotychczasowej praktyki, jak również wypracowanych przez lata teorii (która się potwierdziła). Teorie, jakie się tutaj przeplatają mają oczywiście charakter epistemologiczny. Również kwestie dotyczące praktycznego działania poszczególnych osób funkcyjnych czy zespołów (grup), wynikają z teorii i praktyki działania.

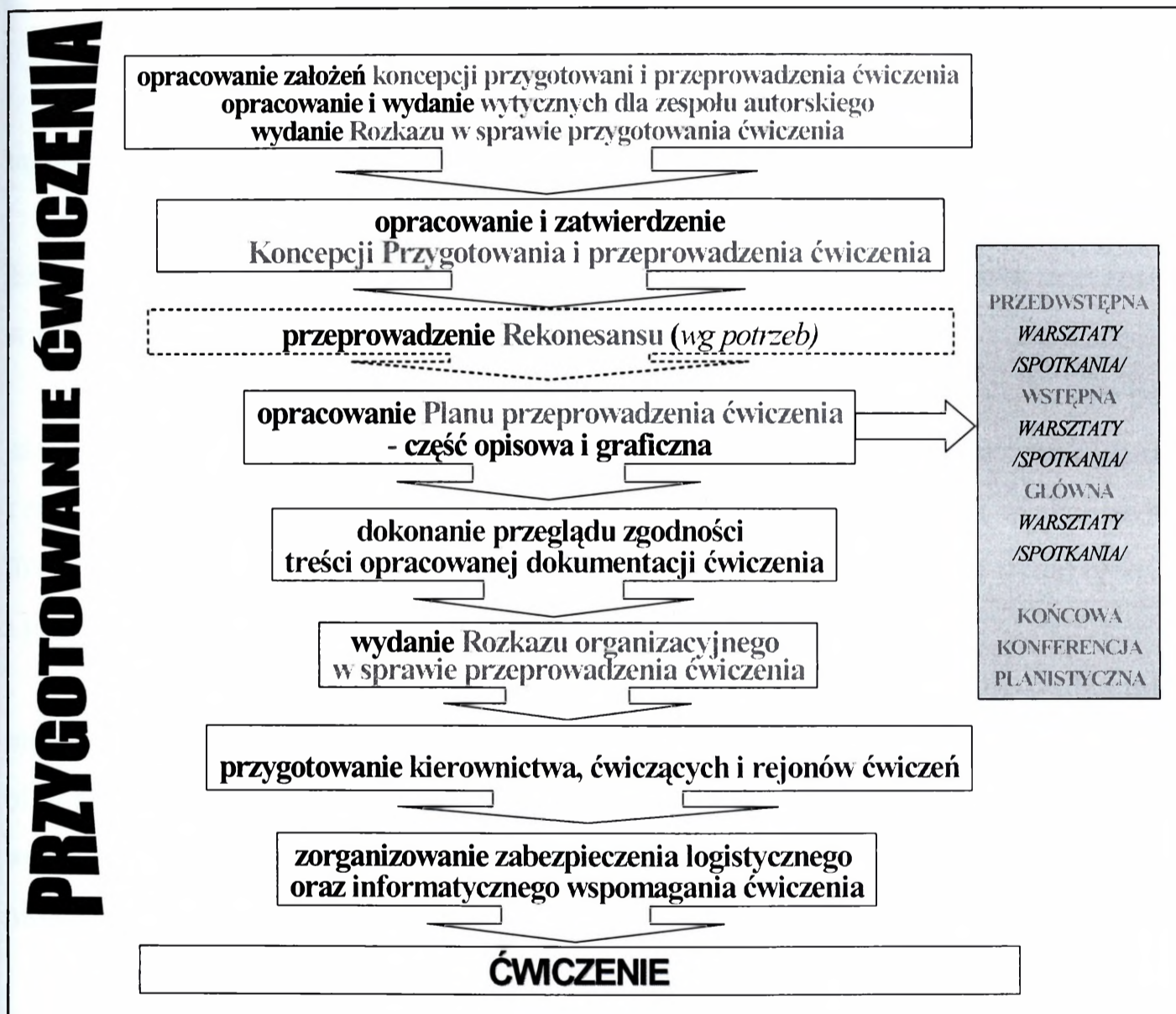


Rys. 3.1. Proces przygotowania i realizacji form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia

¹ Patrz załącznik 10

Przedstawiony proces przygotowania i realizacji ćwiczeń z jednostkami wsparcia dowodzenia wynika z dotychczasowej praktyki, jak również wypracowanych przez lata teorii (która się potwierdziła). Teorie, jakie się tutaj przeplatają mają oczywiście charakter epistemologiczny. Również kwestie dotyczące praktycznego działania poszczególnych osób funkcyjnych czy zespołów (grup), wynikają z teorii i praktyki działania.

Przygotowanie ćwiczeń (rys.3.2.) obejmuje:



Rys. 3.2. Przedsięwzięcia wchodzące w skład przygotowania ćwiczenia

- opracowanie założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- opracowanie i wydanie wytycznych dla zespołu autorskiego;
- wydanie rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia;

- opracowanie i zatwierdzenie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;
- przeprowadzenie rekonesansu rejonu ćwiczenia (ilość i czas według potrzeb);
- opracowanie dokumentacji wchodzącej w skład „Planu przeprowadzenia ćwiczenia”;
- dokonanie przeglądu zgodności treści opracowanej dokumentacji ćwiczenia;
- wydanie rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia;
- przygotowanie kierownictwa, ćwiczących i rejonów ćwiczeń;
- zorganizowanie zabezpieczenia logistycznego oraz informatycznego wspomagania ćwiczenia.

Przygotowanie ćwiczenia **rozpoczyna się** z chwilą wydania przez kierownika ćwiczenia wytycznych dla zespołu autorskiego oraz rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia podczas pierwszego spotkania zespołu autorskiego.

Szczegółowa procedura postępowania kierownictwa i ćwiczących w czasie poszczególnych faz, etapów oraz czynności realizowanych w procesie przygotowania i realizacji ćwiczenia uzmysławia nam, jak złożona jest to forma i jak wiele aspektów można się w niej doszukać. Najważniejszym jednakże jest aspekt dydaktyczny i prakseologiczny, co zresztą stwierdzono już wcześniej.

Należy również nadmienić, że przedstawiony proces nie pokazuje oddzielnie problemów, które można by zaliczyć tylko do dydaktycznych, czy też do prakseologicznych. Nie mniej jednak, same określenia proces, fazy, etapy oraz przedstawiona w nich pewna kolejność czynności świadczy już o dwóch wcześniej wymienionych aspektach.

3.1.1. Programowanie

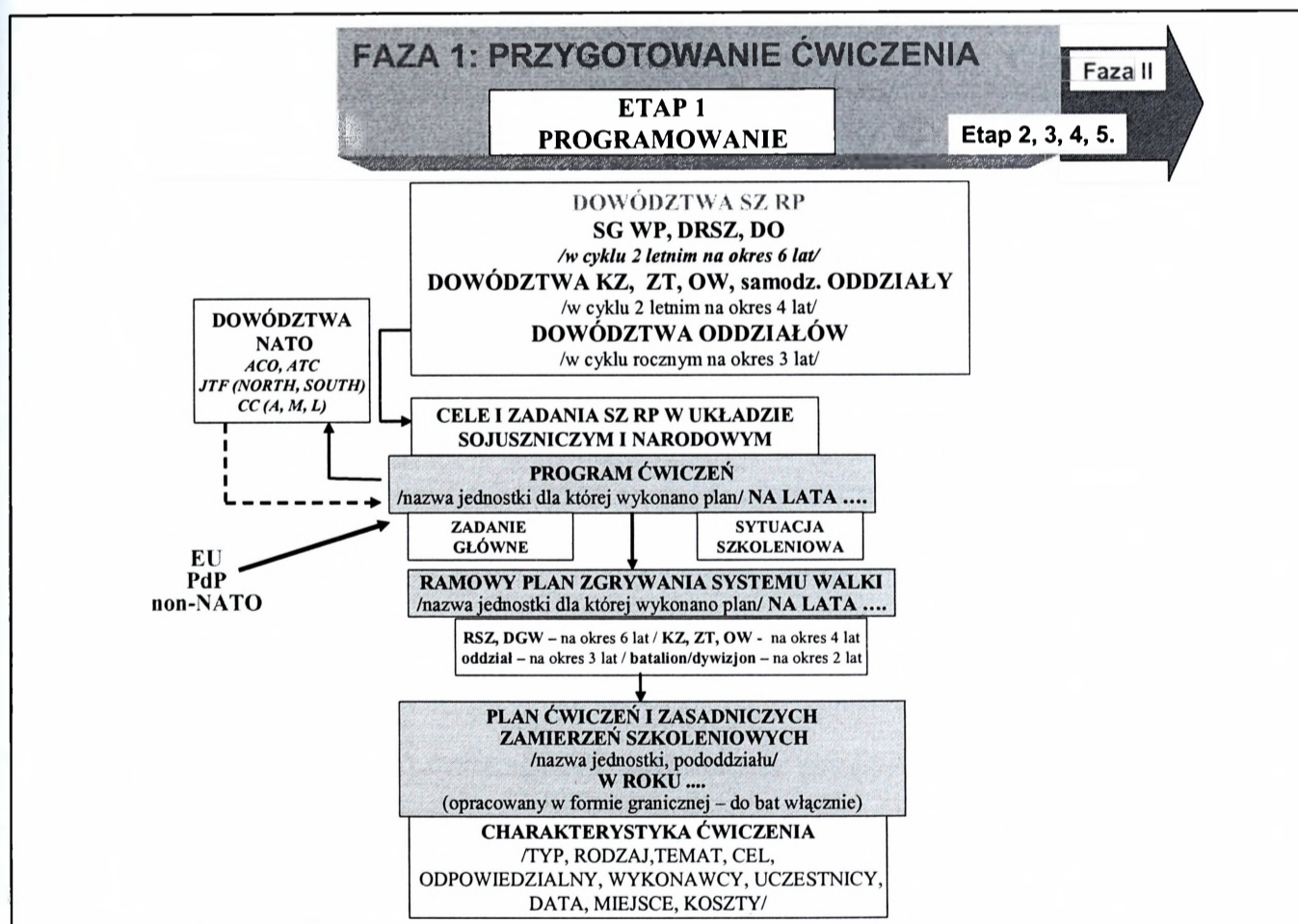
Programowanie form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia to definiowanie zbioru zadań i wymogów, ustaleń organizacyjno-metodycznych oraz norm i kalkulacji uwzględniających narodowe i sojusznicze (koalicyjne i międzynarodowe) potrzeby szkoleniowe, a także za-

pewniających ciągłość doskonalenia dowództw. Uprawnienia do programowania ćwiczeń posiadają wszyscy dowódcy (szefowie) ponoszący odpowiedzialność zgodnie z posiadanym zakresem kompetencyjnym za:

- przygotowanie dowództwa do planowania, prowadzenia i dowodzenia w operacjach samodzielnych i połączonych;
- wyszkolenie i zgranie podległych dowództw i sztabów oraz wyszkolenie bojowe pododdziałów;
- zgranie systemu walki;
- ocenę zdolności bojowej podległych pododdziałów.

W ramach etapu programowania ćwiczeń (rys.3.3.) fazy przygotowania w jednostkach wsparcia dowodzenia opracowywane są:

- **w pułku wsparcia dowodzenia „Program ćwiczeń (nazwa jednostki) na lata...”** - w cyklu rocznym na okres trzech lat;



Rys. 3.3. Etap programowania w fazie przygotowania doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia

– w batalionach wsparcia dowodzenia – „Plan ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych (nazwa jednostki, pododdziału) w ...roku” (w formie graficznej)¹ – na każdy kolejny rok.

Za programowanie i koordynację udziału dowództw i wojsk w ćwiczeniach sojuszniczych odpowiada:

– Sztab Generalny WP lub Dowództwo Operacyjne – w ćwiczeniach z udziałem komponentów wszystkich rodzajów sił zbrojnych;

– dowództwa RSZ – w ćwiczeniach z udziałem jednego RSZ. W ćwiczeniach z udziałem dwóch RSZ koordynację przyjmuje dowództwo będące narodowym odpowiednikiem dowództwa NATO organizującego ćwiczenie.

W programowaniu ćwiczeń, w pułku wsparcia dowodzenia, w miarę możliwości stosuje się zasadę dotyczącą cyklicznej zamiany roli uczestniczących w nich dowództw. Oznacza to, że ćwiczące dowództwo po zrealizowaniu ćwiczenia z wojskami jako główny ćwiczący, w każdym kolejnym ćwiczeniu może występować w roli drugoplanowego ćwiczącego lub strony przeciwnej. Dowództwo nie biorące udziału (nie uczestniczące) w ćwiczeniu może być zaangażowane w jego przebiegu w charakterze wzmocnienia na korzyść głównego ćwiczącego lub kierownictwa ćwiczenia.

Zaliczenie ćwiczenia narodowego w dowództwach jednostek wsparcia dowodzenia zrealizowanego w ramach ćwiczenia sojuszniczego/koalicyjnego lub międzynarodowego, może nastąpić wyłącznie po spełnieniu następujących warunków:

– w ćwiczeniu dowództwo występowało jako jednolita (etatowa) struktura dowodzenia;

– dowództwo spełnia w strukturze organizacyjnej ćwiczenia rolę pierwszoplanowego, drugoplanowego ćwiczącego lub strony przeciwnej.

Prawo do przeprowadzania ćwiczeń doświadczalnych, eksperymentalnych (zarządzenie przeprowadzenia i przyjęcia ćwiczenia do programu ćwiczeń) posiadają wyłącznie:

– szef Sztabu Generalnego WP – odpowiednio do całości sił zbrojnych;

– dowódcy RSZ – odpowiednio do podległych RSZ i RW.

¹ Patrz załącznik 1.

Udział w ćwiczeniach wojskowych NATO oraz „PdP” planuje się z zachowaniem priorytetu dla przedsięwzięć w ramach Sojuszu.

W planowaniu udziału jednostek wsparcia dowodzenia SZ RP w ćwiczeniach międzynarodowych należy uwzględniać następujące warunki:

- zgodność scenariusza ćwiczenia z konwencjami, traktatami, umowami, których stroną jest Rzeczpospolita Polska bądź je ratyfikowała;
- zgodność scenariusza ćwiczenia z wewnętrznym systemem prawnym Rzeczypospolitej Polskiej;
- możliwości budżetowych dowództwa rodzaju sił zbrojnych do ponoszenia jednostronnych kosztów udziału w sojuszniczych zamierzeniach szkoleniowych;
- dysponowanie określonym rodzajem sprzętu i wyposażeniem wojskowym;
- możliwościami finansowego zabezpieczenia udziału w ćwiczeniu;
- zdolność określonego rodzaju sił zbrojnych do wydzielenia jednostek wojskowych bez naruszania systemu obronnego państwa;
- zdolność planowanych do udziału w ćwiczeniu jednostek wojskowych do operowania w środowisku międzynarodowym;
- zdolność planowanych jednostek wojskowych do działań operacyjno-taktycznych w określonych warunkach geograficznych.

Każde ćwiczenie ma z góry (wcześniej) określony cel, temat, rodzaj i tak jest wkomponowane w proces szkolenia, aby zapewnić przygotowanie dowództwa do realizacji zadania głównego (uzyskania określonego efektu – celu).

Tematy poszczególnych ćwiczeń z dowództwami jednostek wsparcia dowodzenia mogą być przedstawiane w formie głównych celów (celu) ćwiczenia i powinny wynikać z:

- przeznaczenia jednostki i zadań szkoleniowych określonych w „Dyrektywie szefa Sztabu Generalnego WP do działalności SZ na kolejne lata”;
- wytycznych specjalistycznych wydawanych stosownie do posiadanych kompetencji przez zastępców szefa Sztabu Generalnego WP i szefów generalnych zarządów Sztabu Generalnego WP;
- założeń obowiązujących doktryn narodowych i sojuszniczych;

- miejsca, roli oraz zadań danego dowództwa w strukturze systemu obronnego państwa;
- poziomu indywidualnego oraz zespołowego wyszkolenia dowództw w dziedzinie przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych) i kryzysowych;
- najnowszych poglądów dotyczących przygotowania i prowadzenia działań militarnych i niemilitarnych przez siły zbrojne;
- wniosków i zaleceń z przeprowadzonych ćwiczeń;
- warunków i charakteru obszaru, na którym planuje się prowadzenie działań zbrojnych w trakcie trwania ćwiczenia.

Cele szkoleniowe ćwiczeń powinny wynikać z ich tematów, potrzeb operacyjnych (taktycznych) i wymagań stawianym szkolonym (ćwiczącym) poszczególnym jednostkom wsparcia dowodzenia. Powinny również odzwierciedlać potrzeby praktycznego doskonalenia i rozwijania metod oraz sposobów realizacji założeń doktrynalnych, a także słuszności przyjętych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych.

Cele należy formułować w sposób usystematyzowany, przestrzegając zasady stopniowania trudności wg następującej kolejności:

- uczyć;
- doskonalić;
- zgrywać;
- sprawdzać;
- badać.

Typ, rodzaj i odmianę ćwiczenia należy dobierać z uwzględnieniem przede wszystkim wniosków z oceny poziomu wyszkolenia poszczególnych dowództw jednostek wsparcia dowodzenia oraz odpowiednio do zakładanych celów szkoleniowych.

W celu doskonalenia indywidualnych umiejętności oficerów lub wyeliminowania braków merytorycznych i metodycznych w ściśle określonej problematyce należy planować ćwiczenia przygotowawcze.

Aby doskonalić umiejętności niezbędne w pracy na stanowiskach funkcyjnych w dowództwie oraz do zgrzywania pracy zespołowej całego dowództwa powinno się planować treningi sztabowe.

W wyborze **rejonów** ćwiczeń należy brać pod uwagę:

- tematykę i cel ćwiczenia (jego specyfikę);
- rodzaj i odmianę ćwiczenia;
- możliwość rozmieszczenia ćwiczących (pojemność rejonu/obszaru ćwiczeń);
- przewidywane kierunki zagrożeń;
- rejon planowanych działań bojowych wojsk własnych;
- rejon w których mogą być rozmieszczone dowództwa;
- punkty pracy w terenie dogodne do prowadzenia rekonesansów oraz kierowania walką przez wydzielone grupy operacyjne;
- umownie przyjętą do ćwiczeń granicę państwową na obszarze kraju (jeśli zaistnieje taka potrzeba).

Skład uczestników ćwiczeń zależy przede wszystkim od tematu, celów, typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia oraz planowanych do realizacji zagadnień szkoleniowych, a także możliwości finansowych jednostki.

W ćwiczeniach zamykających cykl szkolenia na danym szczeblu dowodzenia należy dążyć do pełnego ukończenia ćwiczących dowództw i wojsk do etatu czasu „W”. W składzie ćwiczących należy przewidzieć również organy dowodzenia obrony terytorialnej i kierowania pozamilitarnymi ogniwami obronnymi, zwłaszcza przedstawicieli centralnych i terenowych organów administracji rządowej i samorządu terytorialnego.

- **Czas trwania ćwiczeń** powinien odpowiadać potrzebom zrealizowania głównych zagadnień szkoleniowych.

Na programowanie ćwiczenia wpływ mają również:

- ustalenia normatywne wyższych przełożonych (wytyczne, rozkazy i zarządzenia Sztabu Generalnego WP, dowództw RSZ i rodzajów wojsk, OW/K i ZT);
- programy szkolenia wojsk;
- regulaminy walki;

- instrukcje o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń oraz programy strzelań;
- wnioski ze szkolenia w poprzednim okresie;
- aktualnie obowiązujące (lub przewidywane) sposoby prowadzenia działań bojowych wojsk własnych i potencjalnego przeciwnika;
- warunki terenowe (urządzenia poligonowe).

Podstawą do programowania ćwiczeń oprócz zadania postawionego przez przełożonego jest również ocena sytuacji szkoleniowej, wnioski z przeprowadzonych ćwiczeń, a także warunki szkolenia. Programowanie ćwiczeń i określenie celów poszczególnych ćwiczeń jest niejako początkiem procesu (cyklu) planowania ćwiczeń.

3.1.2. Planowanie

Planowanie ćwiczeń w jednostkach wsparcia dowodzenia jest kolejnym etapem fazy przygotowania ćwiczenia w trakcie, którego opracowywana jest dokumentacja ćwiczenia zawierająca efekty pracy zespołu autorskiego oraz osób funkcyjnych odpowiedzialnych za przygotowanie i przeprowadzenie ćwiczenia. Planowanie prowadzi się w toku kilku konferencji /spotkań lub warsztatów/ planistycznych z udziałem kierownika ćwiczenia, zespołu autorskiego oraz przedstawicieli dowództw uczestniczących w ćwiczeniu.

Proces przygotowania ćwiczeń przez zespoły autorskie¹ nie powinien być krótszy niż:

- dla ćwiczeń prowadzonych na poziomie operacyjnym – **6 miesięcy**;
- dla ćwiczeń prowadzonych na poziomie taktycznym – **od 1 do 4 miesięcy** w tym dla ćwiczeń prowadzonych na szczeblu: korpusu – **4 miesiące**; dywizji (równorzędnej) – **3 miesiące**; brygady/pułku (równorzędnej) – **2 miesiące**; batalionu (równorzędnego) – **1 miesiąc**.

Kierownik ćwiczenia odpowiedzialny jest za przygotowanie i realizację ćwiczenia zgodnie z zasadami określonymi w dokumentach normatywnych. Jest przełożonym wszystkich żołnierzy wchodzących w skład struktury organizacyjnej ćwiczenia. Realizuje on czynności związane z opracowaniem i zorganizowaniem ćwiczenia.

¹ Proces przygotowania ćwiczenia dowódczo-sztabowego wspomaganego komputerowo należy wydłużyć do 12 miesięcy.

czenia. Zakres prac w tym względzie jest różny w zależności od typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia oraz jego rozmachu. Zawsze jednak wskazane jest przestrzeganie określonej kolejności pracy, co zapewni terminowe rozpoczęcie i efektywne przeprowadzenie ćwiczenia.

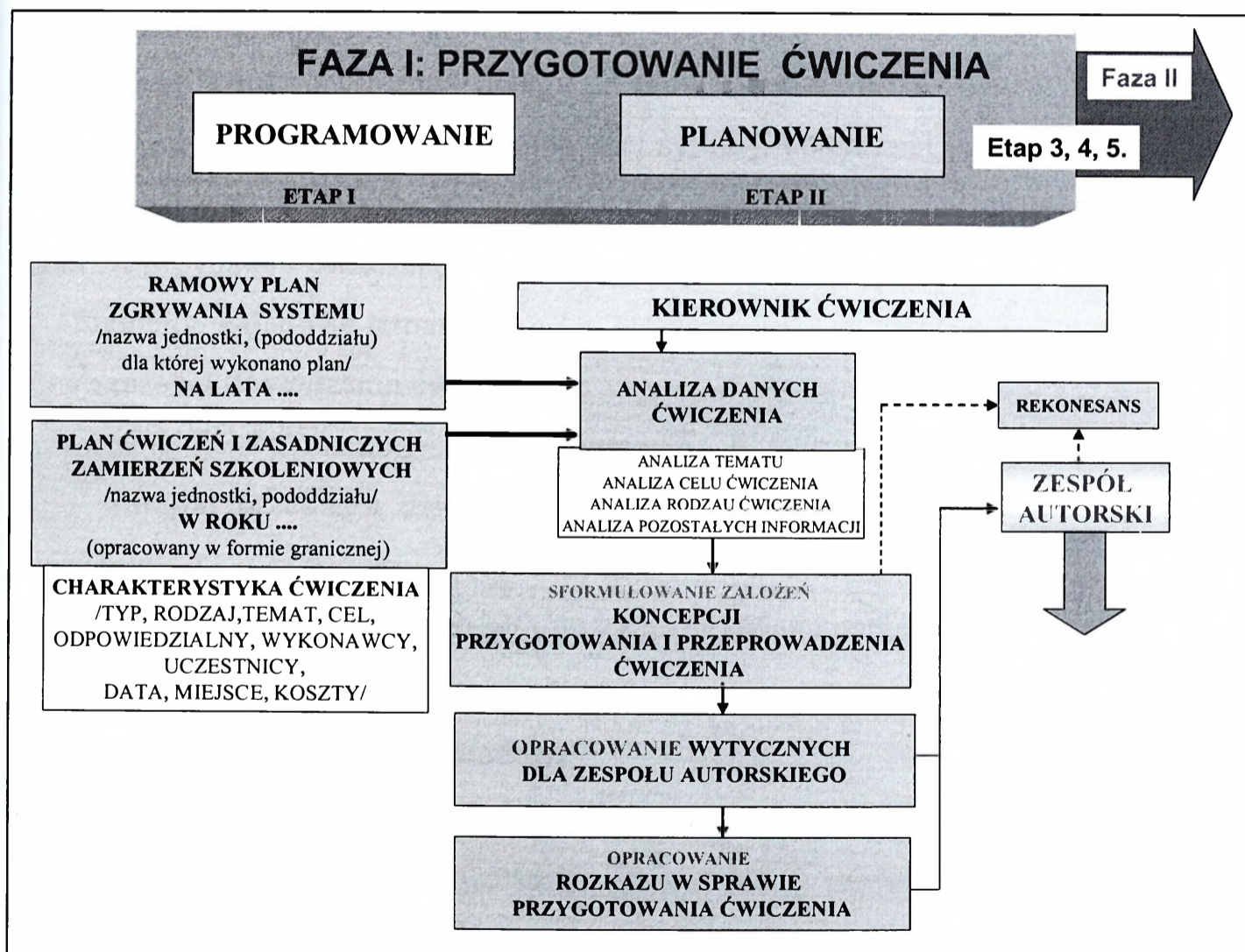
Najważniejsze zamierzenia procesu planowania to:

- analiza danych do ćwiczenia (*kierownik ćwiczenia*);
- opracowanie założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (*kierownik ćwiczenia*);
- opracowanie i wydanie wytycznych dla zespołu autorskiego (*kierownik ćwiczenia*);
- wydanie rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia (*kierownik ćwiczenia*);
- opracowanie planu (harmonogramu) przygotowania ćwiczenia (*zespół autorski*);
- opracowanie koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (*zespół autorski*);
- przeprowadzenie rekonesansu (ilość i czas według potrzeb – *kierownik ćwiczenia, zespół autorski*);
- opracowanie dokumentacji wchodzącej w skład planu przeprowadzenia ćwiczenia (*zespół autorski*);
- dokonanie przeglądu zgodności treści opracowanej dokumentacji ćwiczenia (*zespół autorski*);
- opracowanie rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia (*zespół autorski*);

Na początku należy zaznaczyć, że ćwiczenie nie jest niespodzianką dla danego kierownika ćwiczenia (dowódcy). Bowiern, podejmując decyzję szkoleniową, zdeterninowaną otrzymanym zadaniem szkoleniowym, dowódca rozważa ile i jakich ćwiczeń należy przeprowadzić w ciągu roku, aby przygotować dowództwo i wojska do działań taktycznych (operacyjnych). Każde ćwiczenie ma z góry określony temat, cel, typ (rodzaj, odmianę) z takim wyliczeniem, aby kolejno częściami zrealizować główne zadanie szkoleniowe.

Informacje zawarte w *Planie ćwiczeń i zasadniczych zamierzeń szkoleniowych* w 200.. roku (program studiów w przypadku uczelni wojskowych) stanowią dla dowódcy (kierownika ćwiczenia) podstawę do przygotowania ćwiczenia i dotyczą: typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia; tematu, celu ćwiczenia; wykonawcy (prowadzącego/kierownika) ćwiczenia; uczestników ćwiczenia; terminu i miejsca ćwiczenia oraz kosztów ćwiczenia.

Kierownik ćwiczenia (rys. 3.4.) po zapoznaniu się z informacjami stanowiącymi podstawę do planowania ćwiczenia, a zwłaszcza zrozumieniu celu szkoleniowego ćwiczenia i jego miejsca oraz roli w realizacji głównego zadania szkoleniowego, dokonuje osobiście ich szczegółowej analizy dla sformułowania wstępnej koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. W pierwszej kolejności dokonuje analizy tematu ćwiczenia, rodzaju (odmiany) i celu ćwiczenia oraz pozostałe dane, dotyczące terminu, rejonu ćwiczenia, itd.



Rys. 3.4. Czynności kierownika ćwiczenia w etapie planowania

Opracowanie wstępnej koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia przez kierownika ćwiczenia pozwoli wypracować mu pogląd na opracowanie, zorganizowanie, prowadzenie i omówienie ćwiczenia a jego wytyczne dla zespołu autorskiego powinny być konkretne i użyteczne.

Sposób analizy informacji stanowiących podstawę do przygotowania ćwiczenia może być różny. Można analizować kolejno temat, rodzaj, cel, termin itd., ćwiczenia i wyciągać wnioski prowadzące do opracowania założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia lub analizować wszystkie dane łącznie, to znaczy rozpatrywać z rejonem, składem ćwiczących, terminem, itd. Drugi sposób wymaga pewnej wprawy i doświadczenia w zakresie opracowania ćwiczenia z dowództwami.

Czynności kierownika ćwiczenia

ANALIZA TEMATU

Analiza tematu ćwiczenia polega na podziale tematu na elementy składowe, zbadanie ich pod kątem przyjęcia umownej sytuacji taktycznej (operacyjnej), która będzie podstawą do praktycznego działania ćwiczących w warunkach rzeczywistych (w przypadku ćwiczeń dowództw z wojskami).

Elementy składowe tematu:

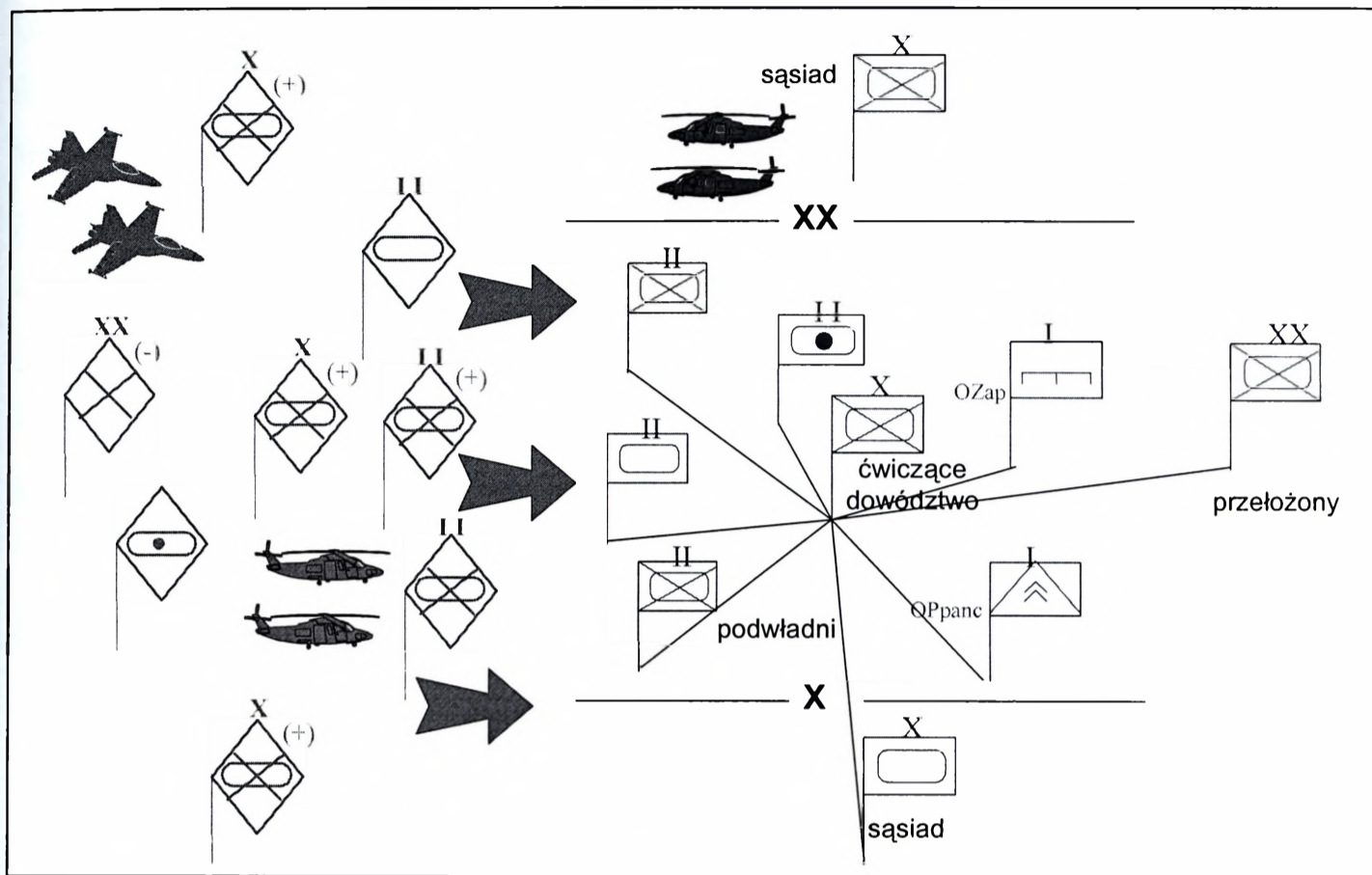
- szczebel dowodzenia ćwiczących;
- rodzaj działań (strategicznych, operacyjnych, taktycznych);
- warunki przebiegu działań (strategicznych, operacyjnych, taktycznych) w ćwiczeniu.

Analizując szczebel dowodzenia ćwiczących należy ustalić:

- miejsce ćwiczącego szczebla dowodzenia w ugrupowaniu przełożonego,
- szczebel dowodzenia sąsiadów;
- szczebel dowodzenia podwładnych;
- szczebel dowodzenia przeciwnika (stosownie do szczebla dowodzenia wojsk własnych).

Przykładowo w ćwiczeniu brygady zmechanizowanej (rys. 3.5.), należy przewidzieć działanie przeciwnika zarówno naziemnego i powietrznego, w stosunku do

szczebla dowodzenia przełożonego (dywizji), sąsiadów (brygad) i podwładnych (batalionów, kompanii).



Rys. 3.5. Miejsce jednostek wsparcia dowodzenia w strukturze organizacyjnej przełożonego, sąsiadów i podwładnych w stosunku do przeciwnika

Kierownik ćwiczenia po analizie szczebla dowodzenia ćwiczących wyciąga wnioski dotyczące:

- umiejscowienia ćwiczącego szczebla dowodzenia w strukturze organizacyjnej przełożonego;
- potrzebnych dla ćwiczącego szczebla dowodzenia – szczebli dowodzenia sąsiadów i podwładnych;
- struktury organizacyjnej przeciwnika – dla potrzeb przełożonego, ćwiczącego szczebla dowodzenia jego sąsiadów i podwładnych.

Powyższe wnioski determinują dalsze rozważania w toku analizy rodzaju działań taktycznych w ćwiczeniu.

Analiza rodzaju działań

Prowadząc rozważania dotyczące rodzaju prowadzenia działań taktycznych (gdy wiadomo kto prowadzi jakie działania taktyczne/operacyjne), należy rozważyć sytuację wyjściową w ćwiczeniu, tj. położenie w jakim będą znajdować się wojska własne a w jakim przeciwnika oraz określić zamiar ich działania. Sposób postępowania kierownika ćwiczenia w tym etapie może być różny. Jedni uważają, że w pierwszej kolejności należy rozważyć zadanie bojowe np. ćwiczącej brygady, po czym zastanowić się na działaniem sąsiadów, podwładnych, przełożonego, a na końcu „ustawić” działanie przeciwnika. Ta droga prowadzi jednak jak wskazuje praktyka opracowywania ćwiczeń do zbudowania sztucznych zamiarów stron, nie logicznych zadań bojowych i udurowionego działania przeciwnika. Dlatego lepiej jest rozpocząć analizę od strony, która zmusza nasze wojska do działania, czyli od strony przeciwnika. Następnie należy rozważyć zamiar działania przełożonego i sąsiadów, w którym logicznie zgodnie z celem i tematem ćwiczenia, szczebel ćwiczący będzie realizował zadania. Można także prowadzić rozważania kompleksowo, czyli łącznie działania przeciwnika i wojsk własnych, stosownie do szczebla dowodzenia. Ale ten sposób wymaga ogromnej wprawy i wyobraźni taktycznej (operacyjnej).

Elementy analizy rodzaju działań w ćwiczeniu:

- położenie wyjściowe stron, ich zadania;
- zadania i zamiar strony przeciwnej;
- zadanie oraz zamiar działania szczebla nadrzędnego;
- zadanie ćwiczących i sąsiadów;
- miejsce, czas i sposób prowadzenia działań taktycznych (operacyjny);
- sytuacje „dynamiczne” w ćwiczeniu;
- zakończenie działań taktycznych (operacyjny);
- koncepcja taktyczna w ćwiczeniu (na kartce, kalce, mapie).

Analiza warunków przebiegu działań

Dokonana przez kierownika ćwiczenia analiza warunków przebiegu działań taktycznych (strategicznych, operacyjnych) w ćwiczeniu powinna sprzyjać realizmowi działań i winna dać odpowiedź na następujące problemy¹:

- czy działania taktyczne będą prowadzone podczas kryzysu lub wojny, poza granicami kraju czy na własnym terytorium;
- czy warunki atmosferyczne mają być rzeczywiste, czy umowne;
- czy struktura organizacyjna przeciwnika i wojsk własnych ma być rzeczywista, czy ćwiczebna;
- w jakim terenie (rejonie) powinno przebiegać ćwiczenie;
- inne warunki w zależności od potrzeb.

W wyniku tej analizy kierownik ćwiczenia precyzuje brzmienie etapów ćwiczenia i zagadnień szkoleniowych stosownie do wymagań wynikających z tej części tematu, a także precyzuje wnioski dotyczące przebiegu działań w ćwiczeniu.

Kierownik ćwiczenia **po dokonanej analizie tematu** ćwiczenia ma w miarę pełny obraz przebiegu działań taktycznych (operacyjnych) w ćwiczeniu zwłaszcza, co do:

- miejsca i roli ćwiczącego szczebla dowodzenia w strukturze organizacyjnej przełożonego z określeniem niezbędnych szczebli dowodzenia sąsiadów, podwładnych, w stosunku do struktury organizacyjnej przeciwnika;
- umownej (fikcyjnej) walki (bitwy) od momentu jej rozpoczęcia w ćwiczeniu do jej zakończenia, będącej odzwierciedleniem tematu ćwiczenia;
- przyjęcia w ćwiczeniu warunków maksymalnie zbliżających działania taktyczne (operacyjne) ćwiczących do wymagań (realizmu) pola walki.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że nie we wszystkich tematach ćwiczeń warunki prowadzenia działań zostały określone. Zdarza się to w tak zwanych „krótkich” tematach, na przykład: *Brygada w działaniach taktycznych w terenie leśno-jeziornym*. Jeżeli warunki prowadzenia działań nie zostały określone w temacie, wówczas należy dokonać analizy możliwie wszystkich warunków prowadzenia (planowania) działań i dokonać wyboru tych, które będą przyjęte w ćwiczeniu

¹ Por. B. Szulc (red.): *Metodyka przygotowania ...*, wyd. cyt., s. 75; I. Łysiak, *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale*, Warszawa, AON 1995, s. 19.

z myślą o jak najbardziej efektywnym zrealizowaniu zagadnień szkoleniowych. Podkreślenia wymaga fakt, że same wnioski z analizy tematu nie są jeszcze wstępną koncepcją przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Są natomiast stwierdzeniem, że takie rozwiązanie poszczególnych elementów koncepcji są możliwe do przyjęcia. Dopiero ich zderzenie z wnioskami z analizy i oceny innych czynników wpływających na ćwiczenie stanowi podstawę do stworzenia wstępnej koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia.

ANALIZA CELÓW SZKOLENIOWYCH ĆWICZENIA

Cele szkoleniowe ćwiczeń z dowództwami powinny wynikać z ich tematów, potrzeb operacyjnych (taktycznych) i wymagań stawianym ćwiczącym dowództwom. Powinny również odzwierciedlać potrzeby praktycznego doskonalenia i rozwijania metod oraz sposobów realizacji założeń doktrynalnych, a także słuszności przyjętych rozwiązań strukturalno-organizacyjnych.

Cele szkoleniowe powinny być konkretne, możliwe do osiągnięcia w danym ćwiczeniu. Określa się je na podstawie wniosków z analizy ogólnego zadania szkolenia oddziału (związku taktycznego), głównie zaś na podstawie wniosków z analizy tematu danego ćwiczenia, stanu wyszkolenia dowództwa. Ważne jest, aby cele szkoleniowe odzwierciedlały jasno taktyczną treść tematu ćwiczenia i co za tym idzie – zagadnienia szkoleniowe. Najczęstszym błędem popełnianym na tym etapie planowania ćwiczenia z dowództwami jest określenie celów szkoleniowych zbyt ogólnikowo, które są zbyt luźnie sprzężone z tematem ćwiczenia, jego rodzajem i najwyższym szczeblem ćwiczącym. Stąd też, dużego znaczenia nabiera prawidłowe i logiczne sformułowanie celów szkoleniowych i ich redakcyjne ujęcie w koncepcji.

W praktyce szkoleniowej przyjęło się formułować *cele ćwiczeń* wg następującego układu¹:

- *zgrać* (dowództwo w czynnościach sztabowych podczas pracy na stanowisku dowodzenia – jego części operacyjnej);
- *doskonalić* (to, co już znane);
- *sprawdzić* (to, co niezbędne do prowadzenia ćwiczenia);

¹ W wyniku prowadzonych badań dokumentacji szkoleniowej ćwiczeń wynika, że stosowany sposób formułowania celów jest powszechnie stosowany.

- *zbadać* (to, co może poprawić skuteczność szkolenia dowództw).

Cel *uczyć* formułowany jest z reguły jako pierwszy i traktowany jest jako główny najczęściej w ćwiczeniach przygotowawczych oraz we wszystkich ćwiczeniach prowadzonych w uczelniach i ośrodkach szkolenia kadr. Cel ten jest też realizowany w innych rodzajach ćwiczeń, ale nie jest on głównym, a nawet często nie ujmuje się go w dokumentacji ćwiczenia, chociaż faktycznie jest realizowany jako cel zamierzony.

Cel *zgrać* formułowany jest jako pierwszy i traktowany jako główny we wszystkich rodzajach ćwiczeń. Cel ten wyraża w formie postulatywnej potrzebę wyćwiczenia współpracy, współdziałania między poszczególnymi osobami funkcyjnymi, komórkami organizacyjnymi, a także między poszczególnymi dowództwami, w procesie przygotowania i prowadzenia działań. Można by jeszcze postawić pytanie: kogo i co zgrać z kim z czym, w wykonywaniu jakich czynności dowódczych i w jakich sytuacjach, warunkach działań bojowych? Jak widać aż tyle pytań i uwarunkowań mieści się w tym ogólnym określeniu celu. Dlatego najczęściej popełnianym błędem przy określaniu celów ćwiczeń jest ich zbyt duża ogólnikowość, a często nawet brak spójności z tematem, szczeblem ćwiczenia, a nawet rodzajem ćwiczenia.

Cel *doskonalić* formułowany jest we wszystkich rodzajach (odmianach) ćwiczeń wojskowych i umieszcza się go z reguły na drugiej pozycji. Cel doskonalący będzie jawić się niejako samoistnie z tego powodu, że każde następne ćwiczenie, nawet o innym temacie (zakresie, treści) będzie w jakiejś części powtórzeniem treści znanych, czynności wykonywanych poprzednio itd.

Cel *sprawdzić* formułowany jest jako kolejny (trzeci) i najczęściej dotyczy dwóch kwestii. Pierwsza to sprawdzenie określonego stopnia gotowości bojowej (alarmowej) ćwiczącego np. oddziału (pododdziału) lub dowództwa. Natomiast druga to sprawdzenie oficerów dowództw (sztabów) biorących udział w ćwiczeniu w zakresie:

- wybranych umiejętności indywidualnych na zajmowanych stanowiskach służbowych;
- znajomości zasad pracy sztabowej stosownie do zajmowanego stanowiska (funkcji);
- znajomości problematyki będącej treścią ćwiczenia.

Oczywiście cel sprawdzający będzie celem najważniejszym (głównym) w ćwiczeniach inspekcyjnych, kontrolnych, sprawdzających. Dlatego jego miejsce będzie

uzależnione od rodzaju ćwiczenia, ale także odmiany ćwiczenia ze względu właśnie na tak sprecyzowany cel.

Cel *zbadać* najczęściej formułowany jest w ćwiczeniach na wyższych szczeblach dowodzenia. Niemniej jednak w ramach ćwiczeń na wyższych szczeblach może być wyznaczony oddział czy pododdział, na bazie którego przeprowadzone zostanie badanie (eksperyment), którego pomysłodawcą będzie zawsze przełożony. Należy pamiętać, że cel badawczy nie może przesłaniać realizacji innych celów, gdyż wówczas badanie nie przyniesie pożądaných efektów.

Cel badawczy dotyczyć może wybranych problemów, takich jak np.:

- przygotowania i prowadzenia walki;
- testowania nowych struktur stanowisk dowodzenia;
- toku pracy dowództwa w czasie planowania walki;
- przydatności dokumentów bojowych i potrzeby ich opracowania;
- itd.

ANALIZA RODZAJU (ODMIANY)ĆWICZENIA

Kierownik ćwiczenia po uświadomieniu sobie istoty rodzaju ćwiczenia, rozpatruje szczegółowe jego kryteria, według celu, zakresu tematu, ilości szczebli i stron ćwiczących oraz miejsca prowadzenia. Uświadamia sobie, do jakiej kategorii (rodzaju, odmiany) zaliczyć ćwiczenie. Czy jest to ćwiczenie jednostronne, dwustronne, narodowe czy sojusznicze, pokazowe, doświadczalne czy też kontrolne lub sprawdzające itd.

W etapie rozważania rodzaju ćwiczenia kierownik ćwiczenia powinien zastanowić się nad zakresem tematu (etapy i zagadnienia ćwiczenia). Czy ćwiczenie będzie obejmowało epizod w dowodzeniu podczas prowadzenia działań czy też będzie to ćwiczenie kompleksowe, obejmujące całość problematyki z zakresu przygotowania i prowadzenia działań operacyjnych (taktycznych). Należy w tym miejscu uświadomić sobie, że żadne ćwiczenie nie może obejmować wszystkich zagadnień szkoleniowych wynikających z konkretnego tematu ćwiczenia. Dlatego należy w pierwszej kolejności ustalić zagadnienia, które były już przerobione w poprzednim ćwiczeniu i w jakim stopniu udało się je zrealizować, po czym skonkretyzować, które zagadnienia należy obowiązkowo przerobić w danym ćwiczeniu. Przy czym należy dążyć do tego, aby zagadnienia w ćwiczeniu stanowiły

ze sobą pewien logiczny ciąg w procesie przygotowania i prowadzenia działań. Najczęściej w pierwszej kolejności określa się główne zagadnienia szkoleniowe wynikające bezpośrednio z tematu i rodzaju ćwiczenia, następnie dzieli się je na etapy, aby ostatecznie sformułować szczegółowe zagadnienia szkoleniowe – stosownie do etapów ćwiczenia. Liczba etapów zależy od operacyjnej (taktycznej) treści tematu i od rodzaju ćwiczenia. Dzieląc ćwiczenie na etapy należy zwracać uwagę na to, by każdy etap zawierał zagadnienia szkoleniowe obejmujące w czasie i przestrzeni realizację (przygotowania i prowadzenie) określonego działania danego dowództwa. Redagując zagadnienia szkoleniowe należy pamiętać o tym, aby odzwierciedlały one przyszłe działania ćwiczących. Stąd też postulat o konkretność sformułowań brzmienia zagadnień i o dążenie do udzielenia odpowiedzi na pytania: *kto?, co? i w jakich warunkach?*

Liczba zagadnień szkoleniowych w treści każdego etapu zależy od jego zakresu, celów szkoleniowych, czasu przeznaczanego na realizację etapu, a także od możliwości jego materiałowo-technicznego zabezpieczenia. Należy także mieć na uwadze to, że zbyt duża liczba zagadnień w jednym etapie może prowadzić do zbyt powierzchownego ich przerobienia. Po określeniu zagadnień szkoleniowych kierownik ćwiczenia powinien określić *ile szczebli dowodzenia* bierze udział w ćwiczeniu. Kto będzie „faktycznie” a kto „umownie” sąsiadem, podwładnym a także przełożonym ćwiczącego dowództwa (danego szczebla dowodzenia). Na tej podstawie można określić w jaki sposób będzie w ćwiczeniu funkcjonował obieg informacji, zapewniający nie tylko kierowanie ćwiczeniem ale również dowodzenie przez ćwiczące szczeble.

Kończąc prowadzone rozważania kierownik ćwiczenia powinien rozważyć jeszcze miejsce prowadzenia ćwiczenia. Czy będzie ono prowadzone w obiektach stacjonarnych czy w warunkach polowych. Dzięki temu jest w stanie określić wstępne czynności związane z organizowaniem miejsc pracy, wyżywienia, odpoczynku, transportu, bezpieczeństwa ćwiczących i innych osób itd.

Na podstawie prowadzonej analizy rodzaju ćwiczenia kierownik ćwiczenia określa wymagania, co do:

- ilości zagadnień szkoleniowych;
- składu kierownictwa ćwiczenia;

- składu zespołu autorskiego;
- sposobu zajęcia miejsc pracy przez ćwiczące dowództwa oraz ich położenia wyjściowe w ćwiczeniu oraz sposób powrotu do miejsca stałego pobytu;
- obiegu informacji w ćwiczeniu.

ANALIZA POZOSTAŁYCH INFORMACJI

Kierownik ćwiczenia po dokonanej analizie tematu i rodzaju ćwiczenia oraz po sformułowaniu celów szkoleniowych, przystępuje do rozpatrzenia następujących zagadnień:

- składu ćwiczących;
- terminu przeprowadzenia ćwiczenia;
- rejonu przeprowadzenia ćwiczenia
- zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia;
- zabezpieczenia medycznego.

Prowadzona *analiza składu ćwiczących* powinna być prowadzona pod kątem określenia poziomu wiadomości i umiejętności – indywidualnych i zespołowych – przed planowanym ćwiczeniem w zakresie przygotowania i prowadzenia działań przez ćwiczące dowództwa. Dzięki temu staje się jasne co chcemy osiągnąć poprzez ćwiczenie, to znaczy jakie nowe umiejętności mają być nabyte a które doskonalić. Pozwala to zweryfikować ostatecznie główne zagadnienie szkoleniowe jakie chcemy zrealizować w ćwiczeniu.

Analiza terminu przeprowadzania ćwiczenia pozwala kierownikowi ćwiczenia na określenie podstawowych terminów w harmonogramie przygotowania ćwiczenia dotyczących:

- wydania rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia;
- udzielenia szefowi zespołu autorskiego wytycznych;
- opracowania koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia i kiedy należy ją zatwierdzić u przełożonego;
- przeprowadzenia rekonesansu rejonu ćwiczenia;
- opracowania dokumentacji ćwiczenia;
- wydania rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia;
- przygotowania kierownictwa, ćwiczących i rejonu do ćwiczenia.

Analizując *rejon przeprowadzenia ćwiczenia* kierownik ćwiczenia rozważa w zależności od potrzeb wynikających z rodzaju ćwiczenia problematykę, faktycznego terenu gdzie dane dowództwo będzie ćwiczyło. Determinuje to szczegółowe rozważenie możliwości obiektów poligonowych, które pozwolą lub nie, na realne działanie pododdziałów wojsk (w przypadku ćwiczenia z wojskami) w działaniach taktycznych. Równocześnie zastanowienia wymaga potrzeba wyznaczenia w terenie miejsca dla rozmieszczenia stanowisk dowodzenia danego dowództwa a także punktów pracy do prowadzenia rekonesansu lub kierowania działaniami przez grupy operacyjne ćwiczących. Synteza wniosków z analizy rejonu faktycznego i taktycznego (operacyjnego) pozwala kierownikowi ćwiczenia umieścić w rejonie poligonu, założenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (jej część taktyczną), która została sformułowana po analizie tematu ćwiczenia.

Analiza *zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia* ma dać odpowiedź kierownikowi ćwiczenia na pytanie: czy planowane na ćwiczenie limity zużycia środków materiałowych i finansowych są w stanie zabezpieczyć osiągnięcie założonych celów szkoleniowych. W razie ich zmiany należy dokonać korekty problematyki ćwiczenia, ale bez uszczerbku dla celów ćwiczenia oraz zgodnie z posiadanymi limitami i normami eksploatacyjno-materiałowymi.

W ostatniej kolejności kierownik ćwiczenia rozważa, zalecenia wynikające z rozkazów i wytycznych przełożonych do zastosowania w ćwiczeniu oraz w którym etapie bądź zagadnieniu je przerobić.

OPRACOWANIE ZAŁOŻENIA KONCEPCJI PRZYGOTOWANIA I PRZEPROWADZENIA ĆWICZENIA

Po przeanalizowaniu wszelkich danych kierownik ćwiczenia dokonuje syntezy wszystkich wniosków wynikających z analizy informacji stanowiących podstawę do przygotowania ćwiczenia i formułuje **założenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia** (czyli tzw. projekt przeprowadzenia ćwiczenia).

Część metodyczna tej koncepcji powinna zawierać:

- a) temat, cele szkoleniowe oraz typ, rodzaj ćwiczenia;
- b) miejsce przeprowadzenia oraz termin i uczestników ćwiczenia;
- c) skład stron (wojska własne i przeciwnika);

d) sytuację wyjściową do ćwiczenia, a w niej ogólną sytuację polityczno-militarną, stan oraz ogólne położenie wyjściowe i zamiary stron, a także podział na etapy i zagadnienia szkoleniowe oraz czas ich realizacji;

e) sposób wykorzystania środków automatyzacji dowodzenia;

f) strukturę organizacyjną kierownictwa i ćwiczących oraz sprawy organizacyjne, w tym sposób rozpoczęcia i zakończenia ćwiczenia, sposób podgrywania sytuacji bojowych, a także sposób omówienia ćwiczenia.

Część taktyczna koncepcji powinna określać – rys. 3.6 (w formie graficznej – na kartce papieru, folii, kalce położonej na mapie):

a) dotychczasowy charakter działań bojowych stron;

b) przebieg umownej granicy między stronami (według potrzeb);

c) ogólny skład bojowy ćwiczących stron;

d) położenie wyjściowe i założony zamiar działania przeciwnika;

e) położenie wyjściowe wojsk własnych i zamiar działania szczebla nadrzędnego;

f) zadania bojowe ćwiczącego szczebla dowodzenia;

g) położenie wyjściowe i ogólny zamiar działania sąsiadów;

h) rubieże zarysu dynamiki walki.

Po opracowaniu założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia kierownik ćwiczenia przygotowuje **wytyczne dla zespołu autorskiego**, w których powinien określić:

a) treść założenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (jej część metodyczną i taktyczną);

b) termin opracowania koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia;

c) rodzaj i terminy opracowania dokumentacji ćwiczenia;

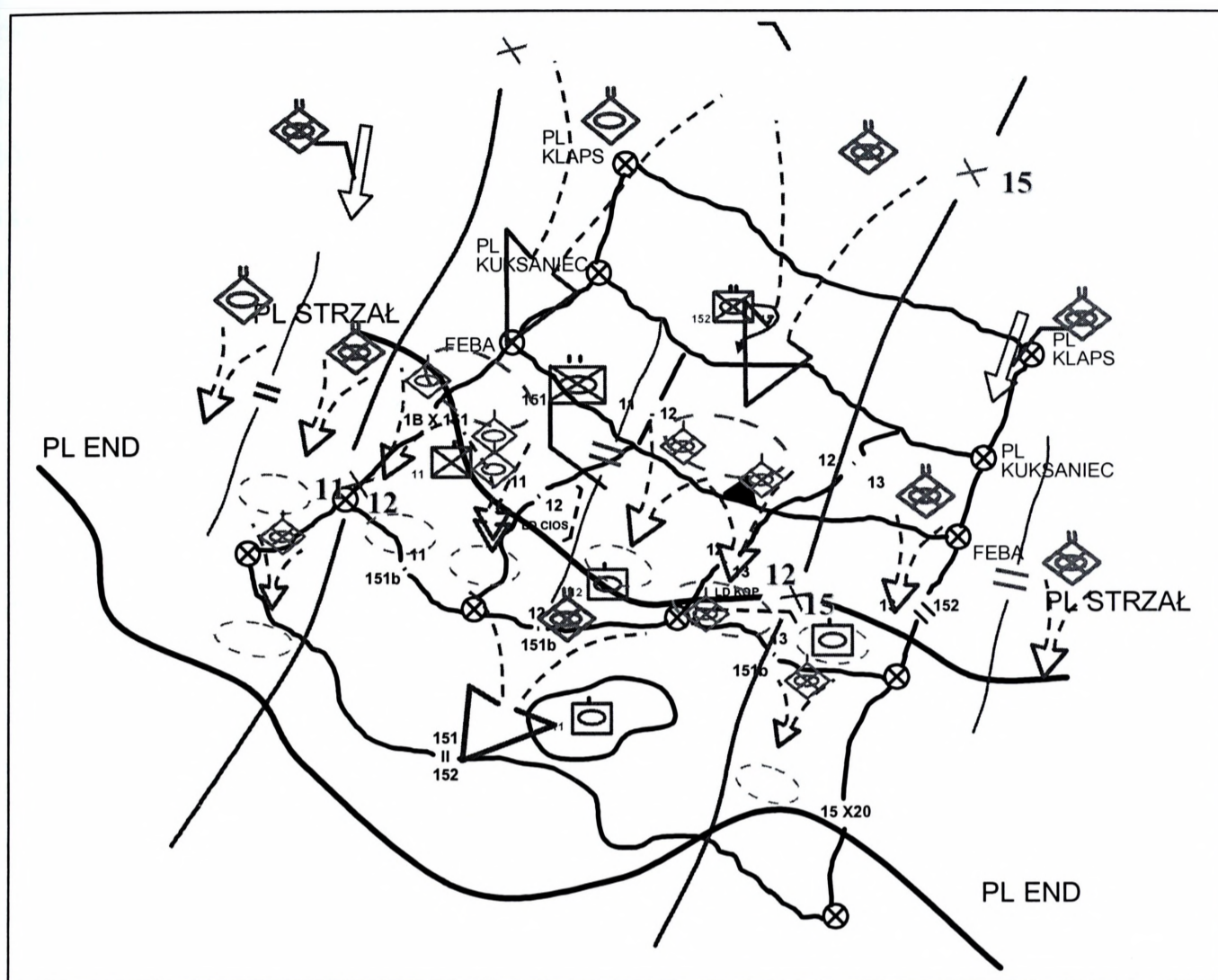
d) organizację dowodzenia oraz rejony i terminy osiągnięcia przez kierownictwo i ćwiczących gotowości do ćwiczenia;

e) sposób powrotu do miejsca stałego pobytu;

f) ilość i rodzaj środków bojowych, mps, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz innych środków materiałowych;

g) organizację rekonesansu rejonu ćwiczenia;

h) inne wymagania i ustalenia mające wpływ na organizację i przebieg ćwiczenia.



Rys. 3.6. Schemat sytuacji taktycznej – wariant

OPRACOWANIE ROZKAZU W SPRAWIE PRZYGOTOWANIA ĆWICZENIA

W celu uprawomocnienia wszystkich poczynań organizacyjno-przygotowawczych związanych z ćwiczeniem wydawany jest rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia. Rozkaz wydają dowódcy szczebla organizującego dane ćwiczenie.

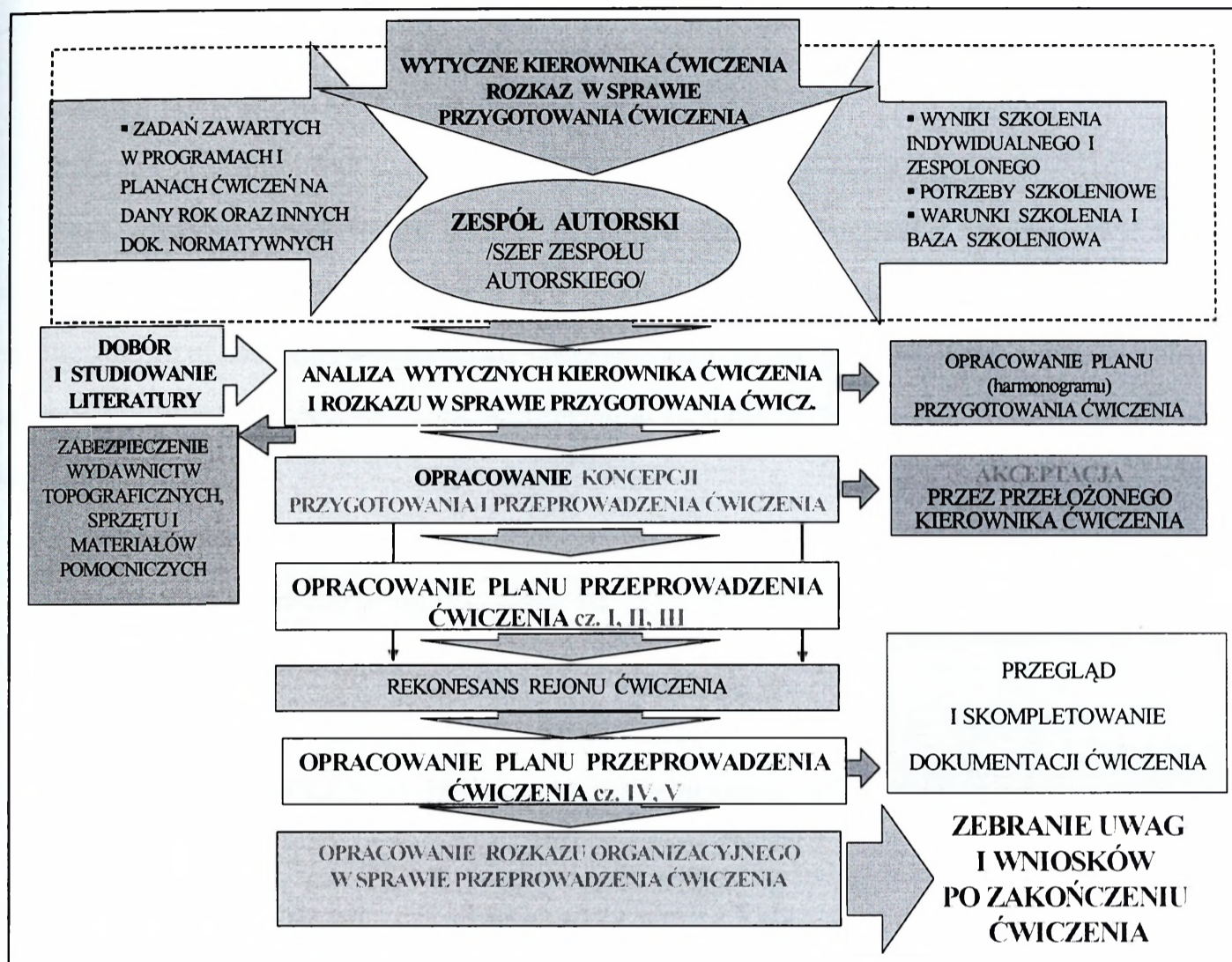
Jednym z zagadnień rozpatrywanych podczas opracowywania rozkazu w sprawie przygotowania ćwiczenia jest problematyka wyznaczenia zespołu autorskiego. Jest to ważne przedsięwzięcie dla kierownika ćwiczenia, ponieważ zespół ten będzie na podstawie opracowanych wytycznych opracowywał dokumenty ćwiczenia (plan przeprowadzenia ćwiczenia). Rola kierownika ćwiczenia sprowadzać się będzie do kontroli czynności szefa zespołu autorskiego.

Do zespołu autorskiego w zależności od typu i rodzaju ćwiczenia powinni być powołani poszczególni specjaliści dowództwa przygotowującego ćwiczenie. W zakresie przygotowania ćwiczenia podlegają oni szefowi zespołu autorskiego, który jest wyznaczany ze ścisłego kierownictwa bezpośrednio podległego kierownikowi ćwiczenia. Szef zespołu autorskiego odpowiedzialny jest za koordynację przygotowania ćwiczenia i wartość merytoryczną opracowywanych dokumentów. Kieruje on pracami zespołu i posiada prawo do wydawania poleceń wszystkim żołnierzom wchodzącym w jego skład.

Czynności zespołu autorskiego

Po otrzymaniu wytycznych od kierownika ćwiczenia szef zespołu autorskiego (zespół autorski) wykonuje szereg czynności wstępnych (rys. 3.7.). W pierwszej kolejności analizuje wytyczne kierownika ćwiczenia oraz rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia wydane w celu opracowania ćwiczenia. W tym względzie zespół autorski (szef) powinien przeanalizować temat ćwiczenia, główne i szczegółowe cele szkoleniowe i rodzaj ćwiczenia. Analizie należy poddać sprawy, które zostały rozstrzygnięte i narzucone przez kierownika ćwiczenia, a które należy rozwiązać samodzielnie. Jest to uszczegółowienie założeń koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia powstałej u kierownika i przekazanej zespołowi autorskiemu na pierwszym spotkaniu zespołu.

W następnej kolejności zespół autorski (szef) dobiera i studiuje, w zależności od potrzeb literaturę merytoryczną (regulaminy, taktyka, sztuka operacyjna) i metodyczną (metodyka, instrukcje ćwiczeń wojskowych). Obok literatury wskazane jest przestudiowanie odpowiednich przykładów historycznych z prowadzonych ostatnio konfliktów zbrojnych oraz odbytych ćwiczeń w SZ RP i innych armiach, stosownie do tematu opracowywanego ćwiczenia. Powinno to ułatwić zespołowi autorskiemu (szefowi) opracowanie ćwiczenia o bogatych walorach dydaktyczno-wychowawczych.



Rys. 3.7. Zasadnicze czynności zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia

Następnie szef zespołu autorskiego opracowuje **plan (harmonogram) przygotowania ćwiczenia**, w którym przedstawia się koncepcję opracowania dokumentów i zorganizowania ćwiczenia. Określa się w nim przedsięwzięcia głównych wykonawców i współwykonawców, a także terminy ich realizacji:

- prowadzenie rekonesansu przez zespół autorski;
- konferencje planistyczne, warsztaty oraz spotkania robocze zespołu autorskiego;
- opracowanie zasadniczych dokumentów ćwiczenia;
- przygotowanie miejsc pracy i logistycznego zabezpieczenia kierownictwa ćwiczenia;
- przygotowanie rejonu ćwiczenia;
- organizację systemu łączności kierownictwa ćwiczenia;

- zabezpieczenie logistyczne ćwiczących;
- wręczenie ćwiczącym sytuacji wyjściowej do ćwiczenia;
- prowadzenie szkolenia kierownictwa ćwiczenia;
- osiągnięcie gotowości do ćwiczenia przez kierownictwo i ćwiczących.

Plan ten powinien być *zatwierdzony* przez kierownika ćwiczenia.

Szef zespołu autorskiego może przeprowadzić rekonesans rejonu ćwiczenia wspólnie z kierownikiem ćwiczenia lub tylko z zespołem autorskim. Przygotowując rekonesans szef zespołu autorskiego (wyznaczony przez niego oficer zespołu autorskiego) powinien opracować plan rekonesansu zespołu autorskiego, w którym ujmuje się:

- cel rekonesansu;
- termin przeprowadzenia rekonesansu;
- skład grupy rekonesansowej;
- punkty i czas pracy oraz rozpatrywane zagadnienia;
- środki transportowe wydzielone na zabezpieczenie rekonesansu;
- miejsce zbiórki i czas wyjazdu;
- drogi dojazdu na poszczególne punkty wraz z kalkulacją czasu;
- sposób utrzymania łączności z garnizonem.

Do planu rekonesansu zespołu autorskiego wykonywanego w formie opisowej może być sporządzona część graficzna na mapie.

Po odbytych rekonesansie zespół autorski przystępuje do opracowania **koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia**, którą zatwierdza bezpośredni przełożony kierownika ćwiczenia. Uzupełnieniem części opisowej koncepcji jest schemat sytuacji taktycznej(operacyjnej), który powinien zawierać:

- umowną granicę między stronami (wg potrzeb);
- położenie wyjściowe i zamiary działań stron;
- zamiar dowódcy szczebla nadrzędnego;
- zadanie ćwiczącego szczebla dowodzenia;
- położenie wyjściowe i zamiar działania sąsiada;
- podział ćwiczenia na etapy, w tym czas ich trwania;
- rubieże zarysu dynamiki walki;

- rejonu rozwinięcia stanowisk dowodzenia kierownictwa i ćwiczących.

Wszystkie elementy graficzne sytuacji taktycznej (operacyjnej) ćwiczenia opracowuje się na mapie w skali zależnej od szczebla dowodzenia przełożonego, nadrzędnego w stosunku do ćwiczącego dowództwa.

Położenie wyjściowe i zamiary działania stron obrazuje sytuację taktyczną (operacyjną) w momencie rozpoczęcia ćwiczenia. Wyrażone jest to ugrupowaniem bojowym (operacyjnym) przeciwnika i wojsk własnych zwykle o jeden, dwa szczeble w dół w stosunku do ćwiczącego szczebla dowodzenia.

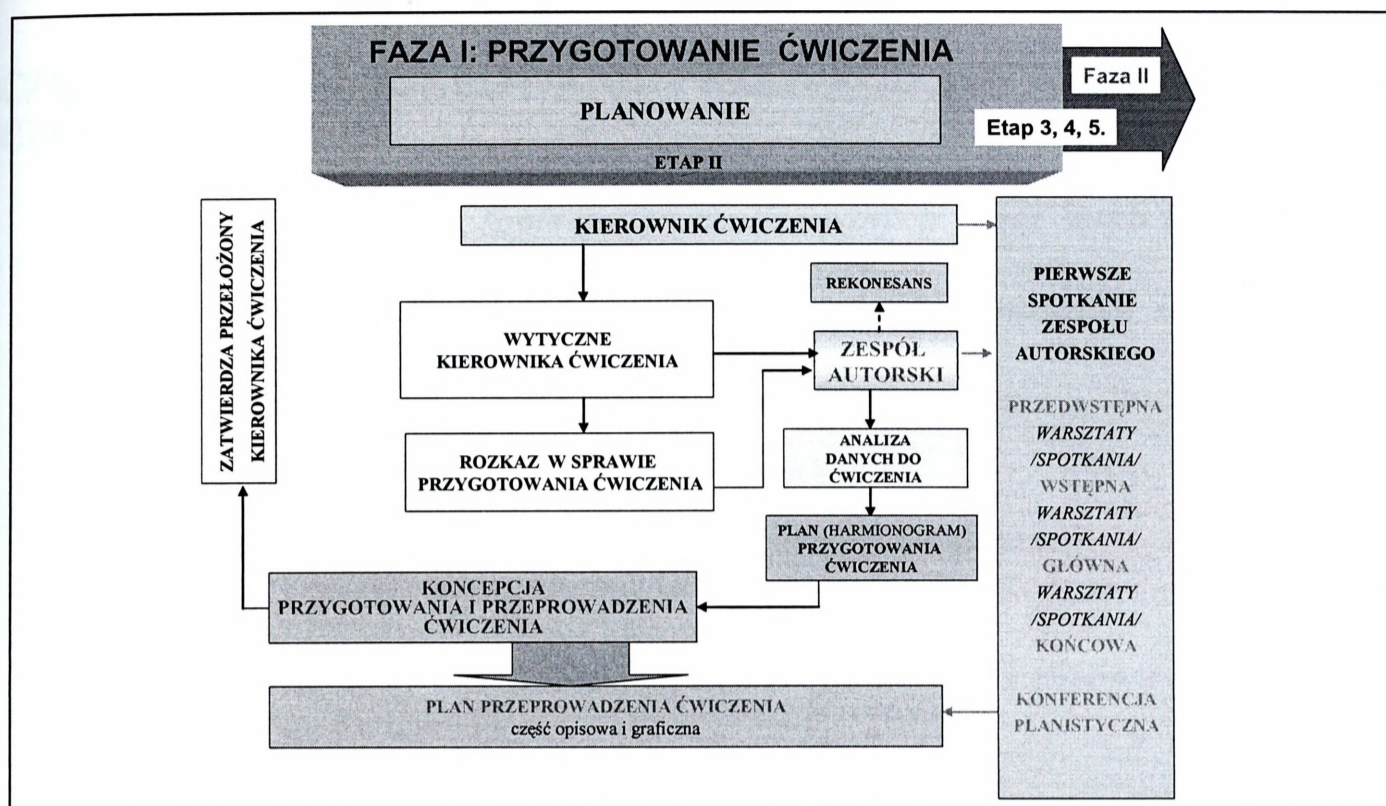
Zamiar działania strony przeciwnej i zamiar dowódcy szczebla nadrzędnego wyrażają sobą zamiar prowadzonych działań według przyjętych ogólnie zasad taktyki i sztuki operacyjnej. Zamiar powinien przedstawiać stosownie do idei działań przeciwnika, sposób wykorzystania sił i środków szczebla dowodzenia nadrzędnego w stosunku do ćwiczących z określeniem zadań realizowanych przez szczebel ćwiczący i sąsiadów.

Rubieże zarysu dynamiki walki wyrażają koncepcję rozegrania ćwiczenia w toku kierowania walką i przedstawiają rozwój działań bojowych przeciwnika i wojsk własnych. Opracowuje się je w ten sposób, że na mapie wrysowuje się zarys położenia wojsk na początku każdego etapu ćwiczenia, które umożliwia rozegranie przez ćwiczących zagadnień szkoleniowych wynikających z prowadzenia walki.

Skład bojowy stron jest uzależniony od typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia i założonych celów ćwiczenia. W ćwiczeniach z dowództwami można wykorzystać ćwiczebne struktury organizacyjne wojsk własnych i przeciwnika zawarte w jednolitym tle strategiczno-operacyjnym opracowanym przez Sztab Generalny WP. Z reguły w ćwiczeniach jednostronnych przyjmuje się wojenną strukturę organizacyjną wojsk własnych i przeciwnika (faktyczną lub ćwiczebną). W ćwiczeniach dwustronnych z wojskami, ćwiczące strony działają w strukturach organizacyjnych wojsk własnych. Na szczeblach operacyjnych i strategicznym mogą być przyjęte przyszłościowe struktury organizacyjne oraz perspektywiczne środki walki wojsk własnych i armii obcych.

Po akceptacji przez przełożonego kierownika ćwiczenia koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia (rys. 3.8.) zespół autorski przystępuje do opracowania części drugiej planu przeprowadzenia ćwiczenia (dokumenty rozkazodawcze urucha-

miające proces planowania operacyjnego ćwiczącego dowództwa opracowuje grupa planowania operacyjnego zespołu autorskiego).



Rys. 3.8. Przedsięwzięcia zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia z jednostkami wsparcia dowodzenia

Dyrektywy, rozkazy i zarządzenia bojowe (operacyjne) opracowywane są zgodnie z zasadami opracowywania dokumentów dowodzenia.

Podczas opracowania ćwiczenia najważniejszą czynnością szefa zespołu autorskiego jest opracowanie **planu przeprowadzenia ćwiczenia**.

Układ *planu przeprowadzenia ćwiczenia* (części opisowej) z dowództwami może zawierać następujące zagadnienia:

CZEŚĆ PIERWSZA – ORGANIZACYJNA

1. Rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia.
2. Zatwierdzona koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia.
3. Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia.

CZEŚĆ DRUGA – OPERACYJNA CZEŚĆ ZASADNICZA

1. Sytuacja (*kalendariusz narastania sytuacji kryzysowej, historia dotychczasowych działań poprzedzających położenie wyjściowe wojsk na pierwszy dzień ćwiczenia*).
2. Dokumenty rozkazodawcze uruchamiające proces planowania przez ćwiczące dowództwa (*opracowane i wydawane przez zespół autorski*).
3. Plan operacji (*opracowany przez ćwiczące dowództwa – wg potrzeb*).
4. Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia.

ZAŁĄCZNIKI:

- A. Organizacja i struktura sił biorących udział w ćwiczeniu.
- B. Organizacja łączności ćwiczących.

CZEŚĆ TRZECIA - KIEROWANIE PRZEBIEGIEM ĆWICZENIA

CZEŚĆ GŁÓWNA

1. Zadanie, przeznaczenie i sposób wykonania zadań przez sztab kierownictwa ćwiczenia (*opis zadań realizowanych przez sztab kierownictwa ćwiczenia nie ujętych w instrukcji*).
2. Organizacja zabezpieczenia działania sztabu kierownictwa ćwiczenia pod względem logistycznym i administracyjnym.
3. Organizacja dowodzenia i kierowania ćwiczeniem.

ZAŁĄCZNIKI¹

- A. Struktura sztabu kierownictwa ćwiczenia.
- B. Zakres odpowiedzialności i obszary działania.
- C. Obsada etatowa kierownictwa ćwiczenia.
- D. Plan rozmieszczenia kierownictwa ćwiczenia.
- E. Ramowy plan działania kierownika ćwiczenia i ramowy plan przebiegu ćwiczenia.
- F. Plan rekonesansu rejonu ćwiczenia.
- G. Plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia.
- H. Plan ochrony i obrony rejonu ćwiczeń i rozmieszczenia kierownictwa ćwiczenia.
- I. Plan łączności kierownictwa ćwiczenia.
- J. Plan informatycznego wspomaganie ćwiczenia.
- K. Wytyczne w zakresie organizacji odpraw.
- L. Wytyczne w zakresie przestrzegania przepisów ochrony tajemnicy.
- M. Ustalenia w zakresie obserwacji i wizytowania ćwiczenia.

CZEŚĆ CZWARTA – „PLAN PODAWANIA WIADOMOŚCI” - w formie elektronicznej lub opisowej (*wg potrzeb*).

CZEŚĆ PIĄTA - OCENA, ANALIZA I SPRAWOZDAWCZOŚĆ

CZEŚĆ ZASADNICZA

1. Skład zespołu (grupy) badawczego (*wg potrzeb*) i grupy omówienia.
2. Wytyczne w zakresie prowadzenia analizy ćwiczenia.
3. Wytyczne w zakresie oceny ćwiczenia i ćwiczących.
4. Wytyczne dotyczące sprawozdawczości.

Z kolei w części graficznej planu wykonywanego na mapie w odpowiedniej skali (wrysowuje) się położenie i zamiary (charakter) działań wojsk własnych i przeciwnika. Jednocześnie wrysowuje się zarys położen dynamicznych, które

¹ Wykonywane zgodnie z Instrukcją o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1.1.), Szt. Gen., Warszawa 2004.

winy być rozegrane w czasie ćwiczenia oraz inne dane mające wpływ na taktyczną (operacyjną) stronę ćwiczenia. W **części graficznej** ujmuje się:

- tytuł obejmujący temat, rodzaj ćwiczenia i jego kryptonim – zgodnie z założeniami ujętymi w dokumencie doktrynalnym DD/7.1;
- umowną granicę między stronami (wg potrzeb);
- położenie wyjściowe i zamiary działań stron;
- zamiar dowódcy szczebla nadrzędnego;
- zadanie ćwiczącego szczebla dowodzenia;
- położenie wyjściowe i zamiar działania sąsiada;
- podział ćwiczenia na etapy, w tym czas ich trwania;
- rubieże zarysu dynamiki walki;
- rejony rozwinięcia stanowisk dowodzenia kierownictwa i ćwiczących.

Dokumentem, który wprowadza ćwiczących w sytuację taktyczną (operacyjną) jest **Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia**. Jest ona opracowywana po otrzymaniu opracowanego przez ćwiczące dowództwo – Planu Operacji (Walki). Zespół autorski (lub zespół planowania operacyjnego, w przypadku powołania go do zespołu autorskiego) dokonuje jego przeglądu i sprawdzenia następnie opracowuje na jego podstawie sytuację wyjściową na pierwszy dzień ćwiczenia, zawierającą niezbędne dane o położeniu wojsk w momencie rozpoczęcia ćwiczenia. Dokument ten może być również opracowywany wcześniej, zależnie od ćwiczącego szczebla dowodzenia i celu danego ćwiczenia. Treść sytuacji wyjściowej powinna uzmysłwić ćwiczącemu dowództwu warunki bojowe (operacyjne), w jakich znajdują się przeciwstawne strony i w których ćwiczące dowództwo będzie planowało i prowadziło dalsze działanie taktyczne (operacyjne). Powinno też zmusić ćwiczących do uruchomienia rzeczywistego obiegu informacji pomiędzy ćwiczącymi sekcjami/zespołami/centrami części operacyjnej stanowiska dowodzenia a także zmusić do ustalenia położenia swoich pododdziałów (oddziałów, związków taktycznych) pancerno-zmechanizowanych lub rodzajów wojsk. Należy dążyć do sytuacji, aby poszczególne sekcje/zespoły/centra otrzymały tylko informacje dotyczące ich odpowiedzialności. Pozostałe informacje muszą otrzymać od pozostałych komórek części operacyjnej stanowiska dowodzenia. Dlatego też sytuacja

wyjściowa uzupełnia się odpowiednimi załącznikami dla poszczególnych rodzajów wojsk.

Sytuacja wyjściowa składa się z części opisowej i graficznej wykonanej na mapie (kalce, oleacie) o skali odpowiedniej dla ćwiczącego szczebla dowodzenia.

Część opisowa składa się z:

- sytuacji ogólnej (strona przeciwna i strona ćwicząca);
- sytuacja szczegółowa (strona przeciwna i strona ćwicząca)
- sytuacja rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk;
- dane dodatkowe;
- praca do wykonania;
- załącznik (część graficzna) – położenie wojsk o

W *sytuacji ogólnej* przedstawia się charakter dotychczasowych działań stron, aktualnie realizowane zadanie przez przełożonego i ogólne położenie zasadniczych elementów ugrupowania przełożonego oraz wiadomości o przeciwniku w pasie (rejonie) działania przełożonego lub sąsiada z przodu. Sytuacja ogólna powinna pokazać nam miejsce ćwiczącego dowództwa w ugrupowaniu przełożonego. Informacje o przeciwniku powinny zawierać niektóre dane o jego ugrupowaniu, a nawet informacje sprzeczne ze sobą. Sposób przedstawienia informacji o przeciwniku powinien zmuszać ćwiczących do samodzielnej oceny jego ugrupowania i prawdopodobnego charakteru działania. Sytuację ogólną z zasady przedstawia się o jeden (niekiedy dwa) szczebel wzwyż od ćwiczącego szczebla dowodzenia.

W *sytuacji szczegółowej* podaje się informacje o przeciwniku w pasie (rejonie) działania naszego pododdziału (oddziału, związku taktycznego), aktualne położenie wszystkich elementów ogólnowojskowych (pancernych i zmechanizowanych) naszego ugrupowania bojowego (operacyjnego) z dokładnością o dwa szczeble w dół.

W sytuacji rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk¹ możemy podać:

- sytuacje rodzajów sił zbrojnych (według potrzeb) i wojsk;
- dane o sytuacji układu pozamilitarnego działającego na obszarze działań taktycznych (operacyjnych) ćwiczącego dowództwa;
- identyfikator przeciwnika

¹ Patrz. Instrukcja o przygotowaniu ..., wyd., cyt., s. 146

- inne dane potrzebne do zrealizowania poszczególnych zagadnień szkoleniowych w ćwiczeniu z dowództwami.

W *danych dodatkowych* podaje się przyjętą w ćwiczeniu strukturę organizacyjną i numerację ćwiczących stron, termin i sposób otrzymania zadania, dawki napromieniowania, dane meteorologiczne itp. Ze względu na zachowanie zasady realizmu, informacje powyższe powinny odpowiadać faktycznym warunkom, zwłaszcza czasowo-przestrzennym.

W *pracy do wykonania* określa się zakres czynności ćwiczących, które powinni wykonać w ramach przygotowania do ćwiczenia lub kolejnych etapów ćwiczenia.

W **części graficznej** sytuacji (która występuje jako załącznik) przedstawia się położenie wojsk własnych z dokładnością do dwóch szczebli w dół. Przedstawia się wszystkie elementy ugrupowania bojowego (operacyjnego) własnego szczeble dowodzenia ze środkami wzmocnienia, sąsiadów, przełożonego, szczególnie tych, z którymi przyjdzie nam współdziałać w dalszej części ćwiczenia. Po stronie przeciwnej wrysowujemy tylko te informacje, które są niezbędne do dokonania przez ćwiczących oceny możliwości działania przeciwnika. Dlatego dane o przeciwniku wrysowuje się na mapę (kalkę), podając np. niektóre tylko elementy ugrupowania bojowego (operacyjnego), oznaczenia jeńców, rannych lub zabitych (numeracja jednostek), niektóre środki ogniowe, wykryte radiostacje, stwierdzony przez lotnictwo ruch wojsk itd. Dane te mogą być sprzeczne, zwłaszcza co do czasu i miejsca, co zmusi ćwiczących do zdobywania (potwierdzenia) informacji oraz przeprowadzeniu wszechstronnej i szczegółowej oceny przeciwnika. Wskazane jest, aby ważniejsze dane, były oznaczone symbolem wskazującym na źródło uzyskania danej wiadomości. Najwięcej danych o przeciwniku podajemy na rubieży styczności wojsk a im dalej w głąb jego ugrupowania ilość informacji jest mniejsza i mniej dokładna.

Podczas opracowywania ćwiczenia, szef zespołu autorskiego koordynuje pracę wszystkich współautorów i czuwa nad tym by zgodnie z wytycznymi kierownika ćwiczenia, w dokumentach ćwiczenia była spójność treści problematyki merytorycznej, metodycznej i organizacyjnej. Dotyczy to także dokumentów ćwiczenia opracowywanych przez współautorów-oficerów rodzajów sił zbrojnych, rodzajów wojsk i służb.

Ćwiczące dowództwa w toku ćwiczenia przygotowują i prowadzą działania na podstawie otrzymanych od kierownictwa ćwiczenia (zespołu podgrywającego dowództwo szczebla nadrzędnego) dyrektyw, rozkazów i zarządzeń operacyjnych (bojowych) opracowanych na podstawie Planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz dowódcy przełożonego ćwiczącego szczebla (*dokumenty dowodzenia* powinny być opracowane zgodnie z obowiązującymi w danym okresie ćwiczenia, wymogami i wzorami dokumentów).

Podczas opracowywania w następnej kolejności dokumentów ćwiczenia zespół autorski (grupa planowania operacyjnego) opracowuje **plan podawania wiadomości**, który służy do przekazywania w sposób celowy i zorganizowany, wiadomości o położeniu i stanie wojsk własnych i przeciwnika, których ze względu na brak możliwości, ćwiczący nie będą mogli uzyskać, a które w realnych warunkach pola walki napływałyby z różnych źródeł, od przełożonego, podwładnych i sąsiadów. Dane powyższe układa się chronologicznie w czasie i przestrzeni zgodnie z przewidywanym realnie rozwojem działań taktycznych z podaniem źródeł ich uzyskania.

Plan podawania wiadomości można opracowywać w dwóch oddzielnych częściach, jednakże według jednej wspólnej koncepcji działania. *Pierwsza* przeznaczona jest dla grup podgrywających i zawiera informacje dotyczące podwładnych ćwiczącego szczebla dowodzenia. *Część druga* jest przeznaczona dla zespołu podawania wiadomości sztabu kierownictwa ćwiczenia i zawiera informacje dotyczące szczebla dowodzenia przełożonego, sąsiadów i przeciwnika w stosunku do ćwiczącego dowództwa.

Proces przygotowania dokumentacji ćwiczenia kończy wydanie **rozkazu organizacyjnego w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia**.

Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia z dowództwami, składa się z dwóch części: informacyjnej i rozkazującej.

W *części informacyjnej* podaje się:

- podstawę przeprowadzenia ćwiczenia;
- temat i termin przeprowadzenia ćwiczenia;
- miejsce (rejon) prowadzenia ćwiczenia.

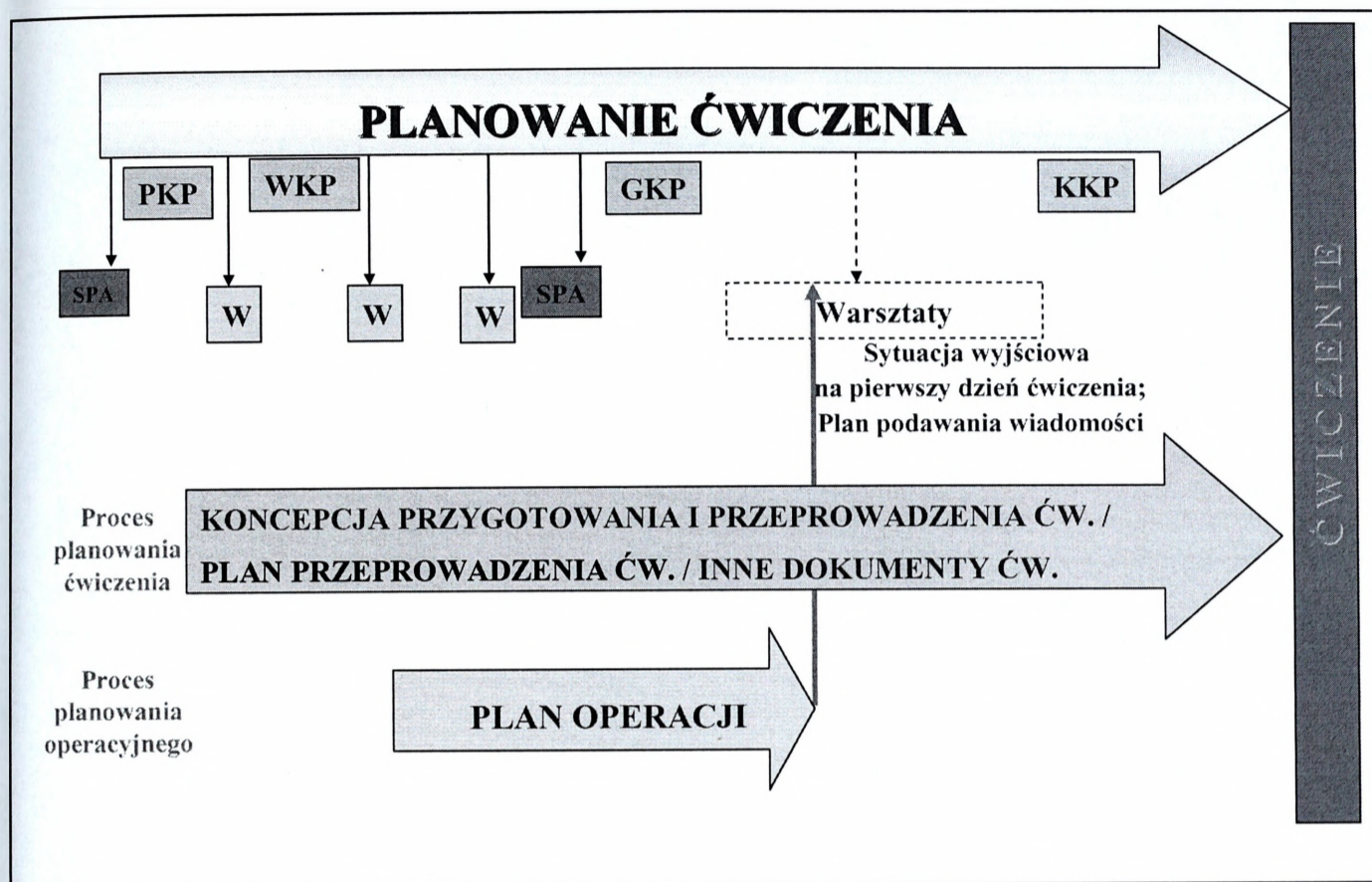
W części rozkazującej podaje się:

- skład kierownictwa ćwiczenia, w tym: kierownik ćwiczenia, zastępcy oraz koordynatorzy kierownika ćwiczenia (jeżeli istnieją), szef sztabu kierownictwa ćwiczenia i ich zadania;
- skład ćwiczących oraz podporządkowanie ich na okres ćwiczenia;
- zadania przygotowawcze dla ćwiczących dowództw do udziału w ćwiczeniu;
- organizację łączności, informatyki i ochrony tajemnicy;
- ilość i rodzaj zużycia środków materiałowych (*bojowych, mps na wozy bojowe i pojazdy mechaniczne i inny sprzęt techniczny*);
- przedsięwzięcia zabezpieczenia logistycznego, w tym godła i skala wydawnictw topograficznych;
- sposoby zapobiegania stratom i szkodom oraz skład komisji do ich likwidacji;
- warunki bezpieczeństwa nie określone w regulaminach/instrukcjach;
- termin i miejsce przeprowadzenia szkolenia kierownictwa ćwiczenia;
- termin wręczenia ćwiczącym sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia;
- termin gotowości do ćwiczenia kierownictwa, ćwiczących dowództw oraz systemów dowodzenia;
- ubiór i wyposażenie kierownictwa ćwiczenia;
- termin i miejsce omówienia ćwiczenia.

Zasadnicze znaczenie dla realizacji przedsięwzięć etapu planowania ćwiczeń z dowództwami mają **konferencje planistyczne**, na których prezentuje się wyniki pracy zespołu autorskiego. Szef zespołu autorskiego (rys. 3.9.) określa ilość, miejsce i czas przeprowadzenia konferencji planistycznych niezbędnych do opracowania dokumentacji ćwiczenia. Przygotowanie dokumentacji do ćwiczenia może odbywać się w trakcie następujących zasadniczych konferencji planistycznych (na szczeblu taktycznym odpraw planistycznych zespołu autorskiego¹): przedwstępna konferencja planistyczna (PKP); wstępna konferencja planistyczna (WKP); główna

¹ Propozycja autora.

konferencja planistyczna (GKP); końcowa konferencja planistyczna (KKP) oraz warsztaty (W) i spotkań (SPA) zespołu autorskiego.



Rys. 3.9. Konferencje (odprawy, spotkania, warsztaty) zespołu autorskiego podczas planowania ćwiczenia z dowództwami jednostek wsparcia dowodzenia

Spotkanie zespołu autorskiego (SPA) – jest przedsięwzięciem rozpoczynającym proces planowania, zwoływane przez kierownika ćwiczenia. Celem spotkania jest ukonstytuowanie zespołu autorskiego, wyznaczenie szefa zespołu autorskiego, podzielenie zespołu autorskiego na zespół/grupę planowania ćwiczenia oraz zespół/grupę planowania operacyjnego (według potrzeb), zapoznanie z rozkazem w sprawie przygotowania ćwiczenia oraz wytycznymi kierownika ćwiczenia, opracowanie planu (harmonogramu) przygotowania ćwiczenia (pracy zespołu autorskiego).

Przedwstępna konferencja planistyczna (PKP) – zwoływana przez szefa zespołu autorskiego ćwiczenia. Celem jej jest wypracowanie wstępnego projektu Koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Uczestnikami są: zespół autorski, przedstawiciele z ramienia kierownictwa ćwiczenia i głównych uczestników ćwiczenia oraz Państwa Gospodarza (według potrzeb).

Wstępna konferencja planistyczna (WKP) zwoływana jest przez szefa zespołu autorskiego ćwiczenia. Celem tej konferencji jest weryfikacja ostatecznej wersji Koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia i skierowanie jej do zatwierdzenia, wypracowanie wytycznych (instrukcji) do opracowania dokumentów wchodzących w skład Planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz dodatkowych dokumentów koniecznych do rozpoczęcia procesu planowania. Uczestnikami tej konferencji zazwyczaj są te same osoby funkcyjne, co podczas PKP oraz, dodatkowo, przedstawiciele wszystkich jednostek biorących udział w ćwiczeniu.

Pomiędzy wstępną konferencją planistyczną a główną konferencją planistyczną organizuje się spotkania zespołu autorskiego (w wypadku wydzielenia – poszczególnych zespołów/grup zespołu autorskiego) w sprawie przygotowania dokumentów dowodzenia uruchamiających proces planowania w ćwiczącym dowództwie (grupa planowania operacyjnego) oraz poszczególnych części planu przeprowadzenia ćwiczenia (grupa planowania ćwiczenia) np. struktury organizacyjnej kierownictwa ćwiczenia, planu łączności kierownictwa ćwiczenia itd.

Główna konferencja planistyczna (GKP) zwoływana jest przez szefa zespołu autorskiego. Celem tej konferencji jest kontynuowanie prac nad dokumentacją Planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz:

- zatwierdzenie struktury organizacyjnej sztabu kierownictwa ćwiczenia;
- finalizacja organizacji przedsięwzięć związanych z ustaleniem miejsca przeprowadzenia ćwiczenia (wg potrzeb - wsparciem ze strony Państwa Gospodarza) oraz organizacją systemu dowodzenia i łączności;
- ustalenie wymagań wobec poszczególnych dowództw;
- przegląd opracowanych przez zespół autorski dokumentów ćwiczenia.

Uczestnikami GKP są te same osoby jak w przypadku WKP oraz przedstawiciele jednostek biorących udział w ćwiczeniu;

Pomiędzy główną a końcową konferencją planistyczną odbywają się spotkania (warsztaty) zespołu autorskiego poświęcone wypracowaniu poszczególnych dokumentów ćwiczenia. Grupa planowania operacyjnego zespołu autorskiego (jeśli jest powołana) po przesłaniu przez ćwiczące dowództwo Planu Operacji, dokonuje jego przeglądu i sprawdzenia, następnie na jego podstawie opracowuje sytuację wyjściową na pierwszy dzień ćwiczenia oraz plan podawania wiadomości. Grupa planowania

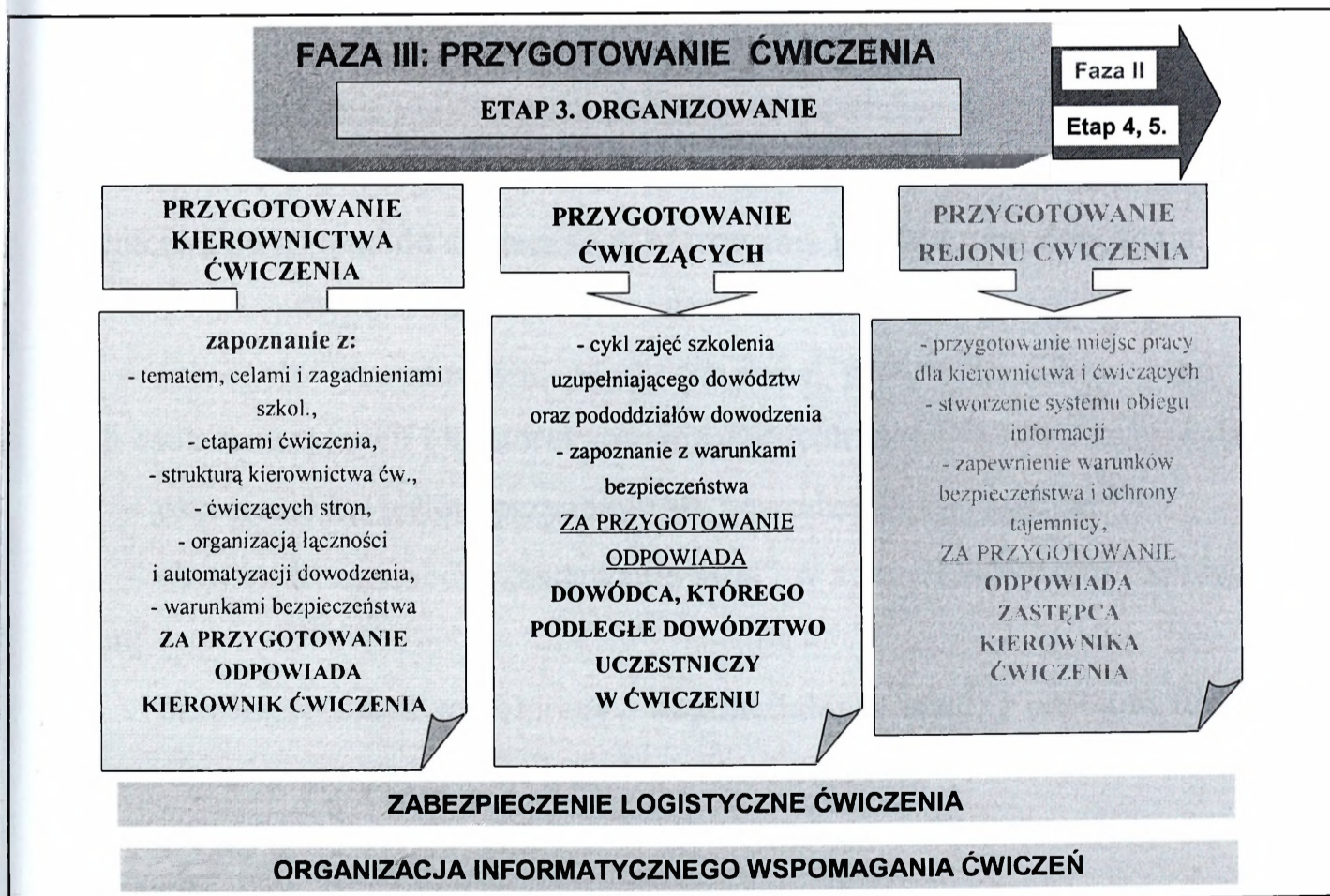
ćwiczenia zespołu autorskiego opracowuje pozostałe dokumenty ćwiczenia zgodnie z planem przygotowania ćwiczenia.

Końcowa konferencja planistyczna (KKP) zwoływana jest przez szefa zespołu autorskiego. Celem tej konferencji jest zakończeniem prac nad: dokumentacją planu przeprowadzenia ćwiczenia oraz procedurami dokonania oceny ćwiczenia i wykonania dokumentów sprawozdawczych.

Uczestnikami KKP są te same osoby jak podczas trwania GKP.

3.1.3. Organizowanie

Organizowanie ćwiczeń z dowództwami jednostek wsparcia dowodzenia to trzeci etap przygotowania ćwiczenia (rys.3.10), obejmuje on zrealizowanie (wykonanie ogółu niezmiernie złożonych przedsięwzięć umożliwiających właściwe rozpoczęcie i prowadzenie. Zakres prac związanych ze zorganizowaniem ćwiczenia zależy od jego typu, rodzaju, odmiany, rozmachu, możliwości materiałowo-technicznego zabezpieczenia i wielu innych czynników.



Rys. 3.10. Przedsięwzięcia etapu organizowania ćwiczenia

Organizowanie ćwiczenia powinno się odbywać pod kątem zapewnienia zrealizowania zagadnień szkoleniowych i osiągnięcia celów ćwiczenia w warunkach możliwie maksymalnie zbliżonych do warunków prowadzenia współczesnych działań taktycznych (operacyjnych). Do zasadniczych przedsięwzięć związanych z organizowaniem ćwiczeń z dowództwami zalicza się:

- przygotowanie kierownictwa ćwiczenia;
- przygotowanie ćwiczących;
- przygotowanie rejonu ćwiczenia;
- zabezpieczenie logistyczne ćwiczenia;
- organizacja informatycznego wspomaganie ćwiczeń.

Przygotowanie kierownictwa ćwiczenia to szereg przedsięwzięć o charakterze szkoleniowym i samokształceniowym, które mają na celu:

- zapoznanie osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia z planowanym przebiegiem ćwiczenia;
- uświadomienie osobom funkcyjnym kierownictwa ćwiczenia ich obowiązków szczegółowych i zadań do wykonania przed i w czasie ćwiczenia;
- indywidualne przygotowanie się osób funkcyjnych do udziału w ćwiczeniu poprzez opracowanie niezbędnych dokumentów ćwiczenia;
- zgranie poszczególnych osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia do skutecznego kierowania przebiegiem ćwiczenia.

Wszelkie przygotowanie kierownictwa ćwiczenia należy poprzedzić:

- szczegółowym określeniem obowiązków, praw i sposobów pracy wszystkich osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia;
- określenie kryteriów przyznawania powodzenia ćwiczącym;
- określenie sposobów „zadawania strat” w stanie osobowym i sprzęcie bojowym;
- określenie zasad współpracy i współdziałania między osobami funkcyjnymi i komórkami organizacyjnymi kierownictwa ćwiczenia.

Przebieg procesu przygotowania kierownictwa ćwiczenia zależy od typu, rodzaju i odmiany ćwiczenia z dowództwami.

W ramach szkolenia kierownictwa ćwiczenia (w ćwiczeniach z dowództwami) jego uczestnicy powinni być zapoznani z tematem, celami i zagadnieniami szkoleniowymi, etapami ćwiczenia, strukturą organizacyjną kierownictwa ćwiczenia oraz składem uczestników i strukturą organizacyjną ćwiczących stron, organizacją systemu dowodzenia w ćwiczeniu.

W celu zapewnienia zorganizowanej i ukierunkowanej pracy kierownictwa ćwiczenia nad zorganizowaniem ćwiczenia opracowuje się **plan szkolenia kierownictwa** ćwiczenia. Dokument ten wykonywany jest w formie opisowej, w którym ujmuje się następujące problemy:

- wydanie wytycznych dotyczących praktycznej pracy oficerów kierownictwa ćwiczenia (zespołów, grup);
- praktyczne przygotowanie się oficerów (zespołów, grup) do wykonywania obowiązków w czasie ćwiczenia;
- omówienie spraw organizacyjnych;
- inne, wynikające ze specyfiki ćwiczenia i warunków jego organizacji.

Do planu załącza się wykaz uczestników szkolenia oraz miejsc przygotowania się do ćwiczenia poszczególnych zespołów (grup). Ponadto, w wypadku szkolenia w terenie, jako załącznik na mapie, powinien być opracowany **plan instruktażu kierownictwa** ćwiczenia. W planie tym ujmuje się:

- cel, czas i miejsce prowadzenia instruktażu;
- punkty pracy i zagadnienia na nich rozpatrywane;
- drogi przejazdu i kalkulacje czasowe;
- zabezpieczenie materiałowe i środki transportowe;
- wskazówki organizacyjno-metodyczne;
- inne, wynikające ze specyfiki ćwiczenia i warunków jego organizacji.

W końcowej części szkolenia jego uczestnicy powinni otrzymać wytyczne dotyczące przygotowania się do udziału w ćwiczeniu.

Właściwe **przygotowanie ćwiczących** do udziału w ćwiczeniach z dowództwami jest warunkiem uzyskania w toku ćwiczeń wysokich efektów szkoleniowych. Powinno ono obejmować określony cykl zajęć szkolenia uzupełniającego dowództw oraz pododdziałów dowodzenia. Ćwiczący powinni być zapoznani z

warunkami bezpieczeństwa podczas ćwiczenia – co powinno mieć odzwierciedlenie w dokumentach szkoleniowych i rozkazach dziennych ćwiczącej jednostki (instytucji).

Kadra ćwiczącego dowództwa przygotowując się do udziału w ćwiczeniu studiuje odpowiednie regulaminy, instrukcje, a także inne opracowania teoretyczne dotyczące zagadnień, które planowane są w ćwiczeniu. Ponadto przygotowują się do pracy w warunkach bojowych, przygotowując poszczególne wzory dokumentów dowodzenia, itp. wyposażenie.

W zależności od potrzeb, dowódca przygotowując swoje dowództwo do udziału w ćwiczeniu, może przeprowadzić szereg ćwiczeń przygotowawczych, a następnie przed ćwiczeniem trening sztabowy o zbliżonej problematyce zagadnień w ćwiczeniu. Za przygotowanie ćwiczących odpowiada dowódca jednostki wsparcia dowodzenia, którego podległe dowództwo (instytucja) uczestniczy w ćwiczeniu.

Przygotowanie rejonu ćwiczenia to zrealizowanie szeregu przedsięwzięć i wykonanie szeregu prac w celu stworzenia warunków, które umożliwiają rozegranie zaplanowanych sytuacji taktycznych (operacyjnych), a przez to pozwolą zrealizować zaplanowane zagadnienia szkoleniowe w warunkach maksymalnie zbliżonych do warunków rzeczywistego pola walki oraz zapewniają kierownictwu ćwiczenia warunki do skutecznego i efektywnego kierowania przebiegiem ćwiczenia.

Przygotowanie rejonu ćwiczenia obejmuje trzy grupy prac (przedsięwzięć) dotyczących:

- przygotowania miejsc pracy dla kierownictwa i ćwiczących;
- stworzenia systemu obiegu informacji;
- zapewnienia warunków bezpieczeństwa i ochrony tajemnicy.

Za przygotowanie rejonu ćwiczenia (ćwiczenia dowództw) odpowiada zastępca kierownika ćwiczenia.

Wszelkie prace (przedsięwzięcia) związane z przygotowaniem rejonu ćwiczenia oraz przeszkoleniem obsługi i pododdziałów zabezpieczenia powinny być zakończone do czasu rozpoczęcia szkolenia (instruktażu) dla kierownictwa.

W zabezpieczeniu logistycznym ćwiczeń należy uwzględnić:

- ilość i rodzaje środków bojowych, mps, uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz innych środków materiałowych, wydzielanych w celu zabezpieczenia ćwiczenia;
- miejsca pracy i odpoczynku kierownictwa oraz ćwiczących;
- organizację żywienia oraz medycznego zabezpieczenia kierownictwa i ćwiczących;
- liczbę środków transportowych (morskich, lotniczych, lądowych) do przewozu kierownictwa ćwiczenia i ćwiczących.

W informatycznym wspomaganii ćwiczeń należy uwzględnić realizację przedsięwzięć dowódców i dowództw w celu ich efektywnego zabezpieczenia w środki automatyzacji podczas przygotowywania i prowadzenia ćwiczeń. Organizatorem wykorzystania środków automatyzacji jest *szef sztabu* kierownictwa ćwiczenia.

Organizacja informatycznego wspomaganii ćwiczeń obejmuje:

- wykorzystanie systemów informatycznych zautomatyzowanych systemów dowodzenia i innych środków automatyzacji;
- organizowanie systemu informacyjnego kierownictwa i ćwiczących;
- określenie zakresu i trybu wykorzystania środków informatyki;
- rozwijanie systemu informatycznego wspomaganii ćwiczenia;
- przygotowanie, inicjację i nadzorowanie eksploatacji baz danych oraz oprogramowanie;
- organizację pracy danego dowództwa.

Organem wykonawczym szefa sztabu kierownictwa ćwiczenia w zakresie opracowania koncepcji informatycznego wspomaganii ćwiczenia jest zespół zabezpieczenia teleinformatycznego. W jego skład wchodzi organizatorzy systemów informatycznych (grupa automatyzacji dowodzenia).

Informatyczne wspomaganie ćwiczenia realizuje się według planu, który zawiera:

- określenie celów zastosowania środków informatyki w ćwiczeniu;
- podział środków informatyki (oprogramowania i techniki komputerowej) według komórek organizacyjnych;

- wykaz osób funkcyjnych (kierowników) odpowiedzialnych za pracę punktów informatycznych (komórek automatyzacji dowodzenia, sieci komputerowych);
- wyszczególnienie i terminy realizacji przedsięwzięć przygotowawczych;
- terminy rozwinięcia środków informatyki i wymiany danych;
- schemat systemu wymiany danych;
- przedsięwzięcia w zakresie ochrony i bezpieczeństwa informacji.

3.2. Prowadzenie form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia

Prowadzenie ćwiczeń jest najważniejszym etapem ćwiczenia zarówno dla kierownictwa jak i ćwiczących. Wszystkie przedsięwzięcia oraz działalność ćwiczących i kierownictwa podporządkowane są planowemu realizowaniu poszczególnych etapów (zagadnień) w celu osiągnięcia założonych celów szkoleniowych w ćwiczeniu. Charakter i zakres zagadnień szkoleniowych zależy od ćwiczącego szczebla dowodzenia, rozmachu ćwiczenia oraz zakresu problematyki będącej przedmiotem ćwiczenia.

Prowadzenie ćwiczeń odbywa się według określonych zasad działania. Owe zasady dotyczą struktury ćwiczeń jak również ich przebiegu. Miejscem przebywania (pracy) kierownictwa ćwiczenia może być stanowisko dowodzenia rozmieszczone w rejonie ćwiczenia i w razie potrzeby przemieszczane stosownie do sytuacji taktycznej (operacyjnej) zachowując łączność z ćwiczącym dowództwem.

Ćwiczący po otrzymaniu zadania przystępują do organizacji działań zgodnie z obowiązującymi regulaminami, procedurami oraz przyjętą strukturą organizacyjną wojsk własnych i przeciwnika. Przygotowanie działań taktycznych polegać będzie na wykonaniu przez osoby funkcyjne dowództwa szeregu czynności wynikających z sytuacji taktycznej (operacyjnej) przedstawionej w sytuacji na pierwszy dzień ćwiczenia lub zadania przekazanego ćwiczącym w formie rozkazu bojowego (operacyjnego). W ćwiczeniach z dowództwami bez względu na ich rodzaj, odmianę czynności te dotyczą działalności dowódcy i dowództwa w określonych etapach walki. Będzie to zazwyczaj etap dotyczący przygotowania działań taktycznych (operacyjnych) lub prowadzenia działań (dynamiki działań). Może dojść do sytuacji, kiedy poszczególne eta-

py będą realizowane jednocześnie. Przyjęte rozwiązania sytuacji taktycznych (operacyjnych) w postaci zamiaru dowódcy zawsze dotyczą stylu pracy danego dowódcy lub jego dowództwa jak również stanowić będą podstawę do dalszego działania w ćwiczeniu. Kierownictwo ćwiczenia powinno zapewnić pełną realizację powyższych decyzji przez ćwiczących. Nie może jednak dopuścić do ujawnienia przyjętych rozwiązań autorskich jak również sugerować takie rozwiązania. Z kolei w „dynamice działań” główny wysiłek kierownictwa powinien koncentrować się na zapewnieniu terminowego rozwijania sytuacji, kontroli i obiegu informacji o sytuacji i reagowaniu ćwiczących na zachodzące zmiany. W „dynamice działań” wszystkie informacje (wiadomości o wojskach własnych i przeciwniku) o sytuacji oraz zadania przekazywane ćwiczącym powinny odbywać się takimi kanałami i w takiej formie, w jaki sposób poszczególne dowództwa otrzymałyby je w warunkach bojowych. Podawane informacje o przeciwniku powinny wynikać z zadań rozpoznawczych, a przede wszystkim z możliwości środków rozpoznania ćwiczącego szczebla.

Ćwiczenia z dowództwami (oprócz treningu sztabowego) powinny trwać bez przerwy, nie mniej jednak w wyjątkowych sytuacjach, kierownik ćwiczenia może zarządzić przerwę w ćwiczeniu, ale nie może ona nigdy wynikać z sytuacji taktycznej (operacyjnej). Może ona wynikać z: powzięcia niewłaściwych decyzji przez ćwiczących w celu ich ponownego przeanalizowania; potrzeby ponownego powtórzenia określonego epizodu ćwiczenia; groźby powstania szkód w mieniu wojskowych lub państwowym.

W trakcie ćwiczenia kierownik ćwiczenia może dokonywać korekt planu przeprowadzenia ćwiczenia, lecz tylko w uzasadnionych przypadkach powiadamiając wcześniej o tym fakcie wszystkie zainteresowane osoby funkcyjne kierownictwa ćwiczenia.

Warunki atmosferyczne wynikające z określonej aury towarzyszące ćwiczeniom powinny być w pełni wykorzystane jako czynnik zwiększający realizm pola walki, a uwagi i wnioski stąd płynące powinny być dokładnie analizowane i oceniane w celu usprawnienia przebiegu realizowanych ćwiczeń.

Prowadzenie ćwiczenia może odbywać się metodą *kontrolowanego przebiegu całego ćwiczenia lub zapewnienia swobody działania uczestnikom ćwiczenia*. W metodzie kontrolowanej działanie ćwiczących jest wymuszone bądź sprowokowane poda-

wanymi informacjami. Prowadzenie ćwiczeń metodą zapewnienia swobody działania umożliwia sprawdzenie możliwości realizacji zadań w różnych warunkach ograniczeń. Wybór odpowiedniej metody prowadzenia ćwiczenia powinien umożliwić osiągnięcie celów ćwiczenia.

W ramach etapu prowadzenia ćwiczeń wyróżniamy następujące przedsięwzięcia:

– **rozpoczęcie ćwiczenia** (rozruch ćwiczenia) – może być przeprowadzony w formie zajęć lub „mini ćwiczenia” w ramach którego następuje zapoznanie z sytuacją wyjściową do ćwiczenia i dokumentami normatywnymi oraz wskazanie miejsc pracy, sprawdzenie systemów łączności i obiegu informacji. Przedsięwzięcia tego okresu mogą trwać od 1 do 2 dni;

– **część główna** – realizacja celów szkoleniowych (wg potrzeb – przeprowadzenie omówienia doraźnego po zakończeniu każdego z etapów ćwiczenia);

– **zakończenie ćwiczenia** – obejmuje przerwanie działań ćwiczących i zespołów podgrywających, rozliczenie dokumentów, wstępne omówienie ćwiczenia, przygotowanie stanu osobowego i sprzętu do przejścia w stan programowego szkolenia w rejonie ćwiczenia;

– **przemieszczenie do miejsc stałej dyslokacji lub tymczasowego miejsca postoju.**

3.2.1. *Rozpoczęcie*

Ćwiczenia dowódczo-sztabowe z jednostkami wsparcia dowodzenia z reguły rozpoczynają się sprawdzeniem gotowości bojowej (alarmowej) lub tylko gotowości stanów osobowych do ćwiczenia. Jednak początek właściwego ćwiczenia liczy się zazwyczaj od chwili wręczenia sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia lub postawienia zadania bojowego, które kierownictwo ćwiczenia powinno przekazać ćwiczącym z takim wyliczeniem, aby mogli zapoznać się z sytuacją (położeniem wojsk własnych i przeciwnika) oraz przygotować się do ćwiczenia. W wyjątkowych przypadkach sytuacja może być wręczona ćwiczącym z chwilą rozpoczęcia ćwiczenia lub po zajęciu rejonu (miejsca) ćwiczenia.

Kierownictwo ćwiczenia zajmuje rejon (miejsce) w pobliżu rejonu (miejsca) rozmieszczenia ćwiczącego dowództwa, a w ćwiczeniach dwustronnych w rejonie (miejs-

scu) umożliwiającym ciągle i dogodne kierowanie ćwiczeniem, a nawet niekiedy osobisty kontakt z ćwiczącymi dowództwami.

Jeżeli ćwiczenie rozpoczęło się ogłoszeniem określonego stopnia gotowości bojowej¹, to już od momentu jego ogłoszenia kierownik ćwiczenia kontroluje przebieg czynności wykonywanych przez ćwiczące dowództwa, a w szczególności zajęcie przez niewyznaczonych rejonów (miejsc) ćwiczenia. Sprawdzeniu podlegają wyposażenie i urządzenie miejsc (stanowisk) pracy, a w szczególności łączność wewnętrzna (czynna) między zespołami (sekcjami) części operacyjnej stanowiska dowodzenia ćwiczącego dowództwa i kierownictwem. Znajomość przez ćwiczących aktualnej sytuacji taktycznej (operacyjnej) również może podlegać sprawdzeniu w celu określenia stopnia przygotowania się dowództwa pod względem merytorycznym.

Ćwiczącym dowództwom zadanie (zadania) wręcza się w formie dyrektywy, rozkazu operacyjnego/bojowego lub zarządzenia operacyjnego/bojowego. Zadanie może również być postawione szkolonym ustnie przez kierownika ćwiczenia występującego w roli przełożonego (dowódcy wyższego szczebla) bądź też upoważnionego przez niego oficera.

We wszystkich przypadkach należy ćwiczącym określić dokładny czas na podjęcie decyzji i określenie zamiaru działania, a także czas gotowości do działań. Sztab kierownictwa ćwiczenia powinien również określić czas przedstawienia przez szkolonych meldunków bojowych.

Ćwiczący organizują swoją pracę na podstawie założonych sytuacji taktycznych (operacyjnych) i otrzymanych zadań wykonując czynności – obowiązki wynikające z pełnionej funkcji.

Trening sztabowy może rozpoczynać się w różny sposób, w zależności od tematu, przyjętych celów szkoleniowych oraz wydzielonego czasu na jego przeprowadzenie.

Treningi sztabowe mogą się także rozpoczynać od sprawdzenia:

– sposobu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej z wyjściem na polowe stanowiska dowodzenia lub w miejscu stałej dyslokacji;

¹ W większości ćwiczeń realizowane są najczęściej w sposób wybrany tylko niektóre czynności osiągania poszczególnych stanów gotowości bojowej. Tylko w ćwiczeniach mobilizacyjnych realizowany jest pełny zakres czynności wchodzących w skład osiągania gotowości bojowej.

– rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia (miejsca pracy w ośrodku dowodzenia);

– znajomości: sytuacji wyjściowej oraz otrzymanego zadania, wzorów dokumentów dowodzenia oraz innych zagadnień teoretycznych.

Jeżeli trening sztabowy rozpoczyna się sprawdzeniem gotowości alarmowej w rejonie alarmowym (lub w miejscu stałej dyslokacji), to wówczas dowództwo ćwiczącego szczebla dowodzenia wychodzi na trening – z reguły po ogłoszeniu określonego stanu gotowości bojowej w rejon, który jest jednocześnie rejonem wyjściowym do treningu zgodnie z sytuacją taktyczną (operacyjną) lub otrzymanym zadaniem. W terenie, kierownik ćwiczenia osobiście sprawdza czas, sposób zajęcia, rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia oraz omawia braki wskazując sposób ich usunięcia.

Podobnie przebiega rozpoczęcie treningu w miejscu stałej dyslokacji. Jednak ćwiczące dowództwa nie realizują wówczas zadań wynikających z harmonogramu osiągnięcia kolejnych stanów gotowości bojowej, ani dotyczących przemieszczania się do rejonu alarmowego (wyjściowego do ćwiczenia).

Rozpoczęcie treningu sztabowego od sprawdzenia rozmieszczenia i urządzenia stanowiska dowodzenia w miejscu rozmieszczenia dowództwa danego szczebla najczęściej sprowadza się do sprawdzenia czasu przybycia kadry, jej wyposażenia oraz urządzenia części operacyjnej stanowiska dowodzenia lub pomieszczeń pracy w ośrodku dowodzenia.

Rozpoczęcie treningu sztabowego mającego na celu sprawdzenie sytuacji wyjściowej oraz zadań postawionych do realizacji, odbywa się podobnie jak w poprzednim przypadku z tym, że na początku kierownik ćwiczenia kontroluje przygotowanie ćwiczących do treningu, sprawdzając ich znajomość teorii z zakresu planowanych do przerobienia zagadnień oraz znajomość sytuacji taktycznej (operacyjnej) i otrzymanego zadania. Oprócz tego kierownik ćwiczenia sprawdza osobiście, czy miejsca pracy (części operacyjnej stanowiska dowodzenia) jest właściwie rozmieszczone i urządzone.

Czynności (przedsięwzięcia) okresu rozpoczynającego trening sztabowy są bardzo ważne i decydują o przystąpieniu do tzw. taktycznego¹ rozpoczęcia ćwiczenia.

3.2.2. Część główna

Ćwiczący po otrzymaniu wstępnego zarządzenia operacyjnego/bojowego, rozkazu operacyjnego/bojowego lub zarządzenia operacyjnego/bojowego wyższego szczebla dowodzenia przystępują do organizacji działań bojowych zgodnie z obowiązującym regulaminem działań taktycznych².

W okresie tym kierownik ćwiczenia, a także oficerowie kierownictwa ćwiczenia, a szczególnie oficerowie zespołu analizy, oceny i omówienia zwracają szczególną uwagę na: stopień opanowania rozpatrywanych problemów taktycznych (operacyjnych); organizację pracy wewnątrz dowództwa (części operacyjnej stanowiska dowodzenia); sposób wypracowania decyzji; sposób określenia i wyboru wariantów działania; realność przygotowywanych kalkulacji taktycznych i operacyjnych; realizm w ocenie możliwości bojowych wojsk własnych i przeciwnika oraz umiejętność przewidywania rozwoju sytuacji taktycznej (operacyjnej); umiejętność organizowania walki w terenie oraz wykorzystanie jego właściwości; synchronizację działań; konkretność i terminowość przekazywania zadań podległym szczeblom dowodzenia; kontrolę właściwej realizacji zamiaru walki i wykonania zadań; formę i treść opracowanych dokumentów bojowych (operacyjnych) i ich przydatność do dowodzenia podległymi wojskami.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych ćwiczące dowództwa organizują swoją pracę na podstawie sytuacji wyjściowych i otrzymanych zadań wykonując obowiązki wynikające z pełnionej funkcji. Sytuacje te powinny być złożone, dynamiczne i trudne do rozwiązania, ale jednocześnie pouczające tak, aby zmuszały ćwiczących do znacznego wysiłku umysłowego. Niezbędnym jest w tym ćwiczeniu przestrzeganie zasady realizmu pola walki.

¹ Taktyczne rozpoczęcie treningu w zależności od tematu i celów szkoleniowych oraz odmiany treningu może mieć miejsce w drugim lub trzecim okresie ćwiczeń. Np.: trening sztabowy, którego treścią jest planowanie nowych (kolejnych działań) rozpocznie się od postawienia ćwiczącemu dowódcy nowych zadań bojowych, gdy zaś treścią treningu będzie kierowanie działaniami bojowymi – przekazanie informacji zmieniającej radykalnie dotychczasowe położenie. Zob. B. Szulc: *Metodyka przygotowania ...* wyd. cyt., s. 156.

² Obowiązujący regulamin działań taktycznych został opracowany na podstawie wspólnej doktryny taktycznej Sojuszu ATP –3.2.

W ćwiczeniach dowódczo-sztabowych kierownik ćwiczenia wraz z zastępcami i wyznaczonymi oficerami sztabu kierownictwa powinien nadzorować realizowanie głównych przedsięwzięć, do których należą między innymi: planowanie działań (operacji), podejmowanie decyzji i określanie zamiaru działań, opracowanie graficznego planu walki i rozkazu bojowego (operacyjnego) stawianie zadań oraz kontrola. Powinien on w trakcie tej obserwacji ustalić, jakie jest wyszkolenie dowódców i oficerów – szefów komórek organizacyjnych dowództwa, dowódców pododdziałów wsparcia w zakresie zespołowego działania, a także zorientować się w skuteczności wykonywanych przez nich zadaniach.

Okres przygotowania działań bojowych w ćwiczeniach dowódczo-sztabowych trwa bez przerw i jego czas jest najczęściej równy faktycznemu czasowi potrzebnemu na podjęcie decyzji i zorganizowanie działania ćwiczących dowództw (w zależności od sytuacji) w rzeczywistej walce.

W treningu sztabowym okres dotyczący przygotowania działań bojowych może mieć różny przebieg. Jest on zawsze jednak zależny od tematu, problemów taktycznych oraz celów szkoleniowych. Ze względu na swój epizodyczny charakter treningi sztabowe mogą rozpoczynać się od analizy zadania. Mogą też dotyczyć opracowania lub przedstawienia określonych wariantów działania służących do podjęcia decyzji. W tych przypadkach pierwszą czynnością jest zwykle przekazanie zadania bojowego. Treść zadania przekazuje najczęściej kierownik ćwiczenia (dowódca danego szczebla) ustnie występując w roli przełożonego lub w formie pisemnej jako rozkaz bojowy (operacyjny). Następnie kierownik ćwiczenia wydaje wytyczne do pracy dowództwa określając czas wypracowania poszczególnych wariantów działania oraz czas odprawy decyzyjnej. W niektórych przypadkach okres przygotowania działań bojowych w treningu sztabowym może się rozpoczynać nie od postawienia zadania, lecz od podania sytuacji taktycznej (położenia) różnej od tej w chwili rozpoczęcia ćwiczenia (wręczenia założenia – sytuacji wyjściowej). Owa zmiana sytuacji może być wykorzystana przez kierownika ćwiczenia do zgrywania działań sztabu w ocenie sytuacji właśnie do opracowania decyzji.

Trening sztabowy w okresie przygotowania działań bojowych może się rozpocząć także od przedstawienia przez szkolonych wariantów działania i ich uzasadnienia. We wszystkich wymienionych przypadkach kierownik ćwiczenia zwraca szczególną

uwagę na to, aby praca szkolonego dowództwa jako całości oraz określonych osób funkcyjnych odpowiadała procesowi wypracowania decyzji i odbywała się w warunkach i czasie zbliżonym do realiów pola walki. W okresie dotyczącym przygotowania działań bojowych kierownik ćwiczenia zgrywa i doskonali dowództwo w planowaniu i organizowaniu walki zwracając szczególną uwagę na jakość i terminowość obiegu informacji między poszczególnymi zespołami (sekcjami) stanowiska dowodzenia oraz opracowanie dokumentów bojowych (operacyjnych). Jeżeli natomiast plan przeprowadzenia ćwiczenia przewiduje doskonalenie dowódcy i poszczególnych osób funkcyjnych dowództwa w prowadzeniu rekonesansu lub stawianiu zadań a także organizowaniu synchronizacji działań i zabezpieczenia logistycznego i bojowego walki (operacji), to taki trening prowadzi się w terenie najczęściej wykorzystując wozy dowodzenia.

W okresie dynamiki walki zasadniczym zadaniem ćwiczących będzie szybkie wcielenie w życie podjętych decyzji. Wszystkie wiadomości o sytuacji oraz zadania przekazuje się w tym czasie ćwiczącym w takiej formie i takimi kanałami, jakimi poszczególne dowództwa otrzymywałyby w warunkach walki (bitwy). Najczęściej źródłami informacji o przeciwniku będą wszelkiego rodzaju zarządzenia, rozkazy bojowe (operacyjne), informacje z nadrzędnego dowództwa oraz meldunki podwładnych.

W ćwiczeniu dowódczo-sztabowym, okres dynamiki walki jest okresem zasadniczym, gdyż w tym właśnie czasie rozwiązywane są praktycznie problemy taktyczne (operacyjne). Mało tego, wcielane są w życie podjęte decyzje. Konfrontowane są przyjęte zamiary walki z działaniem przeciwnika, terenem itd. Głównym zadaniem kierownictwa ćwiczenia jest dostarczenie różnymi kanałami danych o przeciwniku i porównanie podjętych decyzji z faktycznym działaniem. Duże znaczenie w tym okresie odgrywają zespoły podgrywające działanie przeciwnika, ale także przełożonego, sąsiadów i podwładnych, przebieg ćwiczenia warunkowany (zależy od) jest najczęściej decyzjami (zamiarami działania) ćwiczących dowódców.

Duże znaczenie dla przebiegu ćwiczenia ma ciągle przekazywanie danych z rozpoznania przeciwnika. Treść ich określa sztab kierownictwa ćwiczenia i poprzez określone zespoły (grupy) docierają one do określonych dowódców. Dane te winny być wynikiem dokładnej analizy charakteru umownych działań bojowych wojsk obu stron oraz rezultatów planowanego i prowadzonego przez nich „umownie” rozpozna-

nia. Pozwala to również ustalić, jakie dane z rozpoznania i jakimi sposobami, i w jakich okolicznościach mogą być zdobyte przez jedną czy drugą stronę.

Wiadomości o przeciwniku powinny narastać stopniowo w czasie i przestrzeni. Na przykład, jeżeli dowódca strony prowadzącej działania obronne zdecydował się wykonać kontratak, to kierownik ćwiczenia (grupa podgrywająca) powinna dostarczyć mu takich danych z rozpoznania, które pokazują potencjalnego przeciwnika najpierw w rejonie, następnie w czasie marszu, w czasie rozwijania i włamania się w głąb obrony itd. Wówczas dowódca strony broniącej się będzie musiał ocenić zamierzenia przeciwnika oraz przedsięwziąć działania zmierzające do obezwładnienia odwodu przeciwnika. Kierownik (kierownictwo) zaś będzie mogło ocenić umiejętność dowódcy w zakresie analizowania i uogólniania otrzymanych danych oraz śledzić proces organizowania odparcia kontrataku.

Rezultaty pracy dowódców ocenia się głównie na podstawie ich umiejętności w zakresie dowodzenia. Jeżeli decyzja i zamiar działania dowódcy danej strony odpowiada sytuacji (położeniu) bojowej, zadania są postawione na czas i zapewniona jest ich realizacja, to kierownik ćwiczenia przyznaje tej stronie powodzenie. W razie natomiast popełnienia przez szkolonych istotnych błędów należy, w miarę możliwości wykazać to w toku rozgrywanej w ćwiczeniu walki (bitwy), do jakich ujemnych skutków może doprowadzić ich nieudolność. Akceptacje podejmowanych decyzji (zamiarów) przez ćwiczących dowódców następują przez kierownika ćwiczenia najczęściej na stanowisku dowodzenia (miejscu pracy) ćwiczącego. Dla celów szkoleniowych można pokazać sposób meldowania decyzji przełożonemu (kierownikowi) z jednoczesnym uzasadnieniem jej głównych punktów.

W treningu sztabowym również mogą być rozwiązywane sytuacje dynamiczne. W zależności od celu treningu sztabowego dane o sytuacji mogą narastać stopniowo lub skokowo tj. w pewnych odstępach czasu. Na przykład kierownik treningu sztabowego chcąc doskonalić szkolonych w zbieraniu, analizowaniu i ocenianiu danych podaje je stopniowo tak, aby faktycznie sytuacja narastała (dynamizowała się). Czas operacyjny jest wówczas równy czasowi astronomicznemu. Jeżeli natomiast sytuację taktyczną (położenie) podaje się w celu przerobienia określonych zagadnień, które mogą nie być ze sobą bezpośrednio związane, należy wówczas szkolonym pozostawić dłuższy czas na rozwiązanie określonych problemów taktycznych (operacyjnych).

Niezależnie od tego, w jaki sposób przekazywane są dane o sytuacji należy dążyć do tego, aby szkoleni otrzymywali je różnymi drogami, w różnym czasie. Dane te w pierwszej kolejności powinny docierać do tych osób, które uzyskiwałyby je również w pierwszej kolejności w rzeczywistych warunkach walki (bitwy).

W okresie dynamiki walki kierownik ćwiczenia będąc jednocześnie ćwiczącym dowódcą powinien umiejętnie łączyć funkcje kierownika ćwiczenia i dowódcy danego szczebla. Powinien zwracać szczególną uwagę na sposób pracy poszczególnych zespołów/sekcji części operacyjnej stanowiska dowodzenia, jako całości, ale także na pracę poszczególnych osób funkcyjnych. W tym właśnie okresie kierownik ćwiczenia powinien dążyć do tego, aby ćwiczące dowództwo stanowiło jednolity (dobrze wyszkolony) organ dowodzenia zdolny do rozwiązywania różnorodnych problemów taktycznych (operacyjnych) zgodnie z wolą dowódcy.

W czasie treningu poszczególne sytuacje (położenia) mogą być powtarzane w celu doskonalenia pracy danej sekcji lub zespołu stanowiska dowodzenia. W tym przypadku nie należy dopuścić do nauczania szablonowego rozwiązywania, na pozór podobnych sytuacji bojowych.

3.3.3. *Zakończenie ćwiczenia*

Ćwiczenie kończy się z reguły po zrealizowaniu tematu ćwiczenia (przeprowadzeniu wszystkich zagadnień szkoleniowych) w miejscu zakończenia (prowadzenia działań)¹ lub innym miejscu wyznaczonym przez kierownika ćwiczenia.

Gry z reguły kończą się podsumowaniem całości rozwiązywanych problemów bez sformułowania określonych wniosków i postulatów dotyczących najbardziej istotnych zagadnień.

Ćwiczenia z dowództwami uważa się za zakończone w pełni po powrocie do miejsc stałej dyslokacji (wyznaczonych rejonów, obozowisk itp.), wykonaniu obsługi technicznej sprzętu wojskowego wyprowadzonego na ćwiczenie oraz złożeniu meldunków przez ćwiczących dowódców o przejściu w stan stałej gotowości.

¹ W szczególności w ćwiczeniach z wojskami jest to rubież (rejon), na którą mają wyjść (osiągnąć) ćwiczące oddziały (pododdziały).

Treningi sztabowe kończą się zazwyczaj omówieniem w rejonie prowadzenia. Natomiast ćwiczenia dowódczo-sztabowe, gry wojenne kończą się w miejscu prowadzenia ostatniego zagadnienia (etapu) ćwiczenia.

Podsumowując rozważania dotyczące przygotowania i prowadzenia poszczególnych form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia możemy wygenerować następujące **wnioski**:

- formy i metody doskonalenia dowództw (ćwiczenia wojskowe) jednostek wsparcia dowodzenia należy traktować jako zorganizowany cykl działania, w którym występują następujące elementy: sprawca, cel, wynik, środki i metody, warunki (aparatura/narzędzia), materiał oraz wytwór końcowy;

- formy i metody doskonalenia dowództw (ćwiczenia wojskowe) powinny być uzależnione od celu ich prowadzenia, i wynikać z potrzeb i możliwości szkoleniowych, a tak naprawdę z zadań jakie należy realizować zgodnie z wojennym przeznaczeniem danej jednostki lub w misji;

- treści poszczególnych form i metod (ćwiczeń wojskowych) jednostek wsparcia dowodzenia powinny wynikać z problematyki, która jest niezbędna do przerobienia ze względu na własne zadania, miejsce w ugrupowaniu operacyjnym oraz wytyczne przełożonych;

- sposób przygotowania ćwiczeń wojskowych powinien odzwierciedlać teorię oraz przyjęte praktyczne wskazówki w tym zakresie uwzględniające jednocześnie rozwiązania przyjmowane w innych armiach ale w sposób krytyczny – na podbudowie naukowej;

- sposób działania dowództw w toku realizacji ćwiczenia powinien wynikać z procedur wypracowania decyzji (zamiaru) i procedur dowodzenia;

- ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach winny być tożsame z oceną stosowaną w innych armiach sojuszu, ze względu na porównywalność wyników, a także ze względu na możliwość budowania wspólnej bazy danych o ćwiczeniach (dane, wnioski, postulaty itp.), która to może być wykorzystywana przez wszystkie państwa Sojuszu NATO.

Rozdział 4

ORGANIZACJA I FUNKCJONOWANIE PODSYSTEMU DOSKONALENIA WOJSK WSPARCIA DOWODZENIA

Problematykę organizacji i funkcjonowania podsystemu szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia rozpatrywać należy przez pryzmat szeregu istotnych zmian, modyfikacji i przekształceń, głównie o charakterze doktrynalnym i organizacyjnym, zachodzących obecnie w Siłach Zbrojnych RP. Wiodącą rolę spełniają jednak nowe zadania, jakie wojsko może realizować w czasie pokoju, okresie kryzysu i ewentualnego konfliktu zbrojnego. Zadania te mogą mieć charakter militarny i niemilitarny. Mogą być realizowane na obszarze kraju lub poza jego granicami, w układzie narodowym, sojuszniczym lub wielonarodowym¹.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednoznacznie, że wymienione czynniki można uznać za zasadnicze determinanty, wywierające wpływ na działalność szkoleniową realizowaną w wojskach lądowych. Do pewnych przewartościowań oraz poszukiwania nowych, adekwatnych do sytuacji i uwarunkowań rozwiązań w zakresie organizacji i funkcjonowania podsystemu szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia zmuszają również nowe dokumenty doktrynalne (normatywne), określające strukturę i zasady funkcjonowania systemu szkolenia całych Sił Zbrojnych RP. Dlatego też istotnym problemem badawczym jest udzielenie odpowiedzi, na aktualne obecnie, pytanie: *W jakim zakresie organizacja i funkcjonowanie podsystemu doskonalenia wojsk wsparcia dowodzenia wpływa na osiągnięcie gotowości do podjęcia działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne wojsk lądowych?*

¹ Zob. *Strategia Wojskowa RP*, rozdział IV.

4.1. Istota i cele doskonalenia pododdziałów wsparcia dowodzenia

Analiza definicji szkolenia wojsk (bojowego) zawartych w *Leksykonie wiedzy wojskowej*¹, a także projekcie *Doktryny szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7*² pozwala postawić tezę, że treści tych definicji dotyczą (poruszają) kwestie szkolenia oddziałów, pododdziałów bojowych, realizujących typowe zadania militarne. Nie nawiązują jednak do szkolenia np. **wojsk wsparcia dowodzenia** realizujących zadania, pozwalające na sprawne funkcjonowanie systemu dowodzenia wojsk „walczących”. Celowe jest zatem precyzyjne określenie istoty i celów szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia, których wyszkolenie decyduje o właściwej organizacji i zapewnieniu dowodzenia elementami ugrupowania operacyjnego, taktycznego.

Najogólniej twierdząc można przyjąć, że szkolenie wojsk to celowa, planowa i systematyczna działalność dowódców (dowództw) wszystkich poziomów dowodzenia, ukierunkowana na kształtowanie wysokich walorów bojowych i moralnych żołnierzy, uzyskanie niezbędnego zakresu wiedzy i umiejętności działania w czasie pokoju oraz warunkach zagrożenia bezpieczeństwa państwa lub wojny³. Rozpatrując jednak bardziej szczegółowo powyższą definicję, w kontekście szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia, można założyć, że szkolenie tego rodzaju wojsk powinno prowadzić do uzyskania przez nie niezbędnego zakresu wiedzy i umiejętności zapewniających efektywne działanie systemu dowodzenia wojsk „walczących”. Dlatego też *istota szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia powinna wyrażać się w ciągłej i systematycznej realizacji przedsięwzięć szkoleniowych, przygotowujących je do organizowania i zapewnienia sprawnego funkcjonowania systemu dowodzenia dla komponentu wojsk lądowych (pododdziałów, oddziałów i związków taktycznych)*.

Rozpatrując problem **celów szkolenia** należy mieć na uwadze, iż w ogólnym rozumieniu stanowią one świadomie założone wyniki procesu szkolenia w stosunku do określonych podmiotów, wyrażone przyrostem wiadomości i umiejętności, a także

¹ Zob. *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 432.

² *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7* (projekt), SG WP, Warszawa 2005, s. 17, pkt. 2046.

³ Tamże, s. 17, pkt. 2047.

zmianami osobowości. Można więc przyjąć, że w toku procesu szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia realizowane są różnorodne cele o charakterze poznawczym, kształcącym, wychowawczym i psychomotorycznym. Określane są one w programach szkolenia pododdziałów tej specjalności i mają charakter opisowy. Wyrażone są w formie nakazowej (obligatoryjnej) i postulatycznej lub jako tzw. taksonomia (powiązanie) celów. W zależności od potrzeb oraz warunków szkolenia cele powinny być sformułowane tak, aby dały się porównywać (mierzyć). Mamy wówczas do czynienia z tzw. operacjonalizacją, innymi słowy wyrażaniem ich (celów) w formie zadań szkoleniowych, których realizacja (wykonanie lub nie wykonanie) będzie możliwe do sprawdzenia i oceny przez dowódcę, kierownika ćwiczeń lub zajęć. Zatem cele szkoleniowe pododdziałów wsparcia dowodzenia powinny wyznaczać (określać) zakres wiedzy i umiejętności niezbędnych do opanowania przez kadre i żołnierzy oraz wyrażać się w kategoriach czynnościowych, czyli organizacji i realizacji działalności szkoleniowej¹.

Ścisłe powiązane z celami szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia są zadania szkoleniowe realizowane przez nie w toku procesu szkolenia. I tak dla zapewnienia funkcjonowania systemu dowodzenia na szczeblu korpusu wojsk lądowych konieczne jest wyszkolenie pododdziałów pułku dowodzenia do realizacji następujących zadań²:

- zapewnienia wzmocnienia mobilnymi środkami łączności i mobilnymi lub przewoźnymi środkami informatyki miejsc pracy w przygotowanych uprzednio obiektach stacjonarnych przeznaczonych na stanowiska dowodzenia (np. w DMP na obecnym etapie wyposażenia),
- zapewnienia (w szczególnym przypadku) rozwinięcia stanowisk dowodzenia w obiekcie stacjonarnym nie przygotowanym wcześniej na stanowisko dowodzenia,
- utworzenia (doraźnie - jednego lub dwóch wysuniętych stanowisk dowodzenia (WSD KWŁąd.) na kierunkach operacyjnych,
- zapewnienia wykorzystania systemów łączności i informatyki (przygotowanych stacjonarnych lub własnych) wewnątrz SD,
- zapewnienia łączności do SD Naczelnego Dowódcy,

¹ Por. A. Junczewicz, *Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództwa brygady zmechanizowanej SZ RP*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2002, s. 47.

² J. Słowik, A. Wisz, *Oddziały i pododdziały dowodzenia*, AON, Warszawa 2005, s. 9.

- zapewnienia łączności z odpowiednim szczeblem dowodzenia w ramach NATO (zależnie np. od zaangażowanych sił, charakteru operacji),
- zapewnienia łączności z innymi dowództwami RSZ (dowództwami komponentów zadaniowych sił połączonych),
- zapewnienia łączności z dowództwami jednostek operacyjnych,
- zapewnienia łączności z dowództwami OW i WSzW,
- zapewnienia zabezpieczenia logistycznego i ochrony stanowisk dowodzenia,
- zapewnienia przemieszczania osób funkcyjnych SD.

Przeprowadzone badania wskazują, że zadania szkoleniowe związane z zapewnieniem łączności na szczeblu operacyjnym realizowane są w miarę możliwości przez wykorzystanie stacjonarnych systemów łączności, przygotowanych w ramach świadczeń na rzecz obronności państwa oraz przez tworzenie sieci telekomunikacyjnych przy pomocy mobilnych środków: radioliniowo-kablowych, satelitarnych i wojskowej sieci poczty polowej.

Na szczeblu batalionu dowodzenia dywizji zmechanizowanej, posiadającym stały skład organizacyjny – pododdziały łączności, ochrony i regulacji ruchu, logistyki – przeznaczone do organizowania mobilno-stacjonarnych i mobilnych stanowisk dowodzenia dywizji, szkolenie pododdziałów powinno koncentrować się na realizacji następujących zadań¹:

- przygotowania rejonów rozmieszczenia, dróg dojazdu i manewru oraz budowie infrastruktury GSD i TSD,
- organizowaniu i przygotowaniu warunków do sprawnego funkcjonowania (eksploatacji) systemu łączności i dowodzenia,
- rozmieszczaniu, przygotowaniu i wyposażeniu stanowisk dowodzenia,
- zapewnieniu odpowiednich warunków pracy organów dowodzenia,
- rozbudowie inżynierskiej rejonu rozmieszczenia GSD, TSD (WSD),
- zapewnieniu wymiany informacji,
- zapewnieniu zabezpieczenia logistycznego oraz ochrony i obrony stanowisk dowodzenia,
- zapewnieniu przemieszczania osób funkcyjnych stanowisk dowodzenia.

¹ Tamże, s. 12.

Dalszy proces badawczy pozwolił sprecyzować zakres podstawowych zadań szkoleniowych batalionu dowodzenia brygady (BZ, BPanc, BKPanc), który przeznaczony jest do organizacji i zapewnienia właściwego funkcjonowania systemu dowodzenia, w tym i podsystemu łączności dla dowództwa brygady. Podobnie jak na szczeblu batalionu dowodzenia dywizji, w skład batalionu dowodzenia, na szczeblu brygady, wchodzi pododdziały: łączności, ochrony i regulacji ruchu oraz zabezpieczenia logistycznego.

Szczegółowa analiza procesu szkolenia pododdziałów batalionu dowodzenia brygady wskazuje, że do zasadniczych zadań realizowanych w poszczególnych okresach szkolenia należą¹:

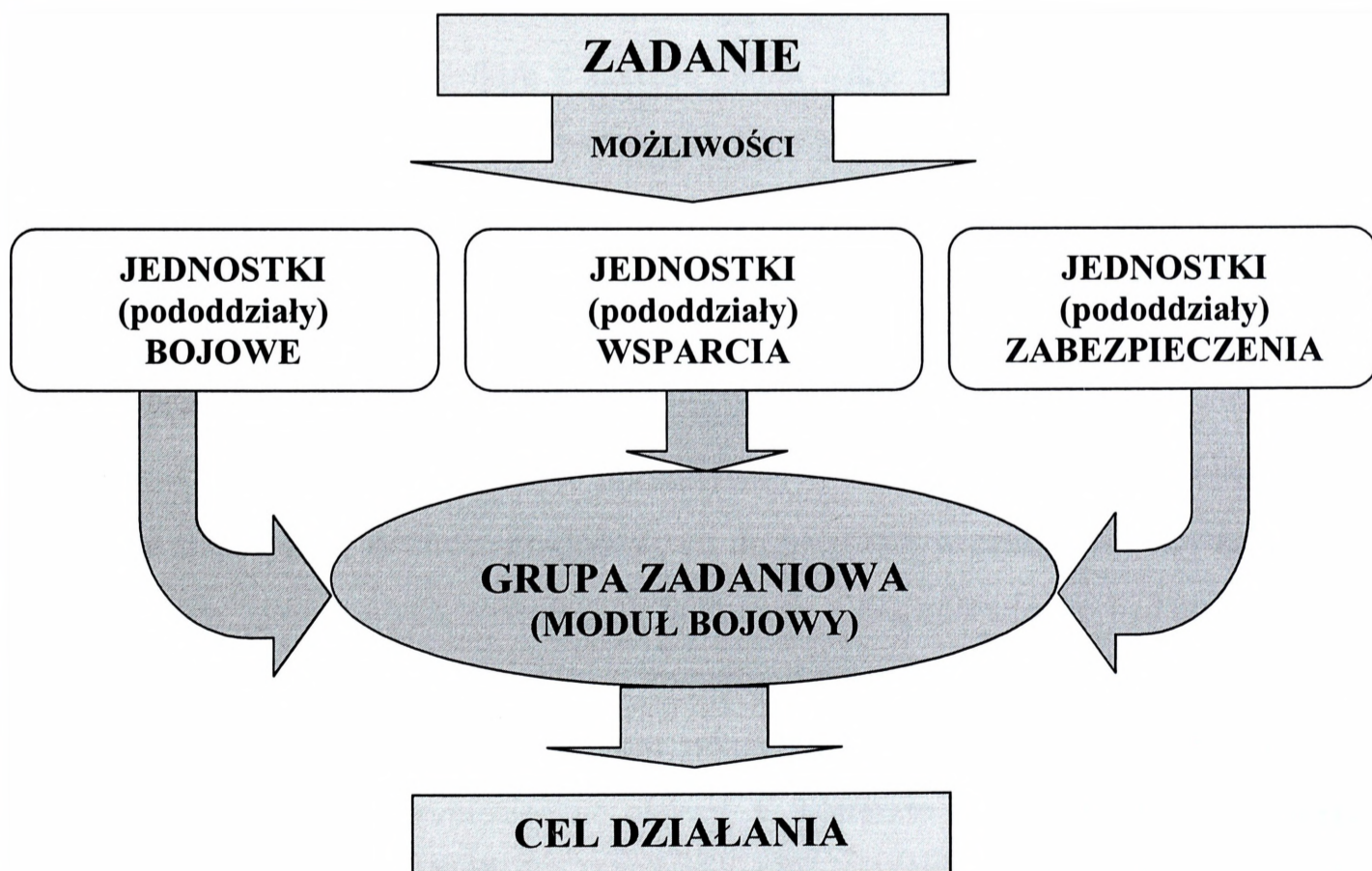
- przygotowanie rejonów rozmieszczenia, dróg dojazdu i manewru oraz budowa infrastruktury GSD i TSD,
- organizowanie i przygotowanie warunków do sprawnego funkcjonowania (eksploatacji) systemu łączności i dowodzenia,
- rozmieszczanie poszczególnych elementów i urządzeń w rejonie GSD i TSD,
- przygotowanie i obsługa miejsc pracy oraz odpoczynku osób funkcyjnych dowództwa brygady,
- organizowanie ochrony i obrony GSD, TSD (WSD/PDO) oraz ich maskowanie,
- rozwijanie, zwijanie i przemieszczanie GSD, TSD (WSD/PDO),
- rozbudowa inżynierska rejonu rozmieszczenia GSD, TSD (WSD/PDO),
- rozwijanie i eksploatacja węzła łączności GSD, TSD (WSD/PDO),
- organizowanie służby porządkowo-ochronnej i regulacji ruchu oraz utrzymanie ustalonego porządku,
- logistyczne zabezpieczenie i energetyczne zasilanie GSD, TSD (WSD/PDO).

Szczegółowe wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności taktyczno-specjalistycznych i użytkowania sprzętu formułowane są w programach szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia. Dotyczą poszczególnych cykli i okresów szkolenia, określonych przedmiotów, a także podmiotów szkolenia. Dla uzyskania w wyznaczonym przedziale czasu wymaganego stanu zdolności bojowej pododdziałów wsparcia dowodzenia do wykonania zadań, dowódca ma prawo ustalać kolejność przerabiania

¹ Tamże, s. 14.

tematów, zachowując korelację poszczególnych przedmiotów, przy utrzymaniu wiodącej roli szkolenia taktyczno-specjalistycznego i użytkowania sprzętu. Jedynie niezmiennie ustalenia w zakresie treści szkolenia to: zadania oraz struktura szkoleniowa żołnierzy zawodowych i zasadniczej służby wojskowej oraz podział problematyki szkoleniowej na działy i przedmioty szkolenia.

Wnioski z analizy współczesnych zagrożeń wskazują, że proces szkolenia wojsk powinien być ukierunkowany na osiągnięcie przez pododdziały samodzielności (autonomiczności) i zdolności do działań (w tym poza granicami kraju), w znacznym oddaleniu od baz zaopatrzenia, w określonym miejscu i czasie oraz w określonych warunkach środowiska (region świata, strefa klimatyczna, warunki terenowe itp.). Autonomiczność danej jednostki osiąga się poprzez jej właściwy skład organizacyjny, wyszkolenie i zgranie wszystkich elementów składowych, w tym pododdziałów dowodzenia, które stanowią jej integralną część struktury organizacyjnej. Istota tworzenia grup zadaniowych, organizowanych w wojskach lądowych w oparciu o bataliony ogólnowojskowe (aeromobilne), jest operacyjna, a więc do określonego wcześniej zadania powstają siły z możliwością jego wykonania – osiągnięcia celu działania. (rys. 4.1).



Rys. 4.1. Istota tworzenia grup zadaniowych w wojskach lądowych

Przeprowadzone badania wskazują, że szkolenie pododdziałów wsparcia i zabezpieczenia, powinno być ściśle powiązane z cyklem szkolenia jednostek (pododdziałów) bojowych tworzących trzon grupy zadaniowej (modułu bojowego) i polegać na wszechstronnym zgraniu i dostosowaniu ich działań do potrzeb grupy (modułu). Stanowi to podstawę osiągnięcia pożądanego poziomu zdolności bojowej i możliwości osiągnięcia celu działania.

4.2. Struktura i treści doskonalenia pododdziałów wsparcia dowodzenia

Rozpatrując strukturę szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia należy stwierdzić, że ustala się ją stosownie do zadań i treści szkolenia. W wojskach lądowych struktura szkolenia wojsk jest uzależniana od poziomu uzawodowienia jednostek wojskowych. Przeprowadzone badania wskazują, że inna jest struktura szkolenia pododdziałów złożonych z żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i żołnierzy zawodowych, określona w dwóch oddzielnych programach szkolenia. Można jednak zakładać, że zmiany organizacyjne pododdziałów dowodzenia zmierzają w kierunku ich pełnego uzawodowienia. Wynika to przede wszystkim z zakresu zadań, jakie realizują w operacji (działaniach) w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) i międzynarodowym, zarówno na terenie kraju, jak i poza jego granicami. Niewątpliwym wpływem na potrzebę ich uzawodowienia ma również rozwój techniki (technologii), który wymusza wysoki poziom wiedzy i umiejętności specjalistycznych w zakresie wykorzystania nowego sprzętu łączności i informatyki.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych i literatury przedmiotu wskazują jednak na znaczną rozbieżność poglądów, co do perspektywicznej struktury szkolenia pododdziałów zawodowych w wojskach lądowych. Przeprowadzone badania, a także praktyka szkoleniowa wykazują jednak, że najbardziej optymalnym rozwiązaniem jest realizacja osiemnastomiesięcznego cyklu szkolenia pododdziałów zawodowych, podzielonego na trzy sześciomiesięczne okresy, w systemie zadaniowym. Uogólniając wyniki przeprowadzonych badań można przyjąć, że osiemnastomiesięczny cykl szkolenia zawodowych pododdziałów wsparcia dowodzenia obejmował będzie trzy okresy:

1. Szkolenia specjalisty, obsługi, drużyny – sześciomiesięczny, dzielący się na:

- a) *szkolenie specjalisty (doskonalenie umiejętności indywidualnych)* – *do czterech miesięcy* – prowadzone systemem kursowym w centrach i ośrodkach szkolenia. Kursy kończone są egzaminami oraz nadaniem przez organizatora kursu certyfikatu (świadectwa, uprawnień).
- b) *szkolenie drużyny (obsługi)* – minimum dwa miesiące – po zakończeniu kursów specjalistycznych w ośrodkach szkolenia, realizowane w jednostkach wojskowych, zakończone sprawdzianem.

2. Okres zgrywania plutonu, kompanii (grupy zadaniowej) – sześciomiesięczny, przeznaczony na szkolenie i zgranie pododdziałów do realizacji zadań w ramach misji pokojowych i działań stabilizacyjnych. W trakcie szkolenia na tym etapie pododdziały wsparcia dowodzenia realizują zajęcia taktyczne plutonu (szkolenie poligonowe – 12 dni) oraz ćwiczenie taktyczne kompanii (szkolenie poligonowe kończące okres szkolenia – 12). Szkolenie kończone jest nadaniem certyfikatu uprawniającego do udziału w ćwiczeniach sojuszniczych lub koalicyjnych.

3. Okres szkolenia doskonalącego modułu bojowego (grupy zadaniowej) – sześciomiesięczny, przeznaczony na doskonalenie i dalsze zgrywanie pododdziałów do realizacji zadań w ramach misji pokojowych, stabilizacyjnych i innych. W okresie tym pododdziały wsparcia dowodzenia, stosownie do potrzeb, uczestniczą w ćwiczeniach sojuszniczych i międzynarodowych lub realizują zadania w ramach misji poza granicami kraju. Przewidziane jest również szkolenie poligonowe w wymiarze 12 dni oraz kontrole i inspekcje.

Po zakończeniu osiemnastomiesięcznego cyklu szkolenia dalszy proces przygotowywania pododdziałów wsparcia dowodzenia powinien być kontynuowany. Opracowanie nowego cyklu programowego uzależnione jest od tego, jaki procent stanu osobowego uległ wymianie oraz na ile zmieniono charakter lub przeznaczenie pododdziału. Zmiana programu szkolenia może być spowodowana również wprowadzeniem do użytku nowego sprzętu, a także ze względu na zmianę taktyki i sposobu działania w wyniku zdobytych doświadczeń.

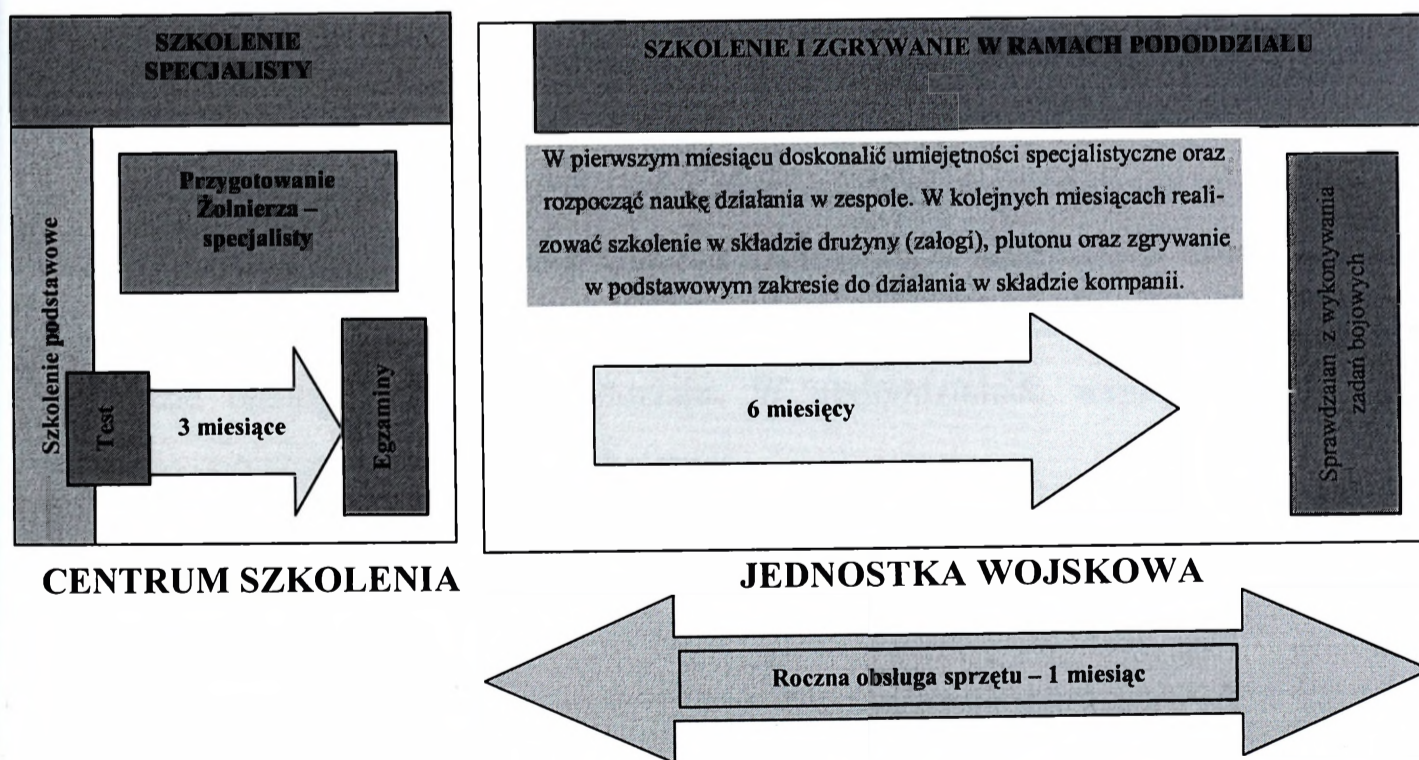
Za zasadę należy przyjąć, iż dalszy proces szkolenia pododdziału zawodowego może zostać powtórzony w powyższym wymiarze, w następującej sytuacji:

– przy wymianie stanu osobowego nie przekraczającej 50% - realizowany będzie dwunastomiesięczny cykl, obejmujący II i III okres szkolenia, stanowiący kontynuację procesu przygotowania pododdziału do określonych zadań;

– wymiany ponad 50% stanu osobowego pododdziału lub formowanie na jego bazie nowego, należy powtórzyć osiemnastomiesięczny cykl szkolenia.

Kolejnym problemem badawczym w zakresie struktury szkolenia pododdziałów dowodzenia jest przejście na dziewięciomiesięczny cykl szkolenia, który implikuje szereg trudności w organizacji i funkcjonowaniu systemu szkolenia wojsk. Zachodzi, bowiem konieczność skracania poszczególnych okresów szkolenia, które nie mogą wpływać ujemnie na zdolność bojową szkolonych pododdziałów. Generalnie można stwierdzić, że zachodzące zmiany powinny być przeprowadzone możliwie płynnie z zachowaniem zdolności do podjęcia zasadniczych zadań przez pododdziały wsparcia dowodzenia.

Wnioski z analizy dokumentów normatywnych wskazują, że szkolenie żołnierzy zasadniczej służby wojskowej pododdziałów wsparcia dowodzenia w wymiarze dziewięciu miesięcy obejmuje szkolenie specjalistyczne oraz szkolenie w jednostce wojskowej (rys.4.2). Przebiega ono w następujących okresach:



Rys. 4.2. Struktura szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej

1. Szkolenie specjalisty (trzy miesiące) ma na celu opanowanie podstawowej wiedzy wojskowej oraz przygotowanie żołnierzy do wykonywania indywidualnych zadań specjalistycznych na stanowiskach funkcyjnych w pododdziałach wsparcia dowodzenia. Odbywa się w ośrodkach szkolenia i zakończone jest egzaminami oraz nadaniem stosownych uprawnień wymaganych do pełnienia dalszej służby na ściśle określonym stanowisku.

– **2. Szkolenie jednostce zgrywanie jednostce ramach pododdziału** (w jednostce wojskowej) – sześć miesięcy. Ukierunkowane jest na kształtowanie umiejętności wykonywania zadań w składzie pododdziału. W pierwszym miesiącu tego szkolenia prowadzona jest nauka działania zespołowego w składzie załogi, obsługi oraz dalsze doskonalenie specjalistyczne. W kolejnych miesiącach realizowane jest szkolenie w składzie drużyny, plutonu oraz zgrywanie w podstawowym zakresie do działania w składzie kompanii. Okres szkolenia kończy sprawdzian z wykonywania zadań bojowych. Zakres szkolenia ustala dowódca stosownie do potrzeb wynikających z kategorii gotowości i przeznaczenia jednostki.

Szkolenie wojsk wsparcia dowodzenia realizowane jest zgodnie z przyjętymi programami szkolenia, w ramach **szkolenia programowego**. Swobodę doboru szczegółowych treści szkoleniowych, form i metod osiągania celów szkoleniowych pozostawia się dowódcom oddziałów i pododdziałów zgodnie z ich kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności.

Szkolenie programowe to cyklicznie powtarzające się przedsięwzięcia szkoleniowe mające na celu wyszkolenie (doskonalenie) żołnierzy w określonych specjalnościach wojskowych oraz opanowanie umiejętności działania zespołowego i zgranie w składzie obsługi, załogi, pododdziału. W pododdziałach wsparcia dowodzenia obejmuje ono następujące działy szkolenia:

- podstawy wychowania obywatelskiego i wojskowego,
- szkolenie bojowe,
- szkolenie logistyczne,
- szkolenie ogólne.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że każdy z działów podzielony jest na przedmioty szkoleniowe, które w swojej konstrukcji zawierają cele i zadania

szkoleniowe, wskazówki metodyczne, wykaz, numery i nazwy tematów z orientacyjnym podziałem godzin oraz treści tematów i zajęć.

Podstawy edukacji obywatelskiej i wychowania wojskowego, obejmujące regulaminy, dyscyplinę wojskową i kształcenie obywatelskie, przygotowują żołnierzy pododdziałów wsparcia dowodzenia do przestrzegania norm prawa i regulaminowego toku życia wojskowego oraz wpływają na ich zaangażowanie w służbie. Kształtują postawy obywatelskie poprzez pogłębienie wiedzy z zakresu historii i tradycji macierzystej jednostki oraz oręża polskiego, symboli narodowych i wojskowych.

Szkolenie bojowe jest zasadniczym działem szkolenia wojsk, przygotowującym żołnierzy do wykonywania indywidualnych i zespołowych zadań w układzie narodowym, sojuszniczym, międzynarodowym i misjach pokojowych (stabilizacyjnych). W pododdziałach wsparcia dowodzenia obejmuje ono:

- taktykę,
- szkolenie taktyczno-specjalne,
- użytkowanie sprzętu,
- szkolenie ogniowe,
- powszechną OPL,
- szkolenie inżynierijno-saperskie,
- obronę przed bronią masowego rażenia,
- terenoznawstwo,
- ochronę obiektów,
- wychowanie fizyczne.

Bez względu na rodzaj i charakter oddziału (pododdziału) w szkoleniu bojowym uwzględnia się potrzebę ich przygotowania do wykonania zadań wynikających z operacyjnego przeznaczenia oraz prowadzenia działań broni połączonych. Należy również uwzględnić prowadzenie działań w specyficznym środowisku walki zarówno w dzień jak i w nocy w każdych warunkach atmosferycznych.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że wiodącymi przedmiotami w szkoleniu bojowym pododdziałów wsparcia dowodzenia jest szkolenie taktyczno-specjalne i użytkowanie sprzętu. Są to bowiem przedmioty podstawowe stanowiące

podstawę przygotowania pododdziałów wsparcia dowodzenia do kompleksowego wykorzystania wiedzy i umiejętności w wykonywaniu zadań bojowych.

Spośród wymienionych przedmiotów wchodzących w skład działu szkolenie bojowe na ważną rolę pełni szkolenie ogniowe, które przygotowuje do efektywnego niszczenia (zwalczania) sił i środków przeciwnika w różnych warunkach oraz wykorzystania walorów taktyczno-technicznych uzbrojenia i sprzętu bojowego będącego na wyposażeniu pododdziału w ramach ochrony i obrony stanowisk dowodzenia oraz osób funkcyjnych dowództw.

Przeprowadzone badania wskazują, że do najważniejszych treści, realizowanych w toku zajęć i ćwiczeń pododdziałów wsparcia dowodzenia, z przedmiotu szkolenie taktyczno-specjalne w poszczególnych okresach szkolenia należą:

- podstawowe zasady organizacji łączności,
- charakterystyka łączności polowej,
- możliwości wykorzystania środków łączności w zależności od charakteru działań bojowych,
- wybór miejsca i zasady rozmieszczania elementów łączności w terenie,
- ochrona i obrona węzłów łączności i elementów systemu łączności,
- działanie żołnierzy na polowym węźle łączności,
- działanie drużyny (załogi, obsługi) podczas przygotowania elementów łączności do pracy na węźle łączności,
- działanie obsługi (drużyny) podczas rozwijania, zwijania i przygotowania do pracy aparatu (stacji) bez nawiązywania łączności,
- działanie drużyny (zespołu) podczas budowy polowych linii łączności,
- działanie obsługi (załogi, drużyny) podczas przygotowania i pracy elementów łączności w ramach węzła łączności,
- działanie drużyny (zespołu) podczas budowy polowych linii kablowych,
- zgrywanie elementów łączności, praca środków w rozwiniętym systemie łączności,
- kompania w marszu, zajmowanie rejonu rozwinięcia środków łączności,
- praca środków łączności w rozwiniętym systemie łączności,

Drugim wiodącym przedmiotem w procesie szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia jest użytkowanie sprzętu. Badania przeprowadzone przez kadre Centrum Łączności i Informatyki w Zegrzu wskazują, że priorytetem w szkoleniu specjalistów w zakresie przedmiotu powinna być praktyczna umiejętność wykorzystania sprzętu, nawet kosztem ograniczenia wiedzy teoretycznej z zakresu jego budowy¹. Dlatego też do zasadniczych treści realizowanych w pododdziałach wsparcia dowodzenia w szkoleniu z przedmiotu użytkowanie sprzętu w poszczególnych okresach szkolenia należą:

- polowe linie kablowe,
- praca na radiostacji małej mocy,
- bezpieczeństwo łączności,
- odbiór słuchowy i nadawanie kluczem telegraficznym,
- praca na dalekopisie,
- budowa polowych linii kablowych,
- praca na radiostacji w kierunku radiowym i w sieci radiowej,
- praca na radiostacji małej mocy w kierunku i w sieci radiowej,
- praca na radiostacjach wozu dowodzenia (aparatowni) w kierunku i sieci radiowej,
- eksploatacja stacji radioliniowej,
- eksploatacja ruchomego węzła łączności,
- eksploatacja aparatowni telefonicznej urządzeń utajniających,
- eksploatacja centrali telefonicznej i telegraficznej,
- eksploatacja aparatowni RWŁC i innych,
- eksploatacja aparatowni łączności dalekosiężnej,
- praca na radiostacji małej mocy w kierunku i sieci radiowej,
- praca na radiostacjach WD (aparatowni) w kierunku i sieci radiowej,
- eksploatacja stacji radioliniowej,
- praca radiostacji z punktu wynośnego przez radiostację małej mocy,
- eksploatacja ruchomego węzła łączności,
- eksploatacja WSP i PWPP,

¹ *Model funkcjonowania 9 miesięcznej Zasadniczej Służby Wojskowej w kontekście zadań realizowanych przez Wojska łączności i Informatyki, Zeszyty Centrum Szkolenia Łączności i Informatyki nr 2/2004, s. 119.*

- praca w wozie dowodzenia (aparatowni) w ruchu,
- rozwijanie kablowych sieci abonenckich na stanowiskach dowodzenia.

Szkolenie logistyczne obejmuje przedmioty dotyczące zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego, transportu i przemieszczania wojsk, ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, profilaktyki przeciwpożarowej oraz inne związane z zaspokajaniem niezbędnych potrzeb do prowadzenia działań bojowych.

Szkolenie ogólne obejmuje szkolenie ekonomiczne, szkolenie prawne i inne według potrzeb oraz szkolenie metodyczne (ogólne) obejmujące odpowiedzialność dowódców, organizatorów szkolenia w zakresie przygotowania i realizacji procesu szkolenia w podległym pododdziale wsparcia dowodzenia oraz metodykę szkolenia (nauczania) określonych przedmiotów, głównie prowadzenia zajęć i ćwiczeń.

Wszystkie działy w zakresie treści ukierunkowane są na realizację problematyki dotyczącej realizacji zadań wynikających z organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia wojsk „walczących”. Ponadto eksponowane są elementy współdziałania (synchronizacji) pododdziałów wsparcia dowodzenia z pododdziałami ogólnowojskowymi i innych rodzajów wojsk, a także siłami obrony terytorialnej i układu pozamilitarnego. Uwzględniona jest również problematyka współpracy pododdziałów wsparcia dowodzenia, w szczególności organów poczty polowej, z placówkami PP S.A. i MSWiA.

Szkolenie programowe pododdziałów wsparcia dowodzenia prowadzi się w garnizonach i ośrodkach szkolenia poligonowego (poligonach).

Szkolenie w garnizonach ukierunkowane jest na szkolenie i doskonalenie indywidualnych umiejętności specjalistycznych oraz szkolenie i zgrywanie do działań załóg, obsług, zespołów, pododdziałów oraz dowództw pododdziałów wsparcia dowodzenia. Zapewnia ono jedność działania dowództw i wojsk tego rodzaju wojsk w zakresie organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia wojsk „walczących”.

Szkolenie poligonowe jest procesem podwyższania sprawności bojowej pododdziałów wsparcia dowodzenia w rzeczywistych warunkach terenowych. W jego ramach realizuje się zajęcia plutonowe i kompleksowe ćwiczenia kompanijne oraz inne zajęcia i ćwiczenia, które są niemożliwe do przeprowadzenia w warunkach garnizonowych. Szkolenie poligonowe prowadzi się etapowo poprzez sprawdzenie indywidualnych (zespołowych) umiejętności w ramach funkcjonujących struktur organizacyj-

nych i zadań bojowych oraz szkolenia w ramach zgrupowań specjalistycznych. Proces szkolenia oddziałów i pododdziałów wsparcia dowodzenia realizuje się stosownie do zadania głównego i przyjętego ugrupowania bojowego przez wojska „walczące”, składu oraz przeznaczenia jego poszczególnych elementów, struktury organizacyjno-funkcjonalnej stanowisk dowodzenia, ich ochrony i obrony, zabezpieczenia funkcjonowania oraz możliwości i zasad ich przemieszczania, określonych w *Instrukcji organizacji pracy na stanowisku dowodzenia* dla danego szczebla dowodzenia.

Wnioski z analizy kategorii gotowości poszczególnych jednostek wojsk lądowych oraz realizowanego w nich procesu szkolenia pozwalają stwierdzić, że priorytetem w szkoleniu wojsk, w tym również pododdziałów wsparcia dowodzenia objęte są jednostki wchodzące w skład Sił Wysokiej Gotowości, zdolne do przerzutu, w tym jednostki wydzielone do Sił Odpowiedzi NATO, a także narodowe siły osłony strategicznej oraz siły wydzielone do udziału w misjach (operacjach) w składzie struktur międzynarodowych. Szkolenie pododdziałów wsparcia dowodzenia wchodzących w skład Sił Wysokiej Gotowości, zdolnych do przerzutu, obejmuje problematykę przygotowania ich do wykonywania zadań w operacjach NATO i Unii Europejskiej na obszarze Sojuszu i poza tym obszarem, a ponadto do:

- wykonywania przerzutów statkami powietrznymi,
- udziału w operacjach przeciwko terroryzmowi,
- działania w różnorodnych warunkach klimatycznych i geograficznych,
- prowadzenia akcji poszukiwawczo-ratowniczych,
- udziału w misjach pokojowych oraz wykonywania innych zadań (np. w siłach stabilizacyjnych).

Istotą przygotowania tych sił jest wyszkolenie i zgranie pod każdym względem, komponentów (jednostek z elementami wsparcia i zabezpieczenia) do działań w strukturach narodowych, sojuszniczych (koalicyjnych).

Stosownie do przyjętego w Sojuszu modelu funkcjonowania zestawu jednostek Sił Odpowiedzi NATO szkolenie ich narodowych komponentów, w skład których wchodzi pododdziały wsparcia dowodzenia obejmuje trzy etapy:

Etap I – dwunastomiesięczne szkolenie oddziałów i pododdziałów realizowane w systemie narodowym, umożliwiające osiągnięcie standardów i kryteriów określonych przez Dowódcę Strategicznego NATO ds. operacyjnych.

Etap II – trzymiesięczne szkolenie na szczeblu komponentu Sił Odpowiedzi NATO, prowadzone przez jego dowódcę. Na zakończenie szkolenia przeprowadzona jest certyfikacja sił przez Dowódcę Połączonych Sił Odpowiedzi NATO.

Etap III – trzymiesięczne szkolenie na szczeblu Połączonych Sił Odpowiedzi NATO, obejmujące szkolenie całej struktury, zakończone prowadzonym przez Dowódcę Strategicznego NATO ds. operacyjnych, połączonym z ćwiczeniem sprawdzającym gotowość wyznaczonego zestawu sił.

3.3. Formy i metody doskonalenia pododdziałów wsparcia dowodzenia

W wojskowej praktyce dydaktycznej formę szkolenia rozumie się jako zewnętrzną, organizacyjną stronę procesu szkolenia wojsk. Określając warunki szkolenia precyzują jego miejsce, czas oraz wyjaśniają – dla kogo, w jakim układzie i w jakim celu organizuje się poszczególne przedsięwzięcia dydaktyczne.

Wnioski z analizy form szkolenia stosowanych w pododdziałach wsparcia dowodzenia wskazują jednoznacznie, że są one (formy) ściśle uzależnione od zadań, struktury organizacyjnej pododdziałów. Istnieje jednak wiele rozbieżności w poglądach, co do przyjmowanych podziałów form organizacyjnych występujących w szkoleniu wojsk lądowych. Zgodzić się trzeba natomiast ze stwierdzeniem, iż właściwy dobór form i metod szkolenia zapewnia dobre – adekwatne do poniesionych nakładów – efekty szkoleniowe, a te z kolei stanowią główny składnik zdolności bojowej wojsk wsparcia dowodzenia do wykonania zadania zgodnie z ich przeznaczeniem.

Szkolenie pododdziałów wsparcia dowodzenia realizowane w obiektach koszarowych i terenie – na placach (ośrodkach) ćwiczeń przykoszarowych i poligonowych oraz różnorodna problematyka szkolenia powoduje konieczność stosowania form prostych i złożonych.

Formy proste – są najczęściej stosowane w szkoleniu pododdziałów do szczebla plutonu. Zaliczamy do nich najczęściej wykład (informację), pogadankę, zajęcia tak-

tyczne na placach ćwiczeń, strzelnicach, ośrodkach szkolenia specjalistycznego. Podstawowymi metodami, które mają zastosowanie w wymienionych formach to opis, wyjaśnienie, pokaz czynności (działania), ćwiczenie praktyczne oraz trening.

Formy złożone stosowane są w szkoleniu od szczebla kompanii. Zaliczamy do nich przedsięwzięcia szkoleniowe kompleksowe, w zasadzie wielopremiotowe lub interdyscyplinarne. Do tych form złożonych stosowanych od szczebla kompanii należą ćwiczenia z wojskami. Są one jednocześnie najwyższą formą praktycznego szkolenia dowództw (dowódców) i pododdziałów wsparcia dowodzenia. Celem tych ćwiczeń jest zgranie działania dowództw (dowódców) z działaniem pododdziałów w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistego walki (misji) oraz wyrabianie właściwych umiejętności i nawyków, które są niezbędne do realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem pododdziału¹. **Ćwiczenia taktyczne z wojskami**, w których pododdziały wsparcia dowodzenia biorą udział, realizując zadania szkoleniowe, mające na celu zgranie i efektywne wykorzystanie systemu dowodzenia przez ćwiczące dowództwa i pododdziały ogólnowojskowe oraz innych rodzajów wojsk, są dla nich jednocześnie najwyższą formą praktycznego sprawdzianu stanu wyszkolenia, zgrania oraz przygotowania do realizacji zadań bojowych na korzyść wojsk „walczących”.

Ćwiczenia z wojskami zapewniają również pododdziałom wsparcia dowodzenia właściwe zgranie i przygotowanie do działań w ramach grup zadaniowych (modułów bojowych) oraz zsynchronizowanie działań dowództw i komponentów rodzajów sił zbrojnych (rodzajów wojsk) do prowadzenia działań połączonych lub udziału w operacjach połączonych w układzie narodowym, sojuszniczym (koalicyjnym) lub międzynarodowym.

Synteza wniosków cząstkowych otrzymanych w wyniku analizy dokumentów normatywnych, dokumentacji szkoleniowej oraz procesu szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia pozwala stwierdzić, że przed udziałem w kompleksowych ćwiczeniach taktycznych z pododdziałami ogólnowojskowymi i innych rodzajów wojsk, specjalistyczne cele szkoleniowe osiągnąć są w toku prowadzenia **zajęć taktyczno-specjalnych** na szczeblu drużyny i plutonu oraz **ćwiczeń taktyczno-specjalnych** na szczeblu kompanii.

¹ Por. *Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami, sztabami i wojskami w Siłach Zbrojnych RP (DD/7.1.1)*, SG WP, Warszawa 2004, s. 13.

Głównym celem zajęć i ćwiczeń taktyczno-specjalnych poza dalszym doskonaleniem indywidualnych umiejętności kadry i żołnierzy jest zgrywanie w składzie drużyny, plutonu i kompanii w zakresie realizacji zadań i treści objętych programami szkolenia w warunkach zbliżonych do rzeczywistych działań. Istotą zajęć i ćwiczeń taktyczno-specjalnych dla pododdziałów wsparcia dowodzenia jest realizacja zadań wynikających z ich przeznaczenia, a głównie efektywne wykorzystanie środków dowodzenia i zgranie w ramach pododdziału do właściwej organizacji oraz zapewnienia funkcjonowania systemu dowodzenia wojsk „walczących”.

W szkoleniu pododdziałów wsparcia dowodzenia stosowane są również specyficzne formy organizacyjne szkolenia tzw. **zgrupowania szkoleniowe**, które realizowane są w postaci szkolenia blokowego, potokowego i zintegrowanego.

Szkolenie blokowe pododdziałów wsparcia dowodzenia polega na łączeniu kilku tematów (zajęć) z danego przedmiotu (np. użytkowania sprzętu) realizowanych na przygotowanym do tego celu obiekcie szkoleniowym, zazwyczaj pod kierownictwem dowódcy (oficera – specjalisty) odpowiedzialnego za szkolenie w danym przedmiocie.

Szkolenie potokowe pododdziałów wsparcia dowodzenia polega na nauczaniu (kolejno zmieniających się pododdziałów) realizowanym zwykle na kilku blisko położonych obiektach szkoleniowych, z których każdy przeznaczony jest do nauki innego przedmiotu (np. użytkowanie sprzętu, szkolenie ogniowe, ochrona obiektów). Po zakończeniu szkolenia na poszczególnych obiektach, pododdziały w sposób potokowy przechodzą na następne obiekty i kontynuują zajęcia. Szkolenie takie prowadzi dowódca pododdziału wraz z zespołem instruktorów.

Szkolenie zintegrowane pododdziałów wsparcia dowodzenia zwane też często systemem szkolenia polega na tym, że jednocześnie szkoli się kilka pododdziałów przy wykorzystaniu bazy szkoleniowej, umożliwiającej rotację grup na punktach nauczania i wyspecjalizowanej kadry instruktorskiej pod nadzorem dowódcy pododdziału – kierownika zajęć. Integracja szkolenia w tym przypadku obejmuje kilka przedmiotów (zajęć), a nawet specjalności.

Konstatując można stwierdzić, że pododdziały wsparcia dowodzenia biorą obecnie udział w:

- ćwiczeniach taktycznych z wojskami (kompleksowych) – pododdziałów ogólnowojskowych i rodzajów wojsk prowadzonych na szczeblu batalionu (równorzędnego), brygady, dywizji,
- ćwiczeniach taktyczno-specjalnych – jednorodnych pododdziałów wsparcia dowodzenia na szczeblu kompanii (batalionu),
- ćwiczeniach grup zadaniowych (modułów bojowych), tworzonych na bazie pododdziałów ogólnowojskowych, których trzonem jest obecnie batalion wraz z jednostkami wsparcia i zabezpieczenia,
- ćwiczeniach komponentu rodzajów sił zbrojnych – przygotowujących do działań połączonych,
- ćwiczeniach połączonych komponentów rodzajów sił zbrojnych – przygotowujących i zgrywających do działań wydzielonych wojsk Sił Zbrojnych RP do prowadzenia operacji połączonej w układzie narodowym i sojuszniczym.

Wszystkie ćwiczenia taktyczne z wojskami przygotowują i prowadzą przełożeni dowódcy ćwiczącego szczebla lub, jeżeli zachodzi taka potrzeba, przełożeni wyższego szczebla. W toku ich przygotowania oraz prowadzenia pełnią oni funkcję kierownika ćwiczenia i ponoszą pełną odpowiedzialność za ich jakość i efektywność. Są ponadto zobowiązani do realizacji wszystkich niezbędnych zamierzeń organizacyjno-metodycznych zapewniających pełne osiągnięcie założonych celów szkoleniowych ćwiczenia.

4.4. Planowanie szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia

Planowanie działalności bieżącej i szkoleniowej oddziałów i pododdziałów wsparcia dowodzenia jest jedną z głównych, a zarazem integralną częścią systemu planowania działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych RP. Celem planowania na szczeblu oddziału (pododdziału) jest określenie zadań szkoleniowych i innych zasadniczych przedsięwzięć oraz form, metod (sposobów) ich realizacji, a także środków materiałowo-technicznych, zapewniających zorganizowaną i skorelowaną w czasie działalność na określonym szczeblu dowodzenia (kierowania).

Analiza procesu planowania szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia prowadzi do wniosku, że jego przedmiotem jest działalność bieżąca i szkoleniowa oddziału, pododdziału, obejmująca zasadnicze zamierzenia szkoleniowe i pracy bieżącej, których realizacja pozwoli dowódcy osiągnąć założony cel, polegający na przygotowaniu dowództw (dowódców) i wojsk do wykonywania zadań przewidzianych do realizacji na przyszłym polu walki (w misji). Istotą planowania szkolenia w pododdziałach wsparcia dowodzenia jest właściwe zrozumienie przez dowódcę głównego zadania szkoleniowego, jakie zostało postawione przez przełożonego na określony cykl szkolenia i przekształcenie go na własne cele i szczegółowe zadania szkoleniowe (specjalistyczne), a także przedsięwzięcia szkoleniowe (ćwiczenia, treningi itp.), które stanowią podstawę do opracowania planów szkolenia.

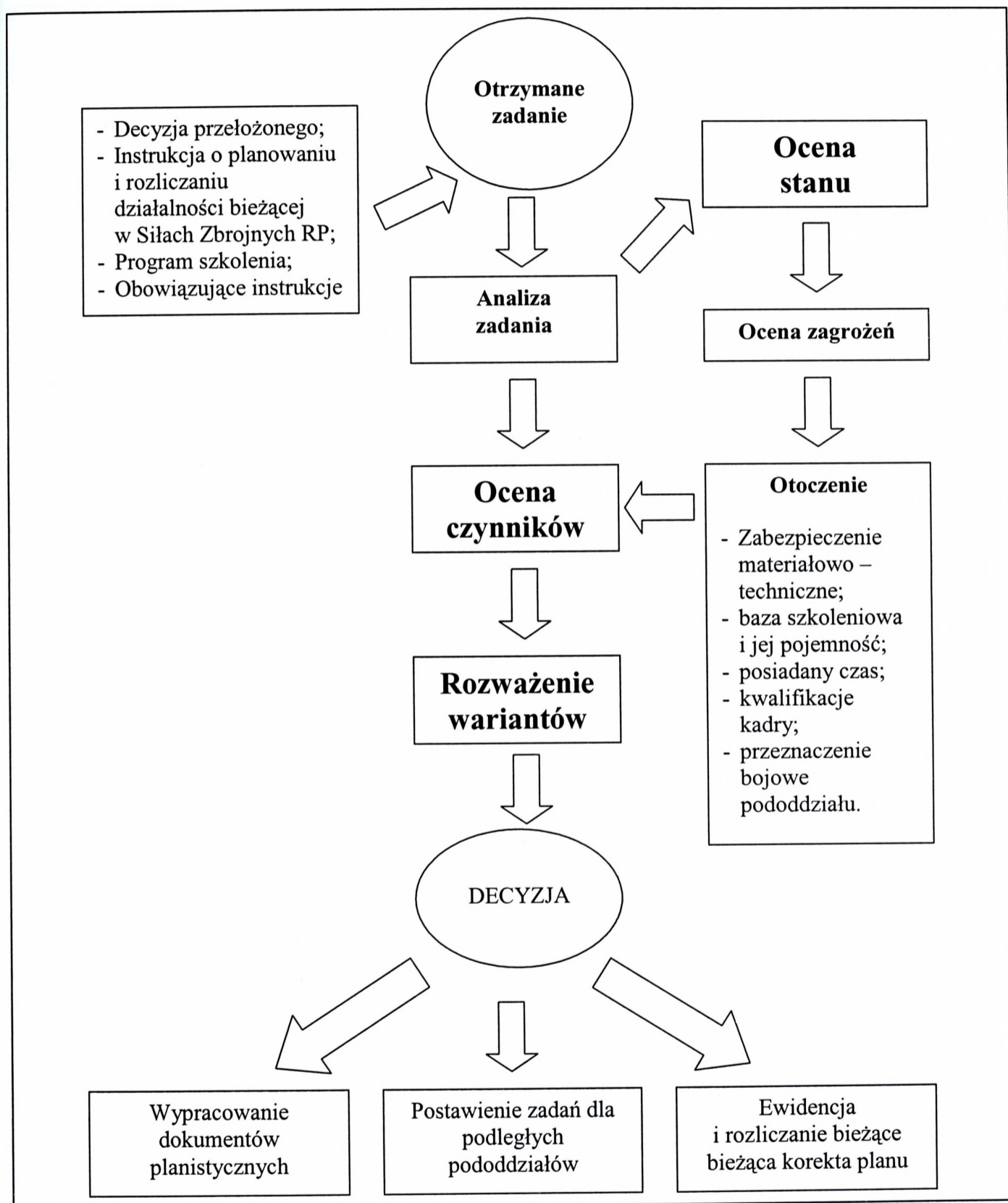
Całością planowania szkolenia w kieruje dowódca danego szczebla. Natomiast za koordynację planowanych przedsięwzięć, a także ich realizację odpowiedzialny jest zastępca dowódcy, szef sztabu lub inna osoba funkcyjna wyznaczona przez dowódcę.

Na szczeblu oddziału (pododdziału) wojsk wsparcia dowodzenia planowanie działalności bieżącej i szkoleniowej prowadzone jest w cyklach rocznym, miesięcznym i tygodniowym. Planowanie roczne ma zapewnić sprawną realizację zasadniczych przedsięwzięć wynikających z rozkazu do szkolenia na dany rok oraz dokumentów normatywnych i planistycznych.

Planowanie działalności szkoleniowej w cyklu miesięcznym służy uszczegółowieniu, aktualizacji i koordynacji realizacji zadań wynikających z planu rocznego, obowiązujących dokumentów normatywnych oraz bieżących potrzeb. Planowanie tygodniowe w pododdziale zapewnia uszczegółowienie przedsięwzięć dla właściwej organizacji i przebiegu realizacji zadań.

Wyniki analizy literatury przedmiotu wskazują, że planowanie szkolenia wojsk jako część planowania działalności bieżącej polega na określeniu celów i zadań jakie zamierza się osiągnąć oraz przedsięwzięć i terminów ich realizacji, a także na ustaleniu i zorganizowaniu ich wszechstronnego zabezpieczenia. Do głównych czynności składających się na planowanie szkolenia i pozostałych przedsięwzięć działalności bieżącej zalicza się wypracowanie i określenie (podjęcie) decyzji oraz sprecyzowanie głównych działań zabezpieczających jej wykonanie, a także opracowanie określonych

dokumentów planistycznych (rys. 4.3.). Planowanie jest więc procesem, w którym ma miejsce projektowanie oraz wybór – powzięcie decyzji – takiego wariantu przyszłego działania, który w określonych i przewidywanych warunkach zapewni efektywne wykonanie zadania.



Źródło: Program szkolenia pododdziałów zawodowych Wojsk Łączności i Informatyki, DWLąd, Warszawa 2004, załącznik A.

Rys. 4.3. Algorytm wypracowania decyzji do szkolenia dowódcy batalionu (grupy zadaniowej)

Podstawę planowania działalności szkoleniowej w cyklu rocznym i miesięcznym w pododdziałach wsparcia dowodzenia stanowią dokumenty rozkazodawcze i planistyczne, a w szczególności decyzja dowódcy oraz wytyczne specjalistyczne, wnioski z realizacji zadań w roku (miesiącu) minionym, przewidywane do realizacji zamierzenia własne oraz propozycje podwładnych.

Decyzja szkoleniowa jest następstwem zarówno analizy dokumentów planistycznych oraz zadań postawionych przez przełożonego, a także oceny sytuacji szkoleniowo-wychowawczej. Podejmowana jest przez dowódcę oddziału (pododdziału) i stanowi podstawę do planowania szczegółowego, organizowania i zabezpieczenia materiałowo-technicznego procesu szkolenia.

W wyniku planowania rocznego w oddziałach i pododdziałach wojsk wsparcia dowodzenia opracowuje się dokumenty planistyczne, zgodnie z obowiązującymi dokumentami normatywnymi. Należą do nich:

- plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału na rok i miesiąc,
- plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska na rok,
- ramowe plany szkolenia na miesiąc,
- tygodniowe plany szkolenia (kompanii, samodzielnych plutonów)
- diagramy szkolenia oddziału i pododdziałów (batalionów),
- inne (dodatkowe) dokumenty planistyczne – stosownie do potrzeb.

Plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału na rok przedstawia całokształt działalności bieżącej i szkoleniowej oddziału w danym roku. Jego treść wynika z przeznaczenia oddziału, w tym zadań, jakie ma do realizacji w ramach przygotowania się do działań bojowych (misji) ujętych w dokumentach planistycznych przełożonego i obowiązujących programach szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia. Podstawę do jego opracowania stanowią zadania wynikające z planu zasadniczych przedsięwzięć szczebla nadrzędnego, rozkaz dowódcy szczebla nadrzędnego, wytyczne szefów pionów funkcjonalnych, przewidywane do realizacji zamierzenia własne, propozycje podwładnych oraz wnioski z realizacji zadań w roku minionym.

W planie zasadniczych przedsięwzięć oddziału na miesiąc ujmuje się przewidywane w danym miesiącu przedsięwzięcia szczebla nadrzędnego, w których uczest-

niczyć będzie dowództwo (sztab) oraz pododdziały jednostki, a także przedsięwzięcia i zamierzenia własne oraz szczebla podległego wraz z określeniem odpowiedzialnych, za wykonanie przedsięwzięcia, uczestników, miejsca i terminu realizacji. Plan zasadniczych przedsięwzięć oddziału na miesiąc sporządza się w terminie do 28 dnia każdego miesiąca, poprzedzającego miesiąc objęty planowaniem.

Plan szkolenia uzupełniającego kadry i pracowników wojska dowództwa oddziału jest podstawowym dokumentem normującym proces szkolenia uzupełniającego. Wykonuje się go na dany rok planowania, uwzględniając zadania szkoleniowe zawarte w dyrektywie szefa Sztabu Generalnego WP, rozkazach i wytycznych przełożonych oraz własne potrzeby wynikające ze specjalności i charakteru realizowanej działalności służbowej. Plan ten opracowuje osoba wyznaczona przez dowódcę (szefa sztabu). Zamierzenia tego planu ujmuje się również w miesięcznych planach zasadniczych przedsięwzięć.

Ramowe miesięczne plany szkolenia opracowuje się dla pododdziałów (batalionów) wchodzących w skład oddziału, a także samodzielnych pododdziałów rodzajów wojsk. Dokument jest wykonywany w formie tabelarycznej, przedstawia przewidywane do realizacji zasadnicze przedsięwzięcia dowódcy i zamierzenia szkoleniowe pododdziałów (kompanii) zgodnie z diagramem i programem szkolenia. Ujmuje także inne zasadnicze przedsięwzięcia szkoleniowo – wychowawcze. Ramowy miesięczny plan szkolenia opracowuje się w terminie do 28 każdego miesiąca poprzedzającego miesiąc objęty planowaniem.

W wyniku planowania tygodniowego w pododdziale (kompanii, samodzielnym plutonie) wykonuje się **tygodniowy plan szkolenia**. Plan na kolejny tydzień wykonuje się na trzy dni przed rozpoczęciem nowego tygodnia (do czwartku).

Diagramy szkolenia oddziału opracowuje się dla pododdziałów szczebla batalion (równorzędny), a na szczeblu batalionu dla kompanii. Sporządzają je bezpośredni przełożeni dowódców pododdziałów (batalionów, kompanii) zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności szkoleniowej.

Za programową działalność i uzyskiwane efekty w zakresie szkolenia oddziałów odpowiedzialność pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia odpowiedzialność ponoszą ich dowódcy. Analiza literatury przedmiotu wykazała, że główną zasadą, którą powinni kierować się dowódcy wszystkich szczebli dowodzenia, a szczególnie do-

wódca oddziału, batalionu i dowódcy kompanii to formuła **Dowodzisz – Szkolisz – Odpowiadasz**. Według niej dowódcy poszczególnych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za wyszkolenie, a w jego efekcie za zdolność bojową bezpośrednio podległych dowództw (dowódców) i podległych pododdziałów.

W myśl zasady **Dowodzisz – Szkolisz – Odpowiadasz** dowódca oddziału oraz podlegli mu dowódcy batalionów (równorzędnych) wojsk wsparcia dowodzenia odpowiadają za:

- przygotowanie podległych dowódców do kierowania działalnością szkoleniowo-metodyczną oraz do planowania, organizowania działań i dowodzenia w walce (misji) w zakresie realizacji zadań zgodnie z przeznaczeniem,

- zgranie podległych struktur dowodzenia w sprawnym funkcjonowaniu w czasie walki lub misji,

- przygotowanie i zgranie systemu dowodzenia, rozpoznania (grupy rekonesansowo-przygotowawcze), ognia oraz zabezpieczenia bojowego i logistycznego dowodzonego przez siebie oddziału (pododdziału),

- przygotowanie pododdziałów do prowadzenia działań zgodnie z ich przeznaczeniem,

- ocenę poziomu wyszkolenia i zdolności bojowej podległych pododdziałów (o jeden szczebel niżej) oraz działalności dowódców odpowiedzialnych za zapewnienie tej zdolności,

- właściwą eksploatację i utrzymanie w wysokiej sprawności technicznej powierzonych uzbrojenia i sprzętu wojskowego.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, że dowódca (w ramach swoich kompetencji) biorąc pod uwagę odpowiedzialność za stopień przygotowania pododdziałów jest uprawniony do wnoszenia stosownych poprawek do programów szkolenia wojsk. W tym zakresie ma on prawo zwiększyć liczbę dni szkoleniowych w tygodniu i liczbę godzin w dniu szkoleniowym; wprowadzić inny niż przewiduje program podział czasu szkoleniowego na poszczególne przedmioty; zrezygnować z określonych w programie tematów, lub wprowadzić do niego nowe; ustalić niezbędną ilość sprzętu technicznego oraz środków materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia.

Programy szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia określają w każdym etapie szkolenia zakres wiedzy i umiejętności indywidualnych oraz zespołowych, jakie powinny być opanowane przez poszczególnych specjalistów i całe pododdziały po zrealizowaniu określonych przedmiotów szkolenia. Dowódca oddziału (batalionu) stosownie do zadania głównego oraz warunków realizacji określa zadania szkoleniowe dla pododdziałów. Może także według potrzeb korygować i ustalać kolejność przerabiania tematów lub zajęć, uwzględniając przy tym korelację pionową i poziomą poszczególnych przedmiotów np.: szkolenia taktyczno-specjalnego w stosunku do pozostałych przedmiotów szkolenia bojowego, zmiany w przydziale obiektów szkoleniowych oraz w zakresie materiałowo-technicznego zabezpieczenia procesu szkolenia.

W ramach odpowiedzialności dowódców za przygotowanie bezpośrednio podległych dowódców do szkolenia wojsk mieści się także odpowiedzialność za działalność metodyczną. Zgodnie z kompetencyjnym zakresem odpowiedzialności do kierowania i prowadzenia działalności metodyczno-szkoleniowej podległych dowódców przygotowuje się poprzez instruktaże do zajęć (ćwiczeń), kursy (zajęcia) instruktorsko-metodyczne oraz zajęcia (ćwiczenia) instruktażowo-metodyczne.

Instruktaże do zajęć (ćwiczeń) udzielają każdorazowo przełożeni (kierownicy) w miejscu ich prowadzenia z takim wyprzedzeniem czasowym, aby podlegli dowódcy (instruktorzy) mogli się do nich przygotować.

Zajęcia instruktorsko-metodyczne prowadzą (według potrzeb):

- dowódcy kompanii – na szczeblu plutonu,
- dowódcy plutonów – na szczeblu drużyny (załogi).

Kursy instruktorsko-metodyczne prowadzą:

- dowódcy oddziałów dla dowódców batalionów – raz w roku,
- dowódcy batalionów dla dowódców kompanii – raz w roku,
- dowódcy batalionów – dla dowódców plutonów – w zależności od potrzeb,

jednak nie rzadziej niż raz w roku.

Ćwiczenia instruktażowo-metodyczne na dany temat organizuje się i prowadzi przed pierwszymi ćwiczeniami w danym roku (okresie) szkoleniowym:

- batalionu – jedno w związku taktycznym prowadzi wyznaczony dowódca oddziału,

- kompanii – jedno w oddziale prowadzi wyznaczony dowódca batalionu.

Dowódca oddziału wojsk wsparcia dowodzenia jest odpowiedzialny za kierowanie działalnością metodyczno-szkoleniową na tym szczeblu oraz jak najlepsze przygotowanie metodyczne bezpośrednio podległych dowódców batalionów (równorzędnych) do kierowania i prowadzenia tej działalności w dowodzonych przez nich pododdziałach.

Dowódca batalionu wojsk wsparcia dowodzenia jest zobowiązany do kierowania działalnością metodyczno-szkoleniową w dowodzonym przez siebie pododdziale oraz utrzymywanie wysokiego poziomu metodycznego przygotowania dowódców kompanii do organizacji i prowadzenia plutonowych zajęć taktycznych, a dowódców samodzielnych plutonów do prowadzenia zajęć z drużynami.

Dowódca kompanii wojsk wsparcia dowodzenia odpowiada za poziom wyszkolenia podległych mu pododdziałów, w tym przygotowanie instruktorsko-metodyczne dowódców plutonów do prowadzenia zajęć z drużyną (obsługa) oraz innych ważniejszych zajęć programowych. Dowódca kompanii jest najczęściej kierownikiem zajęć plutonowych, zatem odpowiada za przygotowanie do nich dowódców plutonów, będących instruktorami na punktach nauczania.

Dowódca plutonu specjalistycznego w pododdziałach wojsk wsparcia dowodzenia odpowiada za właściwy poziom metodyczny prowadzonych przez siebie zajęć oraz przygotowanie podległych mu dowódców drużyn (obsługa) w roli instruktorów na punktach nauczania i do prowadzenia programowych zajęć z drużynami.

W czasie szkolenia programowego oraz ćwiczeń dowódca ocenia stopień wyszkolenia bojowego wojsk. Dokonuje tego poprzez cykliczne (miesięczne, okresowe, roczne) wystawianie ocen za wiedzę, umiejętności, czynności (działanie) kadrze oraz pododdziałom.

Sprawdzenia stanu wyszkolenia pododdziałów dokonuje się zazwyczaj w formie:

- testu umiejętności praktycznych,
- egzaminu praktycznego,
- zawodów użyteczno-bojowych,
- ćwiczenia taktycznego.

Po przeprowadzonych sprawdzianach wystawia się oceny. Meldunek w tym zakresie składa dowódca swojemu przełożonemu w terminach ustalonych obligatoryjnie lub na żądanie.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących organizacji i funkcjonowania podsystemu szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia można sformułować następujące **wnioski**:

1. Głęboka przebudowa organizacyjna i funkcjonalna wojsk lądowych, w tym przechodzenie na uzawodowienia armii, skrócenie cyklu szkolenia żołnierzy zasadniczej służby wojskowej oraz opracowanie nowych dokumentów doktrynalnych spowodowały duże zmiany w dziedzinie działalności szkoleniowej, czego dowodem mogą być nowe programy szkolenia pododdziałów wojsk łączności i informatyki.

2. W szkoleniu wojsk wsparcia dowodzenia wyższe efekty uzyskuje się głównie dzięki stosowaniu różnorodnych form i metod szkolenia stwarzających warunki zbliżone lub występujące na polu walki lub misji w szkoleniu zgrywającym pododdziałów, natomiast w szkoleniu specjalisty perfekcyjnymu przygotowaniu do użytkowania posiadanego sprzętu.

3. Ważnym czynnikiem wpływającym na szkolenie wojsk wsparcia dowodzenia jest racjonalizacja kosztów (rachunku ekonomicznego). Podejmowane są działania umożliwiające ograniczenie ćwiczeń z wykorzystaniem sprzętu bojowego, wprowadzając do procesu szkolenia ćwiczenia z wykorzystaniem urządzeń szkolno-treningowych (symulatorów). Racjonalizacji szkolenia nie może obniżyć jednak efektywności szkolenia, w każdym przypadku musi zapewnić osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych, co w procesie szkolenia pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia będzie zadaniem bardzo trudnym w praktycznej realizacji.

4. Interoperacyjność wojsk oraz kompatybilność sprzętu, jaki wykorzystują obecnie pododdziały wojsk wsparcia dowodzenia implikuje szereg problemów szkoleniowych, przede wszystkim w zakresie posiadanej bazy szkoleniowej, a także zgrywania w działaniach całych pododdziałów.

4.5. Szkolenie rezerw osobowych w pododdziałach wsparcia dowodzenia

Szkolenie rezerw osobowych dla potrzeb systemu obronnego państwa traktowane jest jako jedno z głównych przedsięwzięć realizowanych przez Siły Zbrojne RP, a w tym także przez wojska lądowe. Zasadniczo wpływa ono na zdolności bojowe wojsk do podjęcia przez nie działań zgodnie z ich przeznaczeniem.

W wyniku głębokich zmian systemu szkolenia wojsk modyfikacji uległ również podsystem szkolenia rezerw osobowych. Dlatego pojawiła się potrzeba zbadania zmian zachodzących w tym obszarze.

Szkolenie rezerw osobowych wojsk wsparcia dowodzenia stanowi integralną część działalności szkoleniowej dowództw, sztabów i wojsk. Organizuje się je w celu systematycznego doskonalenia kwalifikacji żołnierzy rezerwy w wykonywaniu obowiązków wynikających z przewidzianych dla nich stanowisk (funkcji) w czasie wojny oraz przygotowania zespołowego (w składzie załogi, obsługi, pododdziału, oddziału) do wykonywania zadań zgodnie z przeznaczeniem.

Wnioski analizy dokumentów normatywnych i procesu szkolenia żołnierzy rezerwy wskazują, że w sposób istotny zmieniły się warunki przeszkalania wojskowego studentów i absolwentów wyższych uczelni cywilnych. Skrócenie czasu trwania zasadniczej służby wojskowej ściśle wiąże się ze zmianą zakresu szkolenia w ramach tej służby. Skutkuje to istotnymi ograniczeniami szkolenia specjalistów i operatorów sprzętu w ramach zasadniczej służby wojskowej.

W związku z zaistniałą sytuacją zasadniczego znaczenia nabiera określenie czynników wpływających na szkolenie rezerw osobowych wojsk wsparcia dowodzenia. Przeprowadzone badania pozwoliły stwierdzić, że do głównych czynników wpływających na szkolenie rezerw osobowych wojsk wsparcia dowodzenia zaliczamy z jednej strony jakość podmiotu szkolenia (poziom wykszolenia, wiek, cechy psychofizyczne), z drugiej natomiast możliwości zaplecza szkoleniowego (środki finansowe, środki materiałowo-techniczne, baza szkoleniowa) oraz nowe rozwiązania w ustawie pragmatycznej (powstanie nowego korpusu szeregowych zawodowych, skrócenie i zmiana zakresu szkolenia w ramach zasadniczej służby wojskowej).

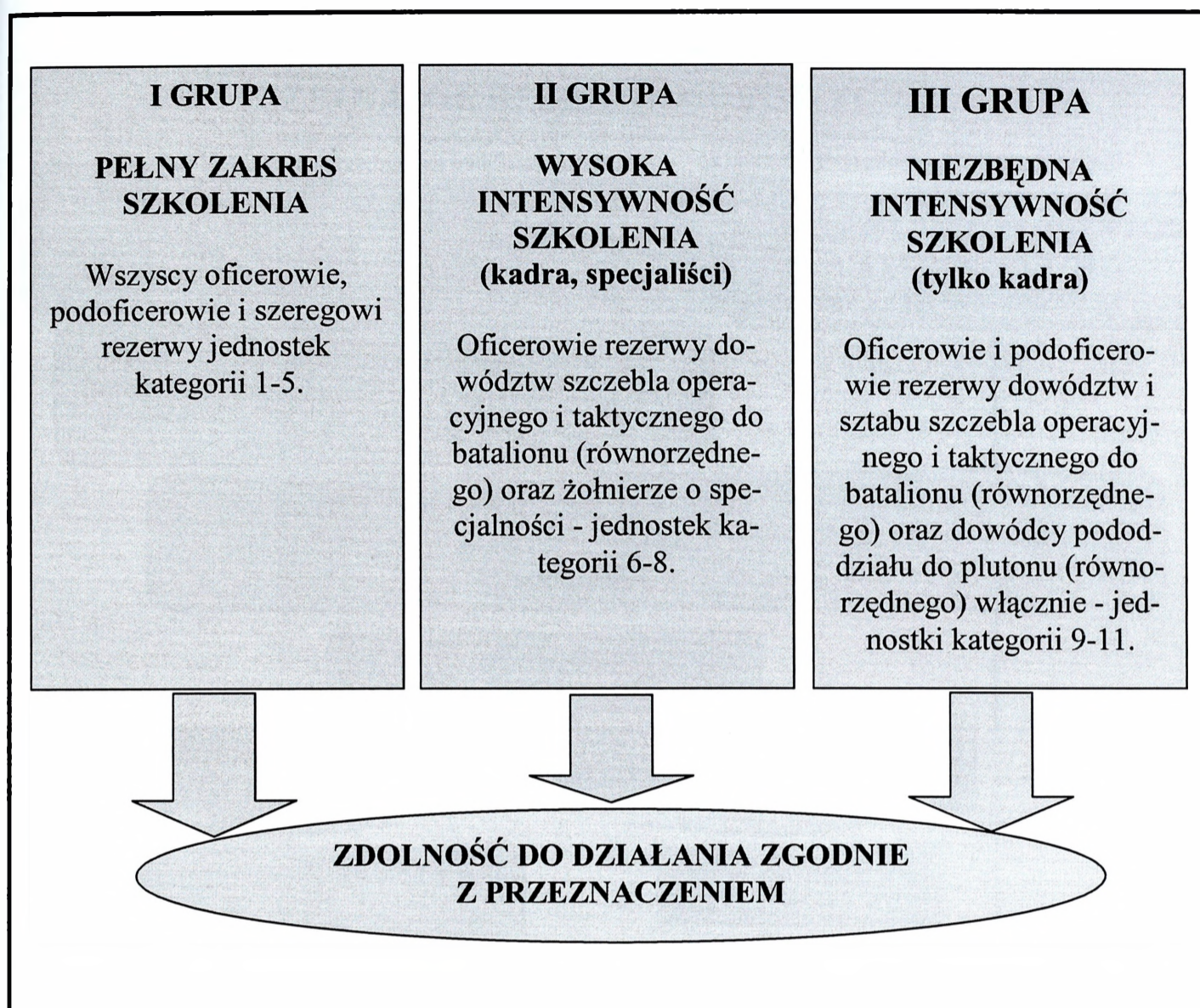
Nowelizacja ustawy o powszechnym obowiązku RP z dnia 13.09.2002 r. powoduje znaczne zmiany w organizacji i funkcjonowaniu podsystemu szkolenia rezerw osobowych. Przewiduje ona, że żołnierz rezerwy może odbywać ćwiczenia wojskowe trwające do 24 godzin nie więcej jak 3 razy w roku, a pozostałe ćwiczenia raz w roku. W przypadku, gdy wymaga tego konieczność obrony, Rada Ministrów w drodze rozporządzenia może przedłużyć czas trwania ćwiczeń wojskowych o okres nieprzekraczający łącznie sześciu miesięcy w ciągu roku. Jakość rezerw osobowych jest jednym z zasadniczych elementów wpływających na zdolność bojową wojsk wsparcia dowodzenia. Dlatego też konieczne jest cykliczne przeszkalanie żołnierzy rezerwy. Proces ten realizuje się w ramach ćwiczeń wojskowych i powinien obejmować zarówno rezerwistów posiadających przydziały mobilizacyjne, jak i przewidzianych na wojenne uzupełnianie sił zbrojnych.

Analiza procesu szkolenia żołnierzy rezerwy w pododdziałach wojsk wsparcia dowodzenia wskazuje, że zakres i intensywność ich szkolenia jest zróżnicowany stosownie do kategorii gotowości i operacyjnego przeznaczenia jednostki wojskowej. Na podstawie doświadczeń można stwierdzić, że średni roczny okres szkolenia żołnierzy rezerwy posiadającej nadane przydziały mobilizacyjne wynosi około dziesięciu dni.

Nowe zasady szkolenia rezerw osobowych przewidują różną intensywność i zakres szkolenia w zależności od kategorii jednostek wojskowych (rys. 4.4).

W jednostkach o najkrótszym czasie osiągnięcia gotowości przewiduje się pełny cykliczny zakres szkolenia kadry jak i szeregowych rezerwy. W jednostkach o średnim czasie osiągania gotowości w cyklicznym szkoleniu będzie brała udział kadra rezerwy oraz szeregowi o specjalnościach decydujących o zdolności bojowej pododdziału wsparcia dowodzenia, czyli specjaliści, operatorzy sprzętu, itp. W jednostkach o długich czasach osiągania gotowości szkolona będzie tylko kadra rezerwy.

W szkoleniu rezerw osobowych wojsk wsparcia dowodzenia zasadniczy wysiłek koncentruje się na powtarzającym się przeszkalaniu kadry rezerwy posiadającej przydziały mobilizacyjne do dowództw oddziałów (pododdziałów) oraz na określone przydziałami mobilizacyjnymi stanowiska specjalistyczne. Ogólny proces szkolenia rezerw osobowych przedstawia rysunek 4.5.



Rys. 4.4. Zakres szkolenia żołnierzy rezerwy

Dąży się do tego, aby szkolenie rezerw osobowych prowadzone było w ramach najważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych jednostek wojskowych tj. treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych oraz ćwiczeń z wojskami, szkolenia poligonowego oraz kursów doskonalących w szkolnictwie wojskowym.

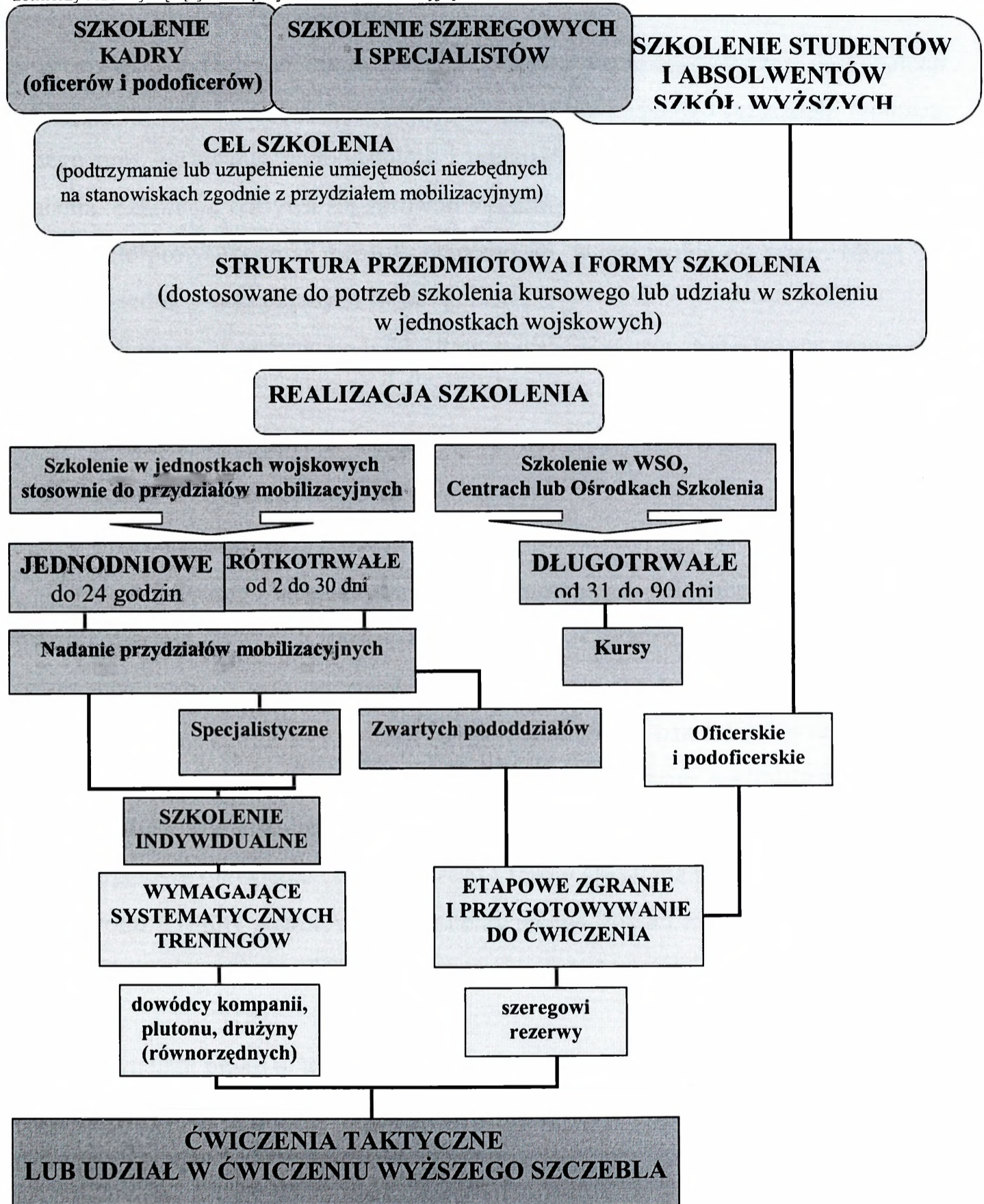
Planowanie szkolenia żołnierzy rezerwy odbywa się w cyklu sześcioletnim. Realizuje się je w ramach ćwiczeń wojskowych, w następującym wymiarze:

- ćwiczenia jednodniowe – do 24 godzin,
- ćwiczenia krótkotrwałe – od 2 do 30 dni,
- ćwiczenia długotrwałe – od 31 do 90 dni.

SZKOLENIE REZERW OSOBOWYCH

żołnierzy rezerwy będących na przydziałach mobilizacyjnych

na potrzeby gromadzenia rezerw osobowych



Rys. 4.5. Proces szkolenia rezerw osobowych

Ćwiczenia jednodniowe organizuje się głównie w celu nadania przydziałów mobilizacyjnych, zapoznania z zadaniami wynikającymi z tych przydziałów. Prowadzi się je, w miarę możliwości, w dni wolne od pracy. Wykorzystuje się do tego celu bazę szkoleniową jednostki (pododdziału).

W przypadku ćwiczeń krótkotrwałych odbywa się specjalistyczne doskonalenie wykonywania zadań na stanowiskach wynikających z nadanego przydziału mobilizacyjnego oraz zgrywanie pododdziałów i oddziałów wojsk wsparcia dowodzenia do działania. Szkolenie odbywa się zarówno w garnizonie jak i na poligonie. Ćwiczenia krótkotrwałe prowadzone są z reguły etapowo np. w dni wolne od pracy. Mogą one przybierać jedną z następujących form:

- ćwiczenia zwartych pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia (zgrywanie pododdziałów),
- ćwiczenia specjalistów wymagających systematycznych treningów,
- szkolenia doskonalącego kadry rezerwy,
- przekwalifikowania żołnierzy rezerwy.

Ćwiczenia długotrwałe mają na celu przygotowanie oficerów i podoficerów do objęcia kolejnych wyższych stanowisk służbowych. Organizuje się je w zależności od potrzeb związanych z gromadzeniem zasobów rezerw osobowych oraz podnoszeniem kwalifikacji kadry rezerwy w ramach kursu doskonalenia oficerów i podoficerów rezerwy. Kursy prowadzone są w wymiarze do 90 dni na bazie specjalistycznych centrów i ośrodków szkolenia np. w Zegrzu.

Szczegółowe określenie celów, zakresu i formy szkolenia w ramach ćwiczeń wojskowych oraz terminy powoływania żołnierzy na ćwiczenia i czas ich trwania wchodzi w zakres kompetencji dowódców oddziałów i pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia.

W przypadku braku w terytorialnych zasobach rezerw wyszkolonych, określonych specjalności wojskowych, niezbędnych pododdziałach wojsk wsparcia dowodzenia organizuje się kursy przekwalifikowania, które prowadzi się w ośrodkach i centrach szkolenia oraz wytypowanych jednostkach wojskowych. Przekwalifikowaniu podlegają oficerowie, podoficerowie i szeregowi rezerwy.

Szkolenie rezerw osobowych realizowane w czasie pokoju, kontynuuje się również po mobilizacyjnym rozwinięciu jednostek wojskowych.

W jednostkach wojsk wsparcia dowodzenia rozwiniętych i uzupełnionych w ramach mobilizacji należy prowadzić szkolenie zgrywające. Zasadniczym celem przedsięwzięć realizowanych w ramach tego szkolenia jest przygotowanie i osiągnięcie gotowości dowództw i pododdziałów do wykonania zadań bojowych, zgodnie z ich operacyjnym przeznaczeniem. Szkolenie to realizuje się po wykonaniu zadań mobilizacyjnych.

Wnioski z analizy procesu szkolenia rezerw osobowych wojsk wsparcia dowodzenia wskazują, że szkoleniem tym objęci zostają zarówno żołnierze rezerwy jak i pozostający w strukturach organizacyjnych żołnierze etatu „P”. Zapewnia to zgranie w pełni skompletowanych dowództw i pododdziałów.

W szkoleniu zgrywającym oddziałów i pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia po mobilizacyjnym rozwinięciu wyróżnia się następujące etapy:

- I. Indywidualne szkolenie żołnierzy rezerwy – specjalistów wojskowych.
- II. Zgrywanie pododdziałów do kompanii (równorzędnej) włącznie, odbycie strzelań i ćwiczeń taktycznych oraz taktyczno-specjalnych w ramach szkolenia poligonowego.
- III. Zgrywanie grup zadaniowych (modułów bojowych).
- IV. Zgrywanie oddziału, związku taktycznego i przygotowanie ich do działań połączonych.

Szkolenie zgrywające pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia realizowane jest w miejscu prowadzenia mobilizacji, w oparciu o garnizonową bazę szkoleniową. Można je również przeprowadzić na dostępnym poligonie (w rejonach alarmowych lub innych wyznaczonych miejscach). Szkolenie zgrywające szczegółowo planuje się i organizuje na pierwsze trzydzieści dni osiągania gotowości do działania. Jednostki o dłuższym czasie osiągania gotowości do podjęcia działań, na pozostały okres opracowują diagramy szkolenia.

Planowanie szkolenia na kolejne miesiące realizuje się zgodnie z zasadami planowania działalności bieżącej w siłach zbrojnych. Ponadto, Dowództwo Wojsk Lądowych opracowuje stosowne plany ustalające tryb i terminy wykorzystania ośrodków szkolenia poligonowego przez zmobilizowane oddziały i pododdziały wojsk wsparcia dowodzenia. W planowaniu szkolenia żołnierzy rezerwy dowódcy kierują się zada-

niami określonymi przez przełożonego, przydzielonymi limitami środków bojowych i materiałowych oraz własnymi potrzebami w tym zakresie.

Synteza wniosków częściowych z obszaru organizacji i funkcjonowania podsystemu szkolenia rezerw osobowych wojsk wsparcia dowodzenia pozwala sformułować następujące **wnioski**:

1. Szkolenie żołnierzy rezerwy jest ściśle powiązane z możliwościami zaplecza szkoleniowego oddziałów, pododdziałów i ośrodków szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia. To właśnie warunki ekonomiczne (środki finansowe, środki materiałowo-techniczne, baza szkoleniowa) w zasadniczy sposób będą wpływać na organizację i funkcjonowanie podsystemu szkolenia rezerw osobowych tego rodzaju wojsk.
2. Nowe uwarunkowania prawne (powstanie korpusu szeregowych zawodowych, skrócenie czasu trwania zasadniczej służby wojskowej) powodują konieczność dostosowania podsystemu szkolenia rezerw do nowej rzeczywistości.
3. Ze względu na zobowiązania sojusznicze podsystem szkolenia rezerw osobowych będzie ewoluował w kierunku intensywnego szkolenia żołnierzy rezerw znajdujących się na przydziałach mobilizacyjnych jednostek wysokiej gotowości. Odbywa się to kosztem obniżenia wyszkolenia żołnierzy rezerwy jednostek pozostałych kategorii, w których realizowane będą szkolenia w ograniczonym wymiarze.

ROZDZIAŁ 5

MODYFIKACJA FORM I METOD DOSKONALENIA DOWÓDZTW I WOJSK WSPARCIA DOWODZENIA

W dowództwach i wojskach jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych ze względu na ich specyfikę istnieje potrzeba wypracowania nowego podejścia do treści i metod ich doskonalenia oraz opracowania odpowiednich dokumentów normujących tok ich przygotowania i prowadzenia. Niemniej jednak bogactwo doświadczeń badawczych i szkoleniowych innych organizacji powinno skłaniać oficerów odpowiedzialnych za działalność szkoleniową do twórczej refleksji nad potrzebą i możliwością wykorzystywania dorobku teorii zarządzania zasobami ludzkimi do planowania doskonalenia podległych sobie dowództw szczebla taktycznego.

Doskonalenie dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych to systematyczne podnoszenie przez kadry danego dowództwa poziomu ich wiadomości i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań na danym stanowisku. W uogólnieniu można, więc stwierdzić, że celem doskonalenia kadr dowództw jednostek wsparcia dowodzenia *jest zmniejszanie, a niekiedy nawet eliminacja luki kompetencyjnej*. Luka ta wynika z:

- odejścia lub zmiany stanowiska poszczególnych osób funkcyjnych,
- kariery poziomej i pionowej,
- *zmian organizacyjnych, w tym zmian strukturalnych*, zmian metod pracy, zmian techniki i technologii,
- zmian w otoczeniu, czyli zmian w dokumentach normatywnych, rozwoju naukowo-technicznym, itp.

Doskonalenie prowadzi również do wzrostu *kompetencji dowódczych* (kierowniczych). Zgodzić się należy ze stwierdzeniem, iż rozwój zawodowy uzupełnia braki w kompetencjach i stanowi element systemu zarządzania kompetencjami¹. Kompetencje to wykorzystywana na stanowisku pracy wiedza, doświadczenie, zdolności i pre-

¹ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 48.

dyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista¹. Struktura kompetencji powstaje w wyniku oceny przystawiania kompetencji do wymagań różnych zadań. Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji. Z uwagi na to, że na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności oraz cechy osobowości kierownika, pojęcie *doskonalenie* należy odnosić do każdej z wymienionych sfer.

Szkolenie odnosi się do wdrażania pracowników wykonawczych lub technicznych w prace, do których wykonywania zostali zatrudnieni. Natomiast *doskonalenie* odnosi się do uzyskania przez menedżerów i pracowników fachowych kwalifikacji niezbędnych zarówno na obecnym, jak i ewentualnym przyszłym stanowisku.

W zależności od celu i zakresu działalności szkoleniowej możemy wyróżnić²:

- szkolenie, przyuczanie oficerów (podoficerów) do wykonywania pracy na obecnym stanowisku,
- doskonalenie oficerów (podoficerów) w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub osiągnięcia awansu,
- trening personalny (osobisty) rozwoju kadr danego dowództwa.

W związku z powyższym w niniejszym rozdziale zostaną przedstawione rezultaty badań obrazujące rozwiązanie problemu wyrażonego w postaci następujące pytania: *Jakie kierunki zmian powinno się zastosować w zakresie modyfikacji form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych?*

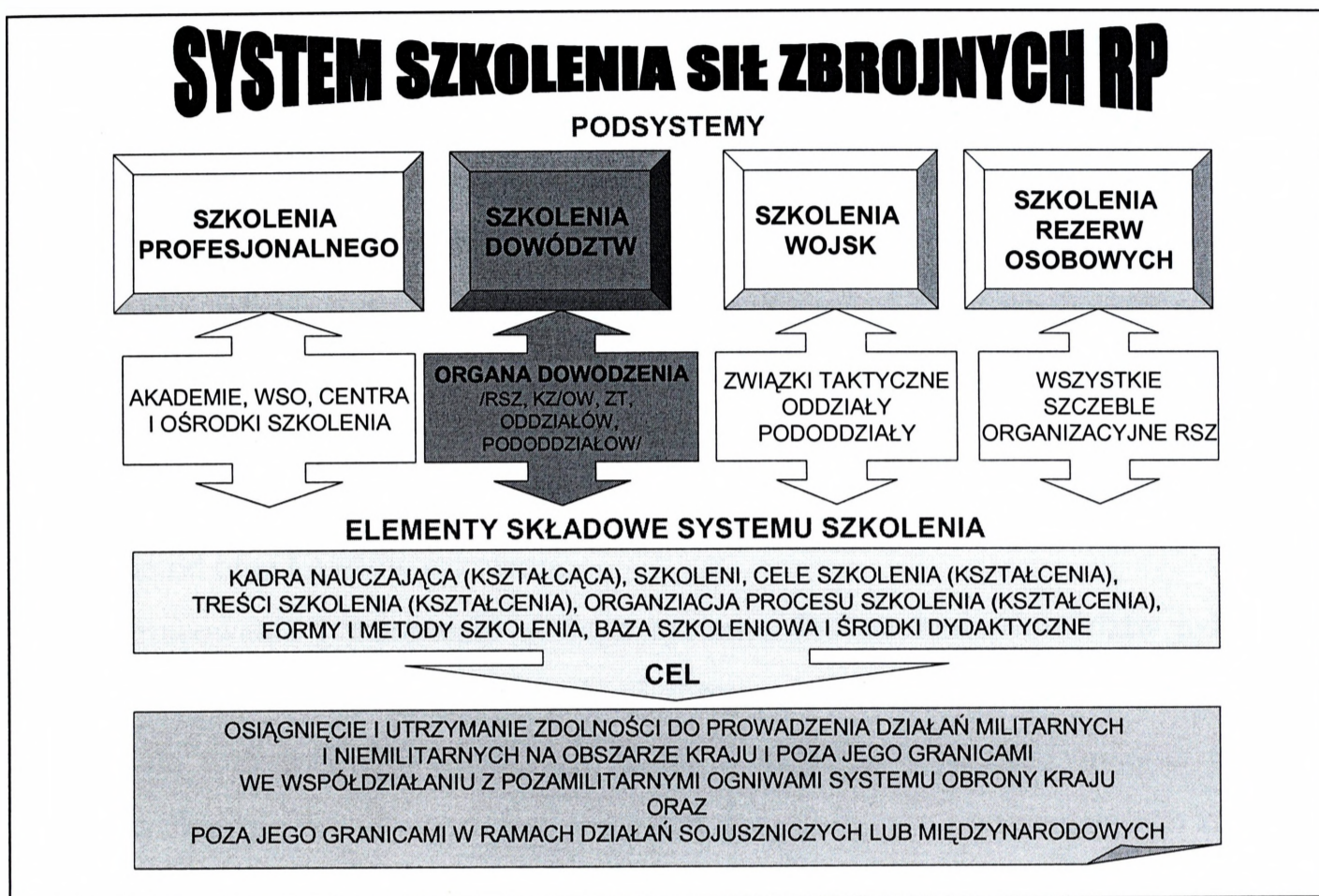
5.1. System szkolenia wojsk lądowych

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu dowodzi stosunkowo dużej rozbieżności poglądów, co do poszczególnych składowych systemu szkolenia SZ RP. Wyniki badań pozwalają jednak wysnuć wniosek, iż w skład systemu szkolenia

¹ A. Sajkiewicz, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] *Zarządzanie pracownikami*, red. K. Makowski, Poltext, Warszawa 2001, s. 30.

² Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 167; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 436.

(rys.5.1.) sił zbrojnych RP powinny wchodzić następujące podsystemy (systemy niższego rzędu): podsystem szkolenia profesjonalnego, podsystem szkolenia dowództw, podsystem szkolenia wojsk oraz podsystem szkolenia rezerw osobowych.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5.1. System szkolenia Sił Zbrojnych RP

Przy wdrażaniu zmian strukturalnych poszczególnych dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych najbardziej istotne znaczenia będzie miał podsystem szkolenia dowództw, ponieważ tam znajdują się organa dowodzenia (zasoby ludzkie, kadry) poszczególnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych.

W kontekście powyższych refleksji modyfikacji systemu doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych upatrywano w trzech zasadniczych sferach: *celów*, *treści* oraz *form i metod doskonalenia* (szkolenia).

W sferze *celów* – doskonalenie ma zapewnić przygotowanie kadry poszczególnych dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia do objęcia kolejnych – wyższych stanowisk służbowych, zaś kadry jednostek skadrowanych i o niepełnych sta-

nach – do utrzymania podstawowej sprawności organizacyjno-szkoleniowej i bojowej.

W sferze *treści* – należy uwzględnić zmiany zachodzące w strategii, taktyce i sztuce operacyjnej, będące wynikiem oceny zagrożeń militarnych państwa.

W sferze *form i metod* – doskonalenie kadry poszczególnych dowództw ma sprzyjać nauczaniu i doskonaleniu umiejętności prowadzenia walki, bitwy, operacji oraz szkolenia pokojowego, z uwzględnieniem potrzeb oraz możliwości szkoleniowych w układzie narodowym i sojuszniczym.

Ponadto założono, że tworzący się system szkolenia SZ RP ma funkcjonować na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej sił zbrojnych RP w sposób autonomiczny. W kompetencjach poszczególnych dowódców leżało ustalanie struktury szkolenia, składu grup szkoleniowych (zespołów), problematyki (przedmiotów), a także form i metod oraz kosztów szkolenia.

Wypracowanie i wdrożenie nowego systemu doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych sił zbrojnych RP, gwarantującego ich przygotowanie do wykonywania wspólnych zadań w układzie sojuszniczym oraz autonomicznym układzie narodowym, jest procesem długofalowym i wymagającym zasadniczych modyfikacji (zmian) wszystkich elementów strukturalnych systemu.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że zmianom zmierzającym do unowocześnienia systemu doskonalenia (szkolenia) należy upatrywać w następujących obszarach i wprowadzenia nowych treści.

W obszarze przemian strukturalno-organizacyjnych mających wpływ na system doskonalenia (szkolenia) do najważniejszych zaliczyć należy:

- dokonanie zmian w strukturach organizacyjnych dowództw według wymagań tzw. jednolitej struktury dowództw;

- wyznaczenie i przygotowanie dowództw jednostek przeznaczonych do sił natchmiastowego i szybkiego reagowania do bezkolizyjnego przejścia na struktury wojenne oraz dowodzenie podległymi jednostkami w sytuacjach kryzysowych i ewentualnej wojny;

– przygotowanie organizacyjne i profesjonalne kadry dowództw do działań w systemie narodowym i w składzie zgrupowań międzynarodowych¹.

W jednostkach przeznaczonych do przeformowania lub rozformowania i do zmiany podporządkowania organizacyjnego zakres i częstotliwość doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia należy dostosować do potrzeb ich zgrania w nowych strukturach i przygotowania do działań zgodnie z bojowym przeznaczeniem (misją).

W obszarze osiągania interoperacyjności dowództw jednostek wsparcia dowodzenia do najważniejszych czynników zalicza się:

– doskonalenie dowództw w zakresie modelowego wypracowywania decyzji (procesu decyzyjnego) według procedur NATO;

– wdrożenie do praktyki szkoleniowej sojuszniczego systemu odwzorowania graficznego sytuacji operacyjno-taktycznej oraz procedur dowodzenia wojskami według narodowych norm obronnych.

W obszarze osiągania kompatybilności szkoleniowej do najważniejszych czynników i działań zaliczyć należy:

– popularyzację wniosków oraz doświadczeń szkoleniowych uzyskiwanych dzięki międzynarodowej współpracy;

– wzbogacenie narodowych form (metod) szkolenia operacyjno-taktycznego zwłaszcza w zakresie informatycznego i komputerowego wsparcia procesu szkolenia.

Przedstawione czynniki w zasadniczy sposób przyczyniły się nie tylko do interoperacyjności i kompatybilności w zakresie organizacji szkolenia sił zbrojnych, ale także wpłynęły na jego cel.

Głównym celem doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych *jest osiągnięcie i utrzymanie wymaganego stopnia zdolności bojowej przez jednostki wysokiej gotowości bojowej oraz zapewnienie pozostałym kategoriom sił warunków szkolenia na poziomie umożliwiającym osiągnięcie w zakładanych terminach zdolności do wykonywania zadań zgodnie z ich przeznaczeniem.*

Proces ten powinien zapewnić *organom dowodzenia szczebla strategicznego* osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych operacji militarnych w ramach połączonych sił zbrojnych NATO zgodnie z art. 5 Traktatu Waszyngtońskiego

¹ Zob. *Wytyczne zastępcy szefa Sztabu Generalnego WP ds. systemów dowodzenia i szkolenia do szkolenia SZ RP, SG WP, Warszawa 1999, s. 2.*

oraz działań militarnych i niemilitarnych prowadzonych na mocy postanowień organizacji międzynarodowych, a wynikających z konieczności reagowania w sytuacjach i obszarze zainteresowania NATO i poza nim. Natomiast *organom dowodzenia szczebla taktycznego* powinien zapewnić osiągnięcie zdolności do planowania i prowadzenia wspólnych z siłami sojusznicznymi operacji obronnych i kryzysowych na terytorium kraju i poza jego granicami, a także do przyjęcia sił wzmocnienia i realizacji na ich rzecz zadań wynikających z funkcji państwa gospodarza (HNS).

Z celu głównego wynikają *cele szczegółowe* (rys.5.2.) szkolenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych, do których zaliczamy:

1. *W sferze działań militarnych:*

a) *na terytorium kraju:*

– wszechstronne przygotowanie do planowania, organizowania i prowadzenia działań operacyjno-taktycznych w różnych warunkach w wypadku operacji na terytorium kraju;



Źródło: opracowanie własne na podst.: *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001–2006*. SG WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001, s. 7; J. Halik, *System szkolenia...*, wyd. cyt., cz. II, s. 33.

Rys. 5.2. Cele szkolenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia

– utrzymanie wysokiej sprawności do rozwiązywania złożonych problemów kryzysowych oraz likwidacji konfliktów zbrojnych o małej skali;

b) poza granicami kraju:

– przygotowanie do udziału w operacjach wojskowych na obszarze zainteresowania NATO w ramach obrony kolektywnej;

– nabywanie umiejętności w realizacji zadań wynikających z planowania i prowadzenia operacji reagowania kryzysowego poza obszarem NATO;

– utrzymanie gotowości do udziału w misjach pokojowych prowadzonych pod patronatem (na mocy postanowień) ONZ, OBWE, UE lub NATO.

2. W sferze działań niemilitarnych:

a) na terytorium kraju:

– przygotowanie do udziału w edukacji obronnej społeczeństwa oraz przygotowanie kadr administracji rządowej i samorządowej szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego;

– wypracowanie i doskonalenie zasad i sposobów działania oraz współdziałania między dowództwami poszczególnych szczebli organizacyjnych sił zbrojnych RP, a terenową administracją rządową i samorządową w zakresie likwidacji skutków klęsk żywiołowych, katastrof i skażeń ekologicznych;

b) poza granicami kraju:

– przygotowanie wytypowanych jednostek (oddziałów) lub oficerów do pełnienia funkcji rozjemczych lub funkcji obserwatorów w ramach misji pokojowych ONZ;

– utrzymanie gotowości do niesienia pomocy w ramach likwidacji skutków klęsk żywiołowych i pomocy humanitarnej na terytorium państw sojuszu lub w najbliższym otoczeniu Polski.

Tak określone cele szkoleniowe mogą być osiągnęte w toku szkolenia operacyjno-taktycznego realizowanego w systemie sojuszniczym i narodowym¹.

Z przedstawionych celów oraz zadań wynikają bezpośrednio *treści* doskonalenia dowództw poszczególnych jednostek wsparcia dowodzenia.

W myśl zadań wynikających z kompetencyjnego zakresu odpowiedzialności szkoleniowej dowódcy określonych szczebli dowodzenia są odpowiedzialni za dobór treści

¹ Por. *Program szkolenia organów dowodzenia Sił Zbrojnych RP na lata 2001-2006*, Szt. Gen. WP – Generalny Zarząd Organizacyjny, Warszawa 2001, s. 8.

i takie zorganizowanie szkolenia, aby stojące przed nimi zadania były traktowane priorytetowo i praktycznie wyćwiczone. Stwarza to wymóg stosowania w szkoleniu dowództw określonej problematyki o treściach ściśle związanych z zadaniem głównym, które formułuje przełożony¹. Inaczej mówiąc, współczesne przygotowanie profesjonalne – indywidualne i zespołowe – kadry dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych sił zbrojnych RP jest uwarunkowane zadaniami wynikającymi z wojennego przeznaczenia określonych dowództw.

W związku z powyższym treści szkolenia powinny sprzyjać przygotowaniu do działania dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych w różnych sytuacjach (w czasie pokoju, kryzysu lub wojny).

Reasumując, problematyka doskonalenia poszczególnych dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych realizowana w toku procesu szkolenia powinna zawierać między innymi treści pozwalające na:

– *doskonalenie umiejętności planowania i prowadzenia operacji, bitew i walk, w tym dowodzenia wojskami na terytorium kraju;*

– *organizowanie działań w ramach ugrupowania operacyjnego (taktycznego) lub samodzielnie;*

– *współdziałanie z wojskami obrony terytorialnej, organami administracji rządowej i samorządu terytorialnego;*

– *osiągnięcie i ugruntowanie interoperacyjności w realizacji zadań w ramach struktur (ugrupowań) narodowych i sojuszniczych, zarówno na terytorium kraju jak i poza granicami, w tym także przygotowanie do udziału w operacjach kryzysowych i humanitarnych;*

– *kształtowanie umiejętności kadry poszczególnych dowództw i wojsk, dywizji, brygad (pułków) oraz batalionów w zakresie planowania i realizacji przemieszczeń (marszów) i przegrupowań różnymi sposobami, w różnym terenie;*

– *wewnętrzne zgrywanie struktur dowództw szczebla taktycznego w prowadzeniu operacji sojuszniczych i reagowania kryzysowego.*

¹ Zadanie główne formułuje dowódca (przełożony) dla podwładnego. Dla dowódcy (dowództwa) wojsk lądowych SZ RP zadanie formułuje w swoim rozkazie do działalności szkoleniowej na rok – szef Sztabu Generalnego WP, dla dowódcy (dowództwa) korpusu – dowódca wojsk lądowych, dla dowódcy (dowództwa) dywizji – dowódca korpusu w swoim rozkazie szkoleniowym na dany rok itd.

5.2. Proces doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia

Na proces doskonalenia (szkolenia i szerzej zarządzania szkoleniem) mają wpływ: misja i cele organizacji, jej strategia, polityka wobec szkoleń (ranga szkoleń, cele szkoleń, budżet), polityka zatrudnienia (szkolenie nowych pracowników, powiększanie kompetencji), preferowany model polityki kadrowej (bierna, czynna) oraz planowanie karier (szkolenie tych, którzy mają awansować w pionie lub poziomie). W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż doskonalenie kadr poszczególnych dowództw szczebla taktycznego jest *procesem*, na który składają się:

- ustalenie zapotrzebowania na rozwój,
- wdrożenie planu rozwoju,
- ocena rozwoju¹.

W literaturze przedmiotu podkreślano wielokrotnie, iż w procesie szkolenia (rys.5.3.) wyróżnić można następujące etapy: 1) ocenę potrzeb szkoleniowych, 2) ustalenie celów szkoleniowych, 3) opracowanie programu i oceny szkolenia, 4) realizację szkolenia, 5) ocenę szkolenia, 6) modyfikację programu szkolenia².

Wieloaspektowe ujęcie problematyki szkolenia przedstawione zostało przez B.R. Kuca³, który wyodrębnia następujące etapy szkolenia:

- określenie potrzeb szkoleniowych,
- wybór metod szkolenia,
- wdrożenie planu kształcenia oraz jego ocena.

Etapy wymienione przez B.R. Kuca są najbardziej odpowiednie do zastosowania w doskonaleniu (szkoleniu) kadr dowództw szczebla taktycznego i będą podstawą dalszego opisu procesu doskonalenia (szkolenia) realizowanego w formie szkolenia poszczególnych osób funkcyjnych danego dowództwa.

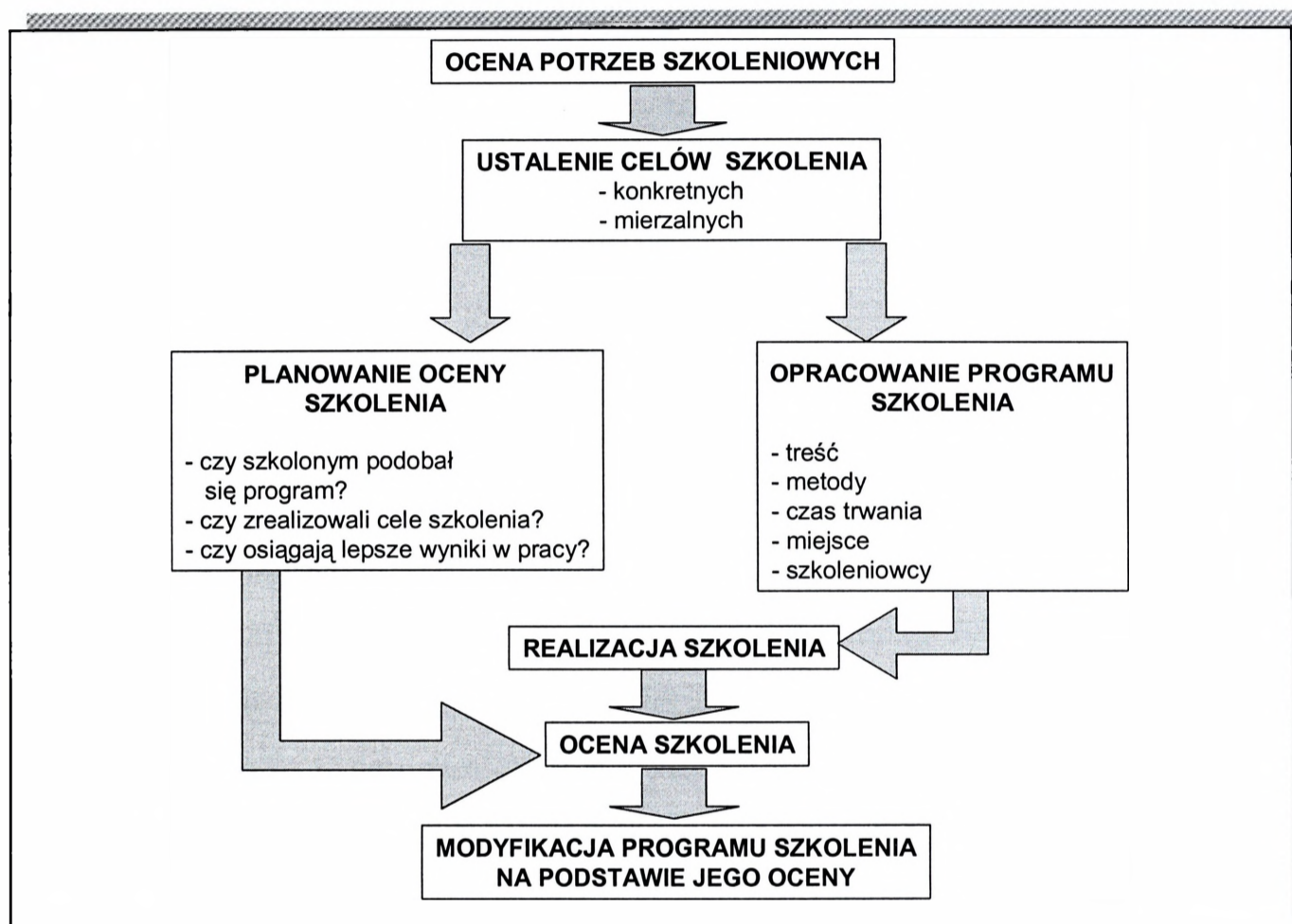
W etapie *analizy potrzeb szkoleniowych* należy porównać ze sobą dane dotyczące obecnego stanu kompetencji poszczególnych osób danego dowództwa, stanu obecnie pożądanego oraz stanu pożądanego z punktu widzenia przyszłości. Przy ich ocenie uwzględniamy:

¹ Por. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem...*, wyd. cyt., s. 516.

² Por. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 437.

³ B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 168.

- interes danego dowództwa szczebla taktycznego, a więc jego przetrwanie, rozwój, wydajność, cele strategiczne, kulturę,
- perspektywę stanowiska pracy, umiejętności i kwalifikacje niezbędne na danym stanowisku pracy,
- interes danego oficera (specjalisty), obecny i przyszły.



Źródło: opracowanie własne na podst. R.W. Griffin, *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 437.

Rys. 5.3. Proces szkolenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia

Na podstawie tych danych opracowywane są programy doskonalenia i rozwoju kadr danego dowództwa szczebla taktycznego. Podstawą i punktem odniesienia wszystkich planów i programów jest zawsze strategia personalna. Ci oficerowie, którzy dzisiaj zostaną wykształceni, jutro będą realizować jej cele i pracować na sukces danego dowództwa.

W kolejnym etapie należy ustalić *formy i metody* realizacji planu doskonalenia (szkolenia). Wybór metod doskonalenia (szkolenia) zależy od uzyskania odpowiedzi na pytania¹:

1. ***Kto będzie doskonalony (szkolony)?***

Odpowiedź na to pytanie otrzymuje się w wyniku przeprowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych.

2. ***Czy doskonalenie (szkolenie) będzie realizowane w danym dowództwie, czy też powierzone innym jednostkom organizacyjnym MON?***

Wyniki analizy literatury przedmiotu organizacji i zarządzania wskazują na następujące metody rozwoju kadr kierowniczych i specjalistów:

1. *Trening przez pracę* – pracownik, korzystając z rad mentora, samodzielnie wykonuje trudne i odpowiedzialne zadania.

2. *Uczenie w działaniu* – pracownik razem z innymi rozwiązuje rzeczywiste problemy konkretnej organizacji.

3. *Gry* (trening wrażliwości, gry komunikacyjne, psychodrama) – pracownicy występują w sytuacjach podobnych do tych, w których działają lub będą działać. Rozwijają kompetencje kierownicze, głównie interpersonalne.

4. *Konferencje* – pracownicy dzielą się doświadczeniami, poznają problemy innych jednostek organizacyjnych, ich osiągnięcia i kierunki rozwoju.

5. *Rotacja pracowników* – pracownicy są przesuwani na kolejne, równorzędne stanowiska w organizacji. Dzięki temu poznają różne podsystemy organizacji, lepiej rozumieją jej funkcjonowanie i potrafią zastąpić innych specjalistów.

6. *Symulacje i gry komputerowe* – pracownicy uczestniczą w realistycznych grach, w których podejmują decyzje, uczą się formułować wnioski z odnoszonych sukcesów, porażek i błędów.

7. *Wykłady i ćwiczenia* – ze względu na nadmierną koncentrację na wiedzy są uzupełniane innymi metodami: grami, analizą przypadków, pracami projektowymi².

Dobór odpowiednich metod szkolenia zależy od: celów i przedmiotu szkolenia, miejsca szkolenia, umiejętności prowadzących zajęcia, budżetu itp. Każda z wymie-

¹ J. Kisielnicki, *Podstawy zarządzania*, WSSE, Warszawa 1996, z. 1, s. 103.

² Por. M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem...*, wyd. cyt., s. 519.

nionych metod rozwoju kadr dowództw szczebla taktycznego może być zastosowania w przypadku danego dowództw.

3. *Jakie przyjąć formy doskonalenia (szkolenia)?*

Doskonalenie kadry poszczególnych dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych SZ RP zaliczane jest do tzw. *szkolenia zasadniczego lub uzupełniającego* i obejmuje podstawowe przedmioty szkolenia wojskowego, m.in. zasady sztuki wojennej (operacyjnej) oraz działań taktycznych, których znajomość stwarza, zwłaszcza dowódcom i oficerom danego dowództwa, możliwości umiejętnego rozwiązywania złożonych problemów współczesnych działań operacyjnych i taktycznych prowadzonych w czasie konfliktu zbrojnego lub podczas misji.

Formy *doskonalenia taktycznego* odnoszą się do szczebla taktycznego, czyli dotyczą związku operacyjnego, związku taktycznego, oddziału i pododdziału (batalionu, dywizjonu). Jednakże charakter zadań oraz celów, jakie realizują poszczególne dowództwa i wojska bez względu na szczebel, często powoduje, że doskonalenie ma właśnie wymiar operacyjno-taktyczny, pomimo że dotyczy np. oddziału.

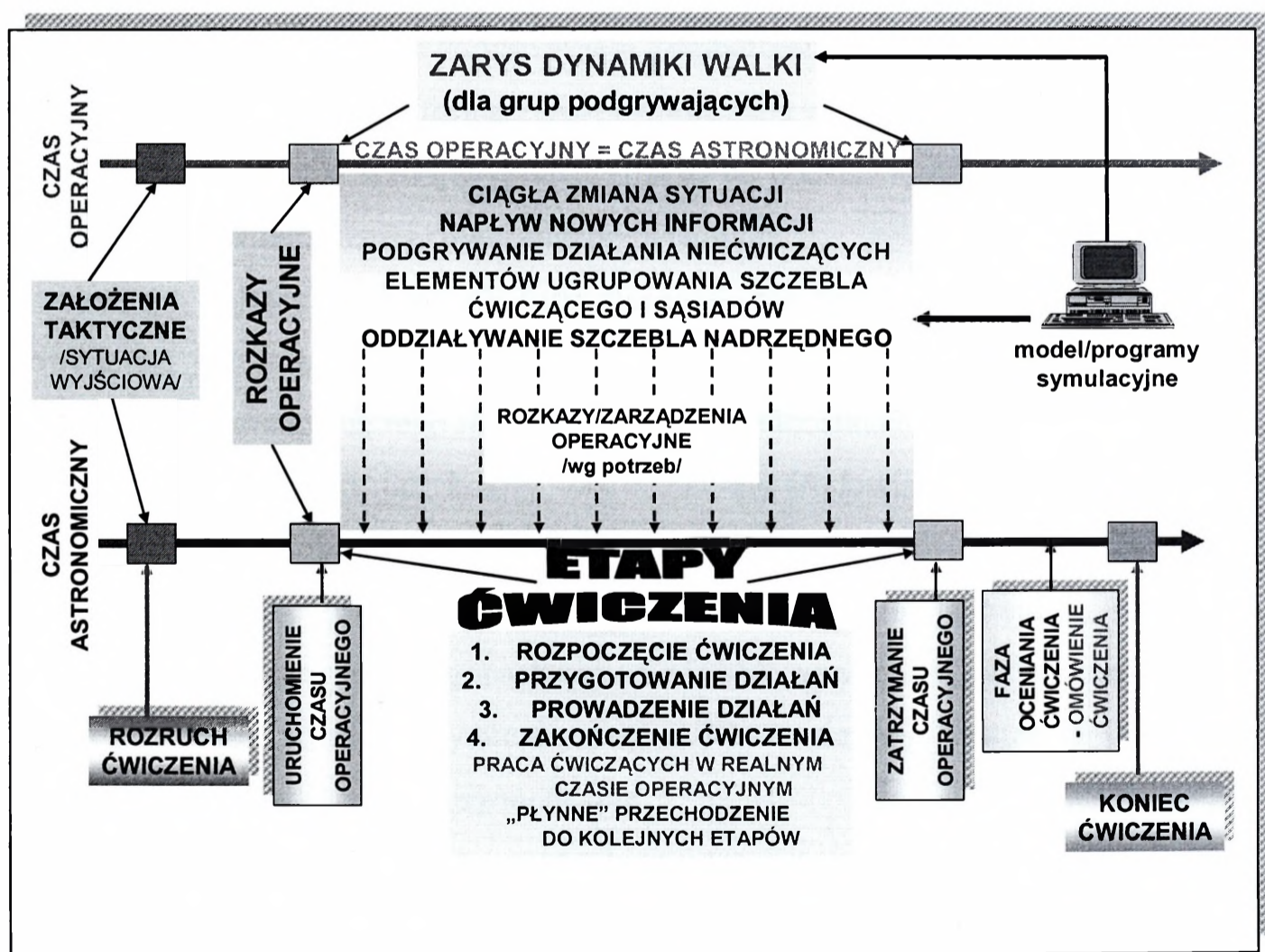
Wnioski z analizy literatury pozwalają postawić tezę, iż *przez doskonalenie kadr dowództwa jednostek wsparcia dowodzenia będziemy rozumieć proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnych stanowiskach pracy w dowództwach oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji ze względu na awans, przesunięcie lub zmiany organizacyjne*. Programy doskonalenia, nazywane również programami szkolenia i rozwoju, sprzyjają poszerzeniu horyzontów oficerów poszczególnych dowództw, rozwijaniu cech ich osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokoleniu potrzeby samorealizacji danego oficera.

Najskuteczniejszymi, a jednocześnie złożonymi formami doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych są ćwiczenia wojskowe. Które jako jedyna w swoim rodzaju (w *warunkach pokojowych*) forma praktycznego doskonalenia dowództw, może być wykorzystana do zweryfikowania poprawności i przydatności obowiązujących założeń operacyjno-taktycznych, sprawdzenia wprowadzonej struktury organizacyjnej danego dowództwa i wojsk oraz oceny stopnia efektywności funkcjonowania systemów walki. Pozwalają także kształtować wyobraźnię operacyj-

no-taktyczna oficerów i identyfikować nowe problemy występujące we współczesnych operacjach i walce.

Jednakże obok tych wszystkich zalet ćwiczenia wojskowe, posiadają również istotną cechę negatywną. Jest nią wysoki koszt ćwiczeń, z tych też powodów ćwiczenia od szczebla oddziału wzwyż prowadzone są zwykle bez udziału wojsk lub tylko z ich wybranymi elementami. Trudno jest w tych warunkach zweryfikować podejmowane przez ćwiczących decyzje, nawet w sytuacji organizowania licznego aparatu rozjemczo-podgrywającego.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, iż zastosowanie metod symulacyjnych w doskonaleniu dowództw (rys. 5.4.) jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych należy rozpatrywać jako czynnik sprzyjający podwyższaniu jakości tego doskonalenia oraz jako środek umożliwiający pokonanie wszelkich ograniczeń dotyczących prowadzenia różnego rodzaju ćwiczeń, zwłaszcza z wojskami.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5.4. Ideowy schemat realizacji ćwiczenia dowódczo-sztabowego ze wspomaganie komputerowym

Podwyższanie jakości doskonalenia dowództw w tym zakresie uzyskuje się głównie dzięki zwiększeniu obiektywności oceny wypracowanych przez oficerów decyzji oraz stworzeniu im warunków zbliżonych do występujących na polu walki.

Podstawowym kryterium oceny jakości decyzji jest efektywność użycia wojsk na symulowanym polu walki. W ten sposób zmniejsza się margines błędu spowodowanego subiektywną oceną kontrolujących (rozjemców, kierownika ćwiczenia), którzy często odrzucają rozwiązania nieszablonowe, a przy programowaniu wyniku walki kierują się głównie liczbowym stosunkiem sił walczących stron.

Warunki zbliżone do hipotetycznego pola walki zapewnia się przez rozgrywanie ćwiczeń z przeciwnikiem aktywnie reagującym na zmiany sytuacji taktycznej i operacyjnej. W tradycyjnych ćwiczeniach rolę przeciwnika grają inni ćwiczący (dowództwa i pododdziały). Natomiast w nowoczesnych ćwiczeniach, prowadzonych zwłaszcza bez udziału wojsk, rolę przeciwnika grają specjalnie przygotowane symulacyjne programy komputerowe oparte na technologii systemów ekspertowych. W takich ćwiczeniach, zwanych ćwiczeniami ze wsparciem komputerowym, ćwiczący zmuszeni są do nieustannego zdobywania informacji rozpoznawczych w celu uzyskania rzeczywistego obrazu sytuacji na polu walki, wypracowania na tej podstawie decyzji, a następnie zapewnienia ich skutecznego przekazania podwładnym.

Jedną z najefektywniejszych form doskonalenia dowódców i oficerów danego dowództwa jednostek wsparcia dowodzenia są dwustronne ćwiczenia z wojskami. Możliwości prowadzenia tego rodzaju ćwiczeń w jednostkach wojskowych ograniczają jednak takie czynniki, jak: koszty, zagrożenie dla środowiska, odprężenie polityczne, konieczność zachowania w tajemnicy możliwości niektórych rodzajów sprzętu bojowego, względy bezpieczeństwa podczas strzelań amunicją bojową, przestrzeń, czyli obszar dostępny na poligonach oraz złożoność nowoczesnych systemów uzbrojenia i kierowania ogniem. Wymienione ograniczenia nie mają znaczenia, gdy stosuje się odpowiednie modelowanie symulacyjne.

Jedną z ważniejszych **zalet** systemu komputerowej symulacji pola walki jest możliwość jej wykorzystania w fazie przygotowania, prowadzenia i oceny ćwiczeń.

W *fazie przygotowania* ćwiczeń można go wykorzystać do: opracowania nowych (zmiany istniejących) scenariuszy i ich testowania; wprowadzenia do bazy danych żądanych struktur organizacyjnych wojsk i wygenerowanie ich w określonych sytu-

acjach lub rejonach geograficznych; opracowania meldunków, schematów, diagramów i wykresów dla kierownictwa ćwiczenia.

W *fazie prowadzenia* ćwiczenia można symulować działania wojsk w czasie rzeczywistym, przyspieszać go albo spowalniać. Można też w bardzo krótkim czasie przetestować plany operacji ćwiczących dowództw. Jak z powyższego wynika w ćwiczeniach ze wspomaganiami komputerowymi można dowolnie ustalać tempo rozwoju operacji, można też w każdej chwili zatrzymać określoną sytuację i realizować ćwiczenie-seminarium porównując i uzasadniając ewentualne decyzje.

W trakcie *oceny ćwiczenia* symulacja komputerowa może okazać się niezbędna do zestawienia i analizy danych (np.: tempa działań, stosunków sił, potęgowania wysiłku itp.) w określonych sytuacjach i w dowolnie wybranych odstępach czasowych, do zobrazowania rozwoju sytuacji, a także do przetestowania alternatywnych planów operacji.

Z analizy źródeł dotyczących funkcji modeli symulacyjnych w procesie doskonalenia kadr dowódczo-sztabowych wynika, że np. ten sam model symulacyjny inne funkcje spełnia podczas przygotowania ćwiczenia, inne zaś w trakcie trwania ćwiczenia. Różny jest również zakres wykonywanych funkcji w ćwiczeniu jednostronnym i jednoszczeblowym oraz w ćwiczeniu dwustronnym i wieloszczeblowym. Wybór funkcji i zakresu ich realizacji w określonych modelach należy do organizatora, który powinien przy tym brać pod uwagę cel, treść i przyjętą formę doskonalenia kadr danego dowództwa. Na podstawie prowadzonych badań można stwierdzić, iż do najważniejszych *funkcji* modeli symulacyjnych zalicza się:

1. Model symulacyjny jako narzędzie kalkulacyjne do prognozowania taktyczno-operacyjnych rezultatów walki. Decyzje uczestników kształcenia wprowadzane są do modelu, a przebieg procesu symulacyjnego wskazuje na osiągnięte efekty. Zapewnia to obiektywizację oceny decyzji ćwiczących. Porównania konkurencyjnych rozwiązań dokonuje się przez zestawienie mierzalnych rezultatów walki. Wówczas ocena nie zależy od subiektywizmu kontrolera (dowódcy, rozjemcy). Warunkiem spełnienia tej sytuacji jest adekwatność i wiarygodność modeli. Dlatego ważne jest, aby w modelu symulacyjnym nie znalazły się oceny subiektywne. Funkcja ta umożliwia wykorzystanie modeli do badania wpływu na wyniki walki takich czynników, jak uzbrojenie, taktyka, teren itp.

2. Model symulacyjny jako narzędzie do oceny wykonalności decyzji. Oprócz skutków decyzji za pomocą modelu ocenia się wpływ na jej wykonanie różnorodnych warunków krytycznych, ograniczeń i uwarunkowań, np. logistycznych. Funkcja ta jest szczególnie ważna i przydatna do koordynacji działań prowadzonych jednocześnie na lądzie i w powietrzu (na morzu) przez różne rodzaje wojsk. Dzięki temu możliwe jest sprawdzenie funkcjonalności przyjętych decyzji, planów i harmonogramów.

3. Odwzorowanie związków i zależności między określonymi elementami systemu (ugrupowania). Do najistotniejszych należą związki międzyszczeblowe oraz te, które zachodzą między rodzajami sił zbrojnych lub rodzajami wojsk (różne płaszczyzny i aspekty walki). W szczególnie złożonych działaniach tylko ich symulacyjne rozegranie umożliwia zidentyfikowanie niektórych związków i zależności, przede wszystkim tych, które w zasadniczy sposób wpływają na wynik walki.

4. Odwzorowanie działań przeciwnika, zwłaszcza ich skutków. Z tego punktu widzenia w modelu symulacyjnym ważne jest właściwe odwzorowanie zarówno decyzji przeciwnika dotyczących użycia wojsk, jak też oddziaływania jego środków rażenia i sposobów walki.

5. Symulowanie procesów wypracowania decyzji przez poszczególne dowództwa. Dowództwa, których działalność nie jest w ćwiczeniu podgrywana, powinny być symulowane za pomocą techniki komputerowej. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa modelowanie decyzji dotyczących użycia wojsk.

6. Symulowanie obiegu informacji. W doskonaleniu dowódców i sztabów kluczowe znaczenie ma organizacja zdobywania informacji oraz jej obieg w obrębie stanowisk dowodzenia, jak i między nimi na różnych szczeblach. W tym względzie ważne jest, aby uczestnicy ćwiczenia działali w warunkach jak najbardziej zbliżonych do rzeczywistych. W tym celu podczas symulacji przepływ informacji odbywa się jedynie w wyodrębnionych kanałach informacyjnych. Informacje o przeciwniku uzyskuje się z komórek rozpoznawczych (S-2, G-2, J-2) w miarę napływu danych z symulowanego pola walki, zaś dane o wojskach własnych – z meldunków podwładnych. Obieg informacji, zwłaszcza przekazywanych za pośrednictwem środków łączności, może ulegać różnego rodzaju zakłóceniom, np. wynikającym z symulowania walki radioelektronicznej (informacyjnej).

7. Rejestracja przebiegu rozgrywanych działań taktycznych (operacyjnych) oraz czynności wykonywanych przez ćwiczących w celu umożliwienia analizy działań, ponownego rozgrywania wybranych epizodów ćwiczenia (sprawdzenie innego wariantu) oraz oceny ćwiczących.

11. Funkcjonalne zastępowanie określonych ogniw w systemie dowodzenia i kierowania. Chodzi tu o ogniwa współpracujące w układzie hierarchicznym (podwładni lub sąsiedzi, bowiem przełożonych zwykle podgrywa kierownictwo ćwiczenia) lub określone podsystemy funkcjonalne, np. ogniwa logistyczne.

12. Sterowanie przebiegiem realizacji scenariusza ćwiczebnego. Dotyczy to zarówno ćwiczeń wojskowych, jak i indywidualnego szkolenia funkcyjnych na ich stanowiskach pracy.

Jak już wspomniano, dobór funkcji, jakie ma spełniać model, oraz jego dostępność w kształceniu zależą od właściwości samego modelu oraz rodzaju ćwiczenia i decyzji organizacyjnych kierownictwa ćwiczenia. W wielu wypadkach jest to warunkowane również filozofią dowodzenia obowiązującą w danej armii.

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwalają sądzić, że symulacja komputerowa powinna być zastosowana podczas realizacji ćwiczeń dowódczo-sztabowych z wydzielonymi wojskami na poligonach. Dzięki zastosowaniu odpowiedniej komputerowej symulacji pola walki można nadać ćwiczeniu większy rozmach, zwiększyć liczbę dowództw wszystkich szczebli, rozwijając część z nich w terenie lub pozorując ich funkcjonowanie w aplikacjach symulacyjnych. Celem takiego ćwiczenia jest doskonalenie osób funkcyjnych i komórek danego dowództwa jednostek wsparcia dowodzenia w planowaniu, organizowaniu oraz prowadzeniu walki. Uwzględnia się w nim występowanie wszystkich elementów ugrupowania bojowego. Zaangażowana część wojsk ćwiczy na poligonach, wykorzystując systemy laserowe do przekazywania wyników starcia do systemu komputerowego, który uwzględnia to w prowadzonych kalkulacjach. W ten sposób zwiększa się realizm ćwiczeń, bo wojska „walczą” twarzą w twarz z przeciwnikiem i wygrywa ten, kto szybciej wyeliminował przeciwnika a elementy wymagające działania poza ich granicami symulowane są komputerowo.

W podobny sposób powinno oceniać się również efektywność pracy ćwiczących dowództw. Porównując dane przedstawiane przez oficerów sztabu w trakcie odpraw z danymi otrzymanymi z systemu symulacyjnego, można stwierdzić błędy i rozbież-

ności w dokonywanych przez nich analizach i ocenach. Przy braku nawyków do sprawdzania wszelkich kalkulacji przez innego oficera zespołu może dochodzić do dużych pomyłek w postrzeganiu zjawisk pola walki. Im większe są różnice między rzeczywistym przebiegiem symulowanych działań w komputerach a ocenami dokonywanymi przez ćwiczących, tym większe prawdopodobieństwo, że ćwiczące dowództwo podejmie niewłaściwą decyzję i nie zrealizuje postawionego mu zadania.

Warsztaty to zupełnie nowy rodzaj ćwiczeń (zajęć) z wykorzystaniem procedur i techniki sztabowej. Warsztaty jako forma doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia powinny być wykorzystywane w doskonaleniu dowódców, a w szczególności oficerów komórek sztabowych.

Celem warsztatów powinno być teoretyczne przygotowanie i praktyczne rozwiązywanie różnorodnych problemów taktycznych, operacyjnych, przede wszystkim organizacyjnych w zakresie: przygotowania (przećwiczenia) określonych epizodów ćwiczenia w różnych wariantach, zaproponowanie składu grup (zespołów) podgrywających, rozegrania określonych wariantów działań w sensie hipotetycznym (przy określonych założeniach), stosując symulację komputerową w poszczególnych zespołach, a także porównywanie sposobu rozwiązania z rozwiązaniem optymalnym (autorskim).

Istota warsztatów polegała będzie na pracy zespołowej określonych grup (zespołów) uczestniczących w warsztatach nad wypracowaniem określonych decyzji, sposobów działań, a następnie ich ocena z punktu widzenia wykorzystania sił i środków, a także skuteczności tych działań.

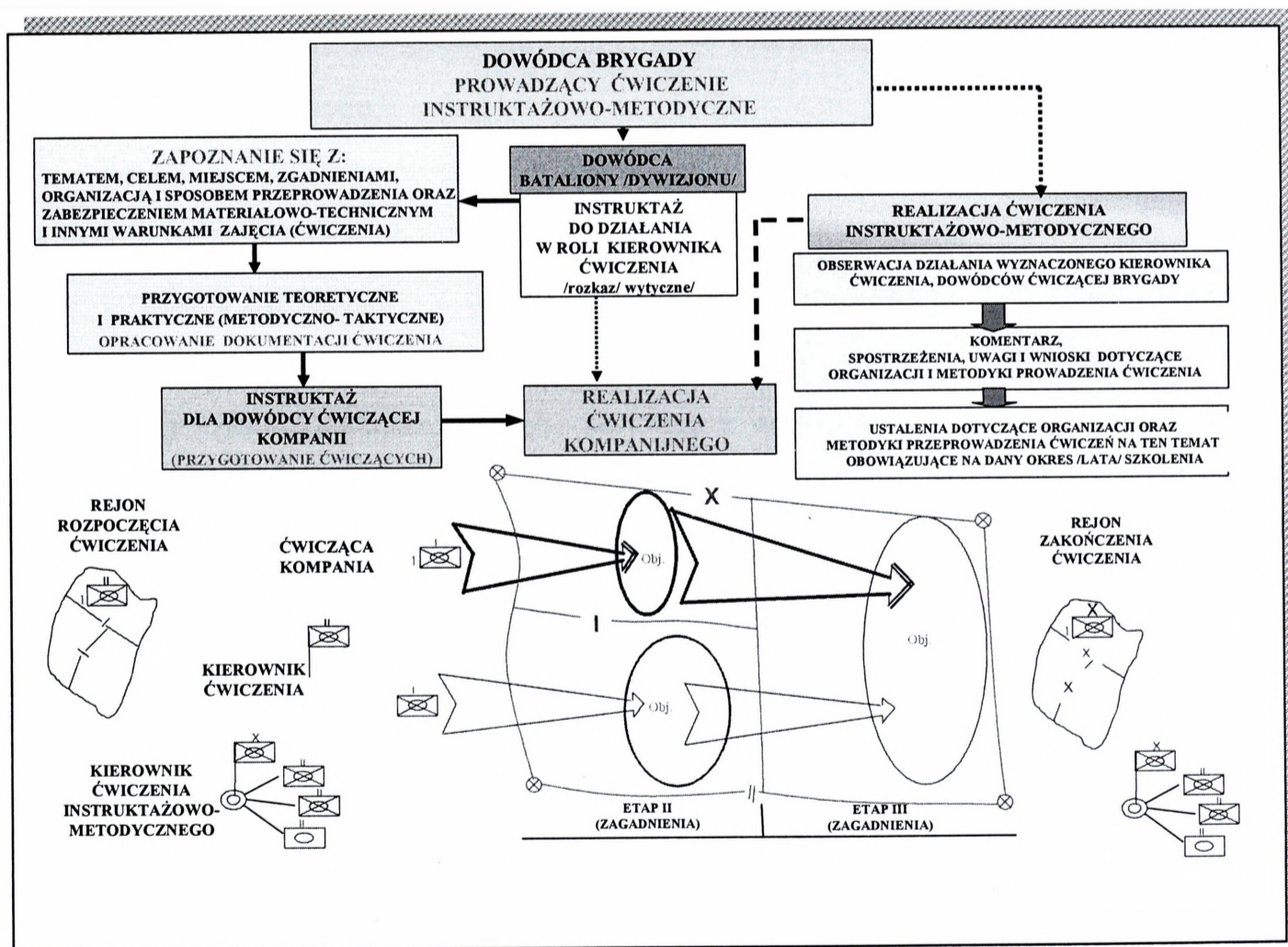
Treścią warsztatów powinny być problemy natury teoretycznej oraz praktyczne rozwiązywanie określonych (nakazanych) zadań z zakresu przygotowania i prowadzenia działań bojowych, porównywanie wypracowanych koncepcji z koncepcjami autorskimi lub zespołowymi w podobnych sytuacjach (ćwiczeniach), praktyczne wykonywanie określonych dokumentów i ich ocena z punktu widzenia organizacji dowodzenia i kierowania pododdziałami, oddziałami i związkami taktycznymi.

Niektóre formy doskonalenia poszczególnych dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, realizowane są w ramach *działalności metodycznej* (na szczeblu oddziału, pododdziałów). Do najskuteczniejszych form metodycznego i merytorycznego przygotowania poszczególnych dowódców danego szczebla jednostek wsparcia dowodzenia

do prowadzenia zajęć są ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne oraz narady szkoleniowo-metodyczne.

Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne (rys. 5.5) prowadzi się je z pododdziałami, które jako pierwsze realizują podstawowy temat z danego bloku tematycznego programu szkolenia dla danego szczebla dowodzenia.

W oddziale (brygadzie, pułku) dowódca powinien prowadzić zajęcia instruktażowo-metodyczne z dowódcami batalionów (dywizjonów) na kanwie ćwiczenia kompanijnego. Przygotowanie się do tych zajęć dowódców określonego szczebla jest ich osobistą powinnością i obejmuje stronę merytoryczną (znajomość zasad operacyjno-taktycznych prowadzenia działań) i metodyczną (przygotowanie konspektu do zajęcia lub ćwiczenia).



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5.5. Ideowy model przygotowania i prowadzenia ćwiczenia instruktażowo-metodycznego z dowództwem jednostki wsparcia dowodzenia

W toku trwania ćwiczenia instruktażowo-metodycznego wszyscy szkoleni obserwują działanie kierownika, dowódców pododdziałów oraz ćwiczących wojsk. Prowadzący ćwiczenie (zajęcie) instruktażowo-metodyczne w sposób kolegialny powinien omówić z uczestnikami spostrzeżenia, oceny i uwagi dotyczące przebiegu zajęcia (ćwiczenia) programowego od jego rozpoczęcia aż do zakończenia. Akcentując dobre i złe strony zarówno działania dowódców, jak i ćwiczących pododdziałów. Następnie w toku twórczej dyskusji ustalić organizację oraz sposób prowadzenia określonych (wszystkich) zagadnień (epizodów) ćwiczenia.

Organizacja oraz sposoby (metody) prowadzenia kolejnych ćwiczeń (zajęć) na dany temat, ustalone podczas ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodycznego, są obowiązujące w danym cyklu, etapie szkolenia lub roku szkoleniowym.

Ćwiczenia (zajęcia) instruktażowo-metodyczne prowadzą:

- dowódca pułku wsparcia dowodzenia – z dowódcami batalionów na kanwie ćwiczenia kompanijnego,
- dowódca batalionu wsparcia dowodzenia – z dowódcami kompanii na kanwie ćwiczenia (zajęcia) plutonowego,
- dowódca kompanii – z dowódcami plutonów na kanwie ćwiczenia (zajęcia) z drużyną.

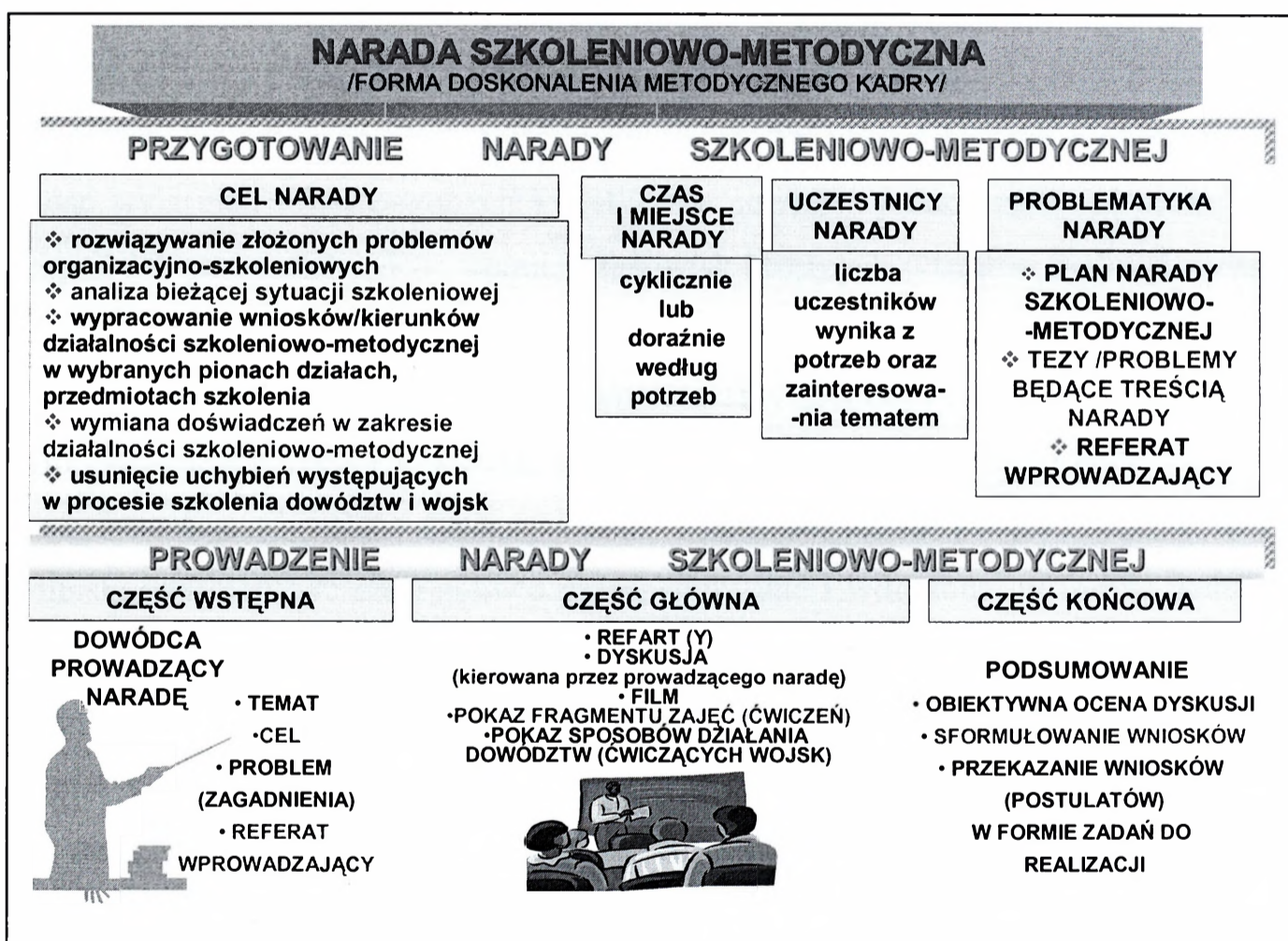
Narady szkoleniowo-metodyczne są jedną z ważniejszych (rys.5.6.) form doskonalenia kadry dowódczej dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych. Celem tego rodzaju narad jest rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjno-szkoleniowych, analiza bieżącej sytuacji szkoleniowej oraz wypracowanie wniosków i wytyczenie kierunków dalszej działalności w tym zakresie, a także ustalenie i wdrażanie efektywnych, nowatorskich metod realizacji jej zamierzeń w wybranych działach i przedmiotach szkoleniowych.

Narady szkoleniowo-metodycznych organizuje je i prowadzi dowódca pułku wsparcia dowodzenia, w czasie jej trwania omawia się lub rozwiązuje jeden, najwyżej dwa problemy dotyczące strony organizacyjno-metodycznej procesu szkolenia kadry dowódczej, sztabowej i pododdziałów.

Liczba i struktura uczestników narady każdorazowo wynika z potrzeb oraz ich zainteresowania tematem i treściami przedsięwzięcia. Wskazane jest jednak, aby uczest-

niczyli w niej dowódca (jako prowadzący), jego zastępca, szef sztabu i zainteresowani oficerowie komórek organizacyjnych dowództwa oraz dowódcy niższych szczebli dowodzenia (np. batalionów, kompanii), a także zaproszeni przedstawiciele innych jednostek tego samego rodzaju wojsk.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna przebiegać według wcześniej opracowanego planu. Oprócz przygotowania merytorycznego oficerów ważna jest również strona organizacyjna, w tym przygotowanie odpowiedniego pomieszczenia (sali), technicznych środków dydaktycznych itp. Organizacja i sposób prowadzenia narady będą zależały od wielu czynników, m.in. celu narady, czasu przeznaczanego na jej przeprowadzenie, specyfiki i złożoności problemów do rozwiązania, a także liczby uczestników.



Źródło: opracowanie własne.

Rys. 5.6. Ideowy model przebiegu narady szkoleniowej w pułku wsparcia dowodzenia

Najczęściej stosowaną metodą prowadzenia narady jest metoda kolektywna. Polega ona na tym, że na wstępie prowadzący naradę dowódca przedstawia temat i cel narady oraz zagadnienia (problemy) do rozwiązania w toku dyskusji.

Dyskusję powinno poprzedzać wystąpienie oficera odpowiedzialnego za szkolenie, wprowadzające uczestników w problematykę narady. W celu efektywnego wykorzystania czasu (przeznaczenie go w głównej mierze na dyskusję) wskazane jest, aby głoszony referat wprowadzający, stanowiący podstawę do dyskusji, był opracowany wcześniej i dostarczony uczestnikom na kilka dni przed naradą. W ten sposób uczestnicy będą już zorientowani w problematyce, a wystąpienie szefa szkolenia może mieć charakter jedynie uzupełniający i ukierunkowujący przebieg dyskusji. W tej części narady, oprócz referatu wprowadzającego, można przedstawić uczestnikom w sposób pokazowy (np. film) fragment wybranego zajęcia (ćwiczenia) szkoleniowego, a następnie przejść do dyskusji stanowiącej zasadniczą część narady.

Prowadzący naradę dowódca decyduje o kolejności wystąpień i nimi kieruje. Może on również zadawać występującym oficerom dodatkowe pytania problemowe lub żądać wyjaśnień rozpatrywanych kwestii. Nie powinien jednak narzucać swoich rozwiązań lub podważać sądów, opinii i stanowisk biorących udział w dyskusji uczestników.

Narada szkoleniowo-metodyczna powinna się zakończyć podsumowaniem, w którym prowadzący ocenia dyskusję, obiektywnie przedstawia i interpretuje jej wyniki oraz formułuje płynące z nich wnioski. W krótkim czasie po zakończeniu narady wnioski powinny być szczegółowo przeanalizowane i wdrożone, w formie zadań, do praktyki szkoleniowej.

Po zakończeniu doskonalenia kadr danego dowództwa jednostki wsparcia dowodzenia należy dokonać oceny jego skuteczności. Ocena ta jest istotna z punktu widzenia doskonalenia tego procesu w przyszłości. Najczęściej stosowane są następujące metody oceny efektywności doskonalenia¹.

Ocena doskonalenia przez uczestników. Uczestnicy wypełniają odpowiedni kwestionariusz. Wpisują w nim swoje uwagi dotyczące doskonalenia, np. co uważają za cenne i co zmieniliby w kolejnym doskonaleniu (szkoleniu).

¹ Por. B.R. Kuc, *Zarządzanie...*, wyd. cyt., s. 170.

Ocena doskonalenia przez poszczególne osoby funkcyjne dowództwa. Oficerowie na podstawie przeprowadzonych testów lub innego typu sprawdzianów określają postępy kursantów w trakcie i po zakończeniu doskonalenia (szkolenia).

Ocena pozytywnych skutków doskonalenia (szkolenia). Dowódcy danego szczebla taktycznego lub powołane do tego specjalne zespoły przeprowadzają badania zarówno osób, które odbyły doskonalenia (szkolenie), jak i ich przełożonych. Celem badań jest uzyskanie odpowiedzi, jak oficerowie wykorzystują zdobytą wiedzę i jak doskonalenie (szkolenie) wpłynęło na ich karierę zawodową.

Analiza prognozy rentowności. W tego typu ocenie analizuje się koszty doskonalenia (szkolenia) i dodatkowe efekty, jakie dane dowództwo uzyskało dzięki przeprowadzeniu doskonalenia.

Dążąc do wypracowania uogólnień dotyczących doskonaleniu kadr dowództw szczebla taktycznego oraz ich wpływu na proces wdrażania zmian w strukturach organizacyjnych dowództw można sformułować następujące **wnioski**:

1. Należy wyjaśnić kadrze wprowadzającej zmiany w strukturach organizacyjnych dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, że od odpowiedniego przygotowania podwładnych będzie zależało właściwe funkcjonowanie danej organizacji, a to można osiągnąć poprzez dobór odpowiednich form i metod doskonalenia kadr.

2. Brak przygotowania kierowników grupy głównej dowództwa (od S/G-1 do S/G-9) do roli szkoleniowej. Jeśli oczekuje się od kierowników, że będą doskonalić czy szkolić swoich podwładnych, to wpierw należałoby ich samych nauczyć odpowiednich umiejętności szkoleniowych.

3. Wybór odpowiednich form i metod doskonalenia kadr dowództwa zależy w głównej mierze od dowódcy i zadania, jakie ma realizować dane dowództwo.

4. Wykorzystanie modelowania symulacyjnego jako nowoczesnej metody wspomagającej doskonalenie kadr dowódczych jest szczególnie zasadne w tych formach doskonalenia, w których eksponowany jest aspekt praktyczny, czyli ćwiczeń. Zdobyte doświadczenia pozwalają na stwierdzenie, że techniki symulacyjne znacznie przyspieszają i obniżają koszty szkolenia dowództw.

5. Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń wspomaganym komputerowymi modelami symulacyjnymi procesów walki wymaga zmodyfikowania w stosunku do trady-

cyjnych form doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia (głównie prowadzenia ćwiczeń), zasad ich organizacji. Należy zwrócić uwagę na:

- zapoznanie ćwiczących z nowymi systemami informatycznymi, jakim są komputerowe modele symulacyjne (przygotowanie danych, analiza uzyskanych wyników),
- przygotowanie i udostępnienie ćwiczącym odpowiedniego sprzętu i oprogramowania,
- ukierunkowanie procesu gromadzenia i analizy danych (do wypracowania przez ćwiczących decyzji) pod kątem danych dla modeli symulacyjnych,
- wyeksponowanie tych epizodów ćwiczenia, w których zasadne jest stosowanie modelowania.

6. Komputerowe modele procesów walki (wspomagania walki) z powodzeniem mogą być wykorzystywane:

- przez zespół autorski podczas opracowywania ćwiczenia,
- podczas ćwiczeń w fazie podejmowania decyzji,
- do wspomagania kierownictwa ćwiczenia podczas oceniania decyzji podjętych przez ćwiczących,
- jako źródło danych dla rozjemców i grup podgrywających.

7. Wykorzystanie komputerowych modeli symulacyjnych w ćwiczeniach wojskowych prowadzonych w dowództwach jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych pozwoli uniknąć w pewnym stopniu subiektywizmu w ocenie podejmowanych przez strony decyzji oraz nauczy dowódców danego szczebla dowodzenia racjonalnego dysponowania techniką bojową na polu walki.

ZAKOŃCZENIE

Powyższe opracowanie jest wynikiem długofalowych badań i dociekań naukowych. Przeprowadzono różnego rodzaju badania teoretyczne i empirycznych gruntowną analizę ewolucyjnych zmian ćwiczeń a także dokonano wnikliwej analizy porównawczej ćwiczeń wojskowych w odniesieniu do podobnych ćwiczeń realizowanych u naszych sojuszników, a szczególnie w armii USA i Bundeswehrze.

W wyniku gruntownych badań nasuwa się generalny wniosek, że funkcjonująca teoria oraz stosowane zasady wyznaczają paradygmaty współczesnej dydaktyce i metodyce w zakresie form i metod (ćwiczeń) doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia, jako przedsięwzięć dydaktycznych, a także przedsięwzięć prakseologicznych. Świadczy dobitnie, że na dzień dzisiejszy nie jest jasno i dostatecznie opracowana teoria ujmująca ćwiczenia jako przedsięwzięcie dydaktyczne i prakseologiczne.

Ponadto zmiany, jakie się dokonały na naszych oczach w minionym dziesięcioleciu powodują, że narodowe rozwiązania, mają swoje odniesienia do ogólnych teorii, jakie wynikają z praktyki działania, które muszą być w pewnym sensie zmodyfikowane, co nie oznacza, że wkład naszych dociekań i ustaleń na przestrzeni wieków nie był znaczący i nie dorównywał sposobom przygotowania i prowadzenia ćwiczeń w innych armiach, czego doświadczamy dzisiaj. Fakt wstąpienia Polski do NATO oraz to, że nasze SZ RP stały się poważnym partnerem nie tylko Sojuszu Północnoatlantyckiego ale również Unii Europejskiej, obliguje nas do tego, aby teorie, a także wskaźniki praktyczne stosowane w naszych siłach zbrojnych były zbliżone do ustaleń, jakie obowiązują podczas prowadzenia działań w układzie sojuszniczym i międzynarodowym. Jest to oczywiste chociażby z tego względu, że wojska lądowe SZ RP przechodzą gruntowną przebudowę, jeśli idzie o ilość i jakość. Szczególnie ważnym jest, aby w przyszłości doskonalenie dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia poprzez różnego rodzaju ćwiczenia (formy i metody) przygotowywane i realizowane w naszych siłach zbrojnych były podobne, jeśli chodzi o zasadnicze procedury (sposób, tok postępowania) oraz jeśli chodzi o dokumentację ćwiczeń.

Przyjęte struktury organizacyjne dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia, które w istocie są w swej strukturze bardzo podobne do struktur występujących w armiach naszych sojuszników już w pewnym sensie wyznaczają nam sposób rozwiązywania problemów chociażby w toku prowadzenia ćwiczenia. Ponadto dokumenty dowodzenia również są identyczne.

Reasumując niniejsza praca spełnia założoną hipotezę dając odpowiedź na postawione problemy badawcze. Ponadto jest zbiorem definicji i uzasadnień naukowych, które pozwalają stwierdzić, iż istniejąca teoria, a także narodowa myśl wojskowa w tym zakresie (ćwiczeń) nie jest uboższa od tej istniejącej w innych armiach.

W związku z powyższym **wnioski**, jakie się nasuwają w wyniku przeprowadzonych badań dotyczą tych kwestii, które poprzednio przedstawiano i można je wyartykułować w następujący sposób (następująco):

- aktualna obsada personalna dowództwa oraz stanowiska dowodzenia batalionów dowodzenia i brygad dywizji oraz pułku wsparcia dowodzenia nie spełnia wymogów ciągłego funkcjonowania stanowiska dowodzenia w dłuższym okresie czasu;

- istnieje potrzeba doposażenia pododdziałów dowodzenia w urządzenia i systemy pozwalające zarządzać organizowanymi sieciami łączności, a zwłaszcza nowo tworzonymi sieciami teleinformatycznymi.

- rozwój ćwiczeń następował zawsze wraz ze zmianami (rozwojem) myśli wojskowej w szczególności sztuki wojennej, strategii oraz taktyki działania wojsk, a także pojawianiu się nowego rodzaju uzbrojenia co było niewątpliwie wynikiem rozwoju cywilizacji ogólnej i technicznej;

- ćwiczenia w dzisiejszym rozumieniu są zaliczane ze względu na swoją formę do przedsięwzięć dydaktycznych, a także po części prakseologicznych;

- ćwiczenia należy traktować jako element systemu szkolenia, ważny proces dydaktyczny oraz jako formę organizacyjną doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia;

- ćwiczenie wojskowe, podobnie jak każde przedsięwzięcie, a szczególnie przedsięwzięcia o charakterze dydaktycznym (czyli nauczanie i uczenie) odzwierciedla podstawowe elementy systemu szkolenia tj., podmiot szkolenia czyli dowódców (dowództwa), sztaby, wojska (żołnierzy) występujących w roli nauczycieli i uczniów z wza-

jennymi ich zależnościami i implikacjami, cele szkolenia, treści szkolenia, metody oraz formy organizacyjne, a także infrastrukturę dydaktyczną w postaci bazy, środków dydaktycznych, a także warunków szkolenia;

- ćwiczenia wojskowe należy traktować również jako zorganizowany cykl działania, w którym występują następujące elementy: sprawca, cel, wynik, środki i metody, warunki (aparatura/narzędzia), materiał oraz wytwór końcowy;

- ćwiczenia powinny być uzależnione od celu ich prowadzenia, i wynikać z potrzeb i możliwości szkoleniowych, a tak naprawdę z zadań jakie należy realizować zgodnie z wojennym przeznaczeniem danej jednostki lub w misji;

- zasady szkolenia czyli ogólne wskazówki dydaktyczne powinny uzupełniać, wiązać stosowanie różnorodnych metod szkolenia dla określonego celu;

- oprócz zasad czysto dydaktycznych, które winny być stosowane w ćwiczeniach jak chociażby zasada stopniowania trudności czy wiązania treści z praktyką powinny być również stosowane tzw. zasady metodyczne, dotyczące w szczególności przygotowania i prowadzenia ćwiczeń różnych rodzajów (odmian);

- sposób przygotowania ćwiczeń powinien odzwierciedlać teorię oraz przyjęte praktyczne wskazówki w tym zakresie uwzględniające jednocześnie rozwiązania przyjmowane w innych armiach ale w sposób krytyczny – na podbudowie naukowej;

- sposób działania dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia w toku realizacji ćwiczenia powinien wynikać z procedur wypracowania decyzji (zamiaru) i procedur dowodzenia;

- wszystkie elementy kierownictwa ćwiczenia, a także sztabu kierownictwa ćwiczenia oraz cały aparat kontrolno-rozjemczy powinien być dostosowany do struktur dowództw, a także jednostek (wojsk) biorących udział w ćwiczeniach;

- dokumenty planistyczne dotyczące przygotowania i prowadzenia ćwiczeń powinny być ujednolicone jeśli idzie o formę, a także treści poszczególnych punktów z tym, że różnego rodzaju załączniki w postaci aneksów, apendyksów itp. powinny wynikać z potrzeb i narodowego charakteru naszej armii;

- ocena oraz sprawozdawczość w ćwiczeniach winny być tożsame z oceną stosowaną w innych armiach sojuszu, ze względu na porównywalność wyników, a także ze względu na możliwość budowania wspólnej bazy danych o ćwiczeniach (dane,

wnioski, postulaty itp.), która to może być wykorzystywana przez wszystkie państwa Sojuszu NATO;

– podsystem szkolenia rezerw osobowych będzie ewoluował w kierunku intensywnego szkolenia żołnierzy rezerw znajdujących się na przydziałach mobilizacyjnych jednostek wysokiej gotowości. Odbywa się to kosztem obniżenia wyszkolenia żołnierzy rezerwy jednostek pozostałych kategorii, w których realizowane będą szkolenia w ograniczonym wymiarze;

– wojska wsparcia dowodzenia osiągają wyższe efekty szkoleniowe głównie dzięki stosowaniu różnorodnych form i metod szkolenia stwarzających warunki zbliżone lub występujące na polu walki lub misji w szkoleniu zgrywającym pododdziałów, natomiast w szkoleniu specjalisty perfekcyjnymu przygotowaniu do użytkowania posiadanego sprzętu;

– czynnikiem wpływającym na szkolenie wojsk wsparcia dowodzenia jest racjonalizacja kosztów (rachunku ekonomicznego). Podejmowane są działania umożliwiające ograniczenie ćwiczeń z wykorzystaniem sprzętu bojowego, wprowadzając do procesu szkolenia ćwiczenia z wykorzystaniem urządzeń szkolno-treningowych (symulatorów). Racjonalizacji szkolenia nie może obniżyć jednak efektywności szkolenia, w każdym przypadku musi zapewnić osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych, co w procesie szkolenia pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia będzie zadaniem bardzo trudnym w praktycznej realizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Army Doctrine Publication**, volume 4 TRAINING, Prepared under the Direction of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.
- Army Doctrine Publication**, volume 6 TRAINING FOR OPERATIONS, Prepared under the Direction of the Chief of the General Staff, British Army, 1996.
- Banach K.**, *Ćwiczenia sztabu*, Bellona tom XLIII nr 1/1934.
- Bielecki A.**, *Komputerowe ćwiczenia dowódczo-sztabowe*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 1/1998.
- Bogusz J.**, *Dydaktyka wojskowa*, MON. Warszawa 1983.
- Dawis R.H. Alexander L.T. Yelon S.L.**, *Konstruowanie systemu kształcenia. Jak doskonalic nauczanie?* PWN. Warszawa 1989.
- Dulnak W.**, *Refleksje z ćwiczeń*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 5/1997.
- EPG - 2** (Exercise planning guide), Supreme Headquarters Allied Powers Europe B-7010 SHAPE, BELGIUM, 15 August 2000.
- Filar W.**, *Symulowane gry wojenne narzedziem doskonalenia procesu przygotowania i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych*, Myśl Wojskowa nr 1/1985.
- FM 25-100** Headquarters Department of the Army, Washington D. C., 15 November 1988.
- FM 25-101** Headquarters Department of the Army, Washington D. C., 30 September 1990.
- Galkowski K.**, *Ćwiczenie „Brzozowa Góra - 96”*. Przegląd Wojsk Lądowych nr 8/1997.
- Gicala T.**, *Symulacja komputerowa*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 3/1997.
- Halik J.**, *System szkolenia wojsk lądowych SZ RP w czasie pokoju*, cz. I, II, III, AON, Warszawa 2002.
- Halik J., Ślemp Wł.**: *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych w wojskach lądowych państw NATO*, „Myśl Wojskowa” (kwartalnik) nr 1/1999.
- Halik J., Wolejszo J.**, *Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności*
- Halik J.**, *Ćwiczenia taktyczne i operacyjne jako forma kształcenia w wyższej uczelni wojskowej*, AON, Warszawa 1997.
- Halik J.**, *Kierunki przebudowy i modernizacji oraz szkolenia Sił Zbrojnych RP w latach 2001-2006*, AON, Warszawa 2001, nr bibl. S/4766.
- Halik J.**, *Narodowy i sojuszniczy system oceny dowództw (sztabów) i wojsk*, AON, Warszawa 2000.
- Halik J.**: *System szkolenia Wojsk Lądowych SZ RP*, AON, Warszawa 2001.
- Halik J.**: *Szkolenie w oddziale*, AON, Warszawa 1995.
- Hauzer Wł.**, *Ćwiczenia szczebla operacyjno-taktycznego w systemie szkolenia SZ wybranych państw NATO*, Szt. Gen. WP. Warszawa 1997.
- Instrukcja o organizowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych*. GZSB. Sygn. Szkol. 520/76.
- Instrukcja o planowaniu i rozliczaniu działalności bieżącej w SZ RP*, Szt. Gen. Warszawa 2001.
- Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń taktycznych z wojskami w SZ RP*. Sygn. Szkol. 772/95.
- Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń w Siłach Zbrojnych RP /Tymczasowa/*. Szt. Gen. WP. Sygn. Szt. Gen. 1402/92.
- Instrukcja o przygotowaniu i prowadzeniu ćwiczeń z dowództwami i sztabami w SZ RP*. Sygn. Szt. Gen. WP. 1448/95.
- Januszewicz F.**, *Technologia kształcenia. Aspekty metodologiczne i prakseologiczne*. PWN. Warszawa 1985.
- Janczak J. Fiołna Zb., Wisz A.**, *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*. Cz. III. Proces kierowania mobilnym systemem łączności, Warszawa 2003.
- Janczak J., Wisz A.**, *System łączności brygady*, AON, Warszawa, 2004.

- Janczak J. Fiołna Zb., Wisz A.,** Metody i treść pracy dowództw jednostek wsparcia dowodzenia, AON, Warszawa 2004.
- Kamiński E.,** *Klasyfikacja i charakterystyka ćwiczeń na szczeblach operacyjnych.* Myśl Wojskowa nr 5/1976.
- Knetki J.,** *Wpływ procedur dowodzenia według standardów NATO na metodykę przygotowania i prowadzenia ćwiczeń dowódczo-sztabowych w AON.* Rozprawa doktorska. AON. Warszawa 1998.
- Kolcz S.,** *Klasyfikacja i ogólna charakterystyka ćwiczeń,* Myśl Wojskowa nr 12/1989.
- Kolcz S.,** *O klasyfikacji ćwiczeń ciąg dalszy,* Myśl Wojskowa nr 3/1991.
- Komeński J. A.,** *Wielka dydaktyka,* Ossolineum. Wrocław 1956.
- Korczyk W.,** *Cooperative Best Effort – 97,* Przegląd Wojsk Lądowych nr 11/1997.
- Kotarbiński T.,** *Abecadło praktyczności,* Wiedza Powszechna. Warszawa 1972.
- Kotarbiński T.,** *Traktat o dobrej robocie,* Ossolineum. Warszawa – Wrocław 1973.
- Kupisiewicz Cz.,** *Podstawy dydaktyki ogólnej,* PWN. Warszawa 1988.
- Łazarek J.,** *Analiza tematu ćwiczenia taktycznego,* ASG WP. Warszawa 1988.
- Łazarek J.,** *Opracowanie, przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń grupowych,* ASG WP. Warszawa 1987.
- Lysiak I.:** *Metodyka przygotowania i prowadzenia treningów sztabowych w oddziale,* AON, Warszawa 1996.
- Mała Encyklopedia Wojskowa,* MON, Warszawa 1976.
- Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach Lądowych, praca zbiorowa (red. B. Szulc),* AON, Warszawa 1993.
- Michniak J.,** *Dowodzenie i łączność,* Instytut Zarządzania i Dowodzenia, Warszawa 2003.
- Michniak J.,** *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk,* AON, Warszawa 2003.
- Michniak J.,** *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych,* AON, Warszawa 2003.
- Michniak J., Wolejszo J.,** *Determinanty skutecznego organizowania struktur dowództw i stanowisk dowodzenia, cz. 3. Transformacja dowództwa szczebla operacyjnego na stanowiska dowodzenia pk. „Transformacja-3”,* AON, Warszawa 2003.
- Michniak J.,** *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych. Cz. I: Główne problemy,* AON, Warszawa 2002.
- Military Agency for Standardization (MAS), Stanag 2014.
- Military Agency for Standardization (MAS), Stanag 4211.
- Military Agency for Standardization (MAS), Stanag 5042.
- Nato military Exercise Directive and Programme 2003-2008 (MEDP 03-08),* Supreme Allied Commander Europe, SHAPE BELGIUM 2002
- Nożko K.,** *Kierunki strategicznego i operacyjno-taktycznego kształcenia i szkolenia kadr dowódczo-sztabowych oraz jednostek wojsk operacyjnych i obrony regionalnej w systemie obrony RP,* AON. Warszawa 1992.
- Okoń W.,** *Elementy dydaktyki szkoły wyższej,* PWN, Warszawa 1973.
- Okoń W.,** *Podstawy wykształcenia ogólnego,* WSiP, Warszawa 1988.
- Okoń W.,** *Słownik pedagogiczny.* PWN. Warszawa 1984.
- Okoń W.,** *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej,* PWN, Warszawa 1987.
- Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń operacyjno-taktycznych (Poradnik).* GZSB. Sygn. Szkol. 739/90.
- Pszczołowski T.,** *Zasady sprawnego działania,* WP, Warszawa 1982.
- Regulamin Bundeswehry – HDv 101/200 Vs – NfD – Übungen.* Bonn 1986.
- Regulamin wojsk lądowych WB – Training for War, Army Code 7 – 516.*
- Rola i znaczenie ćwiczeń wojskowych w szkoleniu operacyjno-taktycznym kadr dowódczo-sztabowych wojsk lądowych (materiał z seminarium naukowego),* AON, Warszawa 2000.
- Samocik W.,** *Ćwiczenia „Amber Hope”,* Przegląd Wojsk Lądowych nr 7/1997.

Szkolenie operacyjno-taktyczne dowództw oddziałów wojsk lądowych w aspekcie interoperacyjności. Materiały z seminarium naukowego przeprowadzonego w dniu 23 marca 2001 roku, AON, Warszawa 2001.

Szulc B. (red.), *Ćwiczenie taktyczne i operacyjne w systemie szkolenia wojsk. „SZKOL – 2”*, AON, Warszawa 1998.

Szulc B. (red.), *Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń taktycznych i operacyjnych w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 1993.

Szulc B. i in., *Szkolenie sztabów i wojsk*, AON, Warszawa 1992.

Szulc B., *Koncepcja szkolenia oficerów w SZ RP*, AON, Warszawa 1990.

Szulc B., *Przygotowanie i prowadzenie ćwiczeń taktycznych w oddziałach i związkach taktycznych*. ASG WP. Warszawa 1984.

Ślemp Wł.: *Nowe kierunki w szkoleniu dowództw wojsk lądowych*, „Myśl Wojskowa” nr 4/1998, s. 125.

Ślemp Wł.: *Organizacja szkolenia w oddziale wojsk lądowych*, AON, Warszawa 1999.

The Army doctrine and training /Bulletin/ Canada's Professional Journal on Army Issue, vol 5, No 1, Spring 2002.

The Joint Training System, A Primer for Senior Leaders 1998.

Training Canada's Army, Chief of the Defence Staff Canadian Army (OPI: DAT 4) 2001.

Training for War, Chief of the Defence Staff Canadian Army (LFC HQ/G3 TRG) 1992.

w ramach NATO, AON, Warszawa 2003.

Wiatr M., *W drodze do NATO*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 4/1997.

Wolejszo J., *Ćwiczenia operacyjno-taktyczne w nowych uwarunkowaniach*, Przegląd Wojsk Lądowych nr 12/2002.

Wolejszo J., *Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych*, AON Warszawa 2004.

WOŁEJSZO J., *Modyfikacja struktur organizacyjnych dowództw szczebla taktycznego wojsk lądowych SZ RP*, AON Warszawa 2004.

Wolejszo J., *Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych*, AON, Warszawa 2003.

Wydra W., *Zasady pomiaru skuteczności szkolenia ćwiczeń*, Myśl Wojskowa nr 5/1974.

Zapała L., *Jeszcze o klasyfikacji ćwiczeń*, Myśl Wojskowa nr 4/1993.

Zasady organizacji szkolenia dowództw i sztabów w Siłach Zbrojnych RP (tymczasowe), Szt. Gen. WP. Warszawa 1993.

Żegnałek K. (red.), *Metodyka kształcenia w AON*, AON, Warszawa 1995.

WYKAZ RYSUNKÓW

| | |
|---|-----|
| Rys. 1. Struktura procedury badawczej | 9 |
| Rys. 1.1. Miejsce i rola jednostki wsparcia dowodzenia | 16 |
| Rys. 1.2. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia (wariant I) | 19 |
| Rys. 1.3. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia (wariant II) | 19 |
| Rys. 1.4. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia dywizji (wariant I) | 22 |
| Rys. 1.5. Struktura batalionu wsparcia dowodzenia dywizji (wariant II) | 23 |
| Rys. 1.6. Struktura pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego (wariant I) | 26 |
| Rys. 1.7. Struktura pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego (wariant II) | 28 |
| Rys. 1.8. Struktura dowództwa batalionu wsparcia dowodzenia brygady | 31 |
| Rys. 1.9. Struktura części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia brygady | 33 |
| Rys. 1.10. Struktura dowództwa batalionu wsparcia dowodzenia dywizji | 36 |
| Rys. 1.11. Struktura części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu wsparcia dowodzenia dywizji | 38 |
| Rys. 1.12. Struktura dowództwa pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego ... | 43 |
| Rys. 1.13. Struktura części operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku wsparcia dowodzenia | 45 |
| Rys. 2.1. Typy i rodzaje ćwiczeń wojskowych w SZ RP | 53 |
| Rys. 2.2. Typologia ćwiczeń w armii Stanów Zjednoczonych | 56 |
| Rys. 2.3. Typologia ćwiczeń w Bundeswerze | 63 |
| Rys. 2.4. Typologia ćwiczeń w Armii Republiki Czeskiej | 68 |
| Rys. 2.5. Porównanie typów ćwiczeń | 71 |
| Rys. 2.6. Porównanie typów i rodzajów ćwiczeń | 71 |
| Rys. 2.7. Porównanie ćwiczeń wojskowych | 75 |
| Rys. 3.1. Proces przygotowania i realizacji form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia | 78 |
| Rys. 3.2. Przedsięwzięcia wchodzące w skład przygotowania ćwiczenia | 79 |
| Rys. 3.3. Etap programowania w fazie przygotowania doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia | 81 |
| Rys. 3.4. Czynności kierownika ćwiczenia w etapie planowania | 88 |
| Rys. 3.5. Miejsce jednostek wsparcia dowodzenia w strukturze organizacyjnej przełożonego, sąsiadów i podwładnych w stosunku do przeciwnika | 90 |
| Rys. 3.6. Schemat sytuacji taktycznej – wariant | 100 |
| Rys. 3.7. Zasadnicze czynności zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia | 102 |
| Rys. 3.8. Przedsięwzięcia zespołu autorskiego podczas przygotowania ćwiczenia z jednostkami wsparcia dowodzenia | 105 |
| Rys. 3.9. Konferencje (odprawy, spotkania, warsztaty) zespołu autorskiego podczas planowania ćwiczenia z dowództwami jednostek wsparcia dowodzenia | 112 |
| Rys. 3.10. Przedsięwzięcia etapu organizowania ćwiczenia | 114 |
| Rys. 4.1. Istota tworzenia grup zadaniowych w wojskach lądowych | 135 |
| Rys. 4.2. Struktura szkolenia pododdziałów wsparcia dowodzenia z żołnierzami zasadniczej służby wojskowej | 138 |
| Rys. 4.3. Algorytm wypracowania decyzji do szkolenia dowódcy batalionu (grupy zadaniowej) | 150 |
| Rys. 4.4. Zakres szkolenia żołnierzy rezerwy | 159 |
| Rys. 4.5. Proces szkolenia rezerw osobowych | 160 |

| | |
|---|-----|
| Rys. 5.1. System szkolenia sił zbrojnych RP | 166 |
| Rys. 5.2. Cele szkolenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia | 169 |
| Rys. 5.3. Proces szkolenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia | 173 |
| Rys. 5.4. Ideowy schemat realizacji ćwiczenia dowódczo-sztabowego ze wspomaganiami komputerowymi | 176 |
| Rys. 5.5. Ideowy model przygotowania i prowadzenia ćwiczenia instruktażowo-metodycznego z dowództwem jednostki wsparcia dowodzenia | 182 |
| Rys. 5.6. Ideowy model przebiegu narady szkoleniowej w pułku wsparcia dowodzenia | 184 |

ZAŁĄCZNIKI

DOKUMENTY OPRACOWYWANE DO ĆWICZENIA TAKTYCZNO-SPECJALNEGO Z PODODZIAŁAMI ŁĄCZNOŚCI

1. Plan przeprowadzenia ćwiczenia

Plan przeprowadzenia ćwiczenia¹ stanowi zbiór wszystkich dokumentów opracowywanych w czasie planowania, realizowania i omówienia ćwiczenia. Z tego też powodu, jest to dokument podlegający ciągłemu rozwojowi, aż do momentu sporządzenia sprawozdania końcowego z ćwiczenia.

Plan przeprowadzenia ćwiczenia składa się z części głównej (część opisowa), części uzupełniającej (część graficzna) i dokumentów dodatkowych wchodzących w skład Planu przeprowadzenia ćwiczenia.

Część opisowa planu składa się z pięciu części:

- *organizacyjnej,*
- *operacyjnej,*
- *kierowania ćwiczeniem,*
- *planu podawania wiadomości,*
- *oceny, analizy i sprawozdawczości.*

Część uzupełniająca jest zasadniczym dokumentem graficznym sporządzanym na mapie o skali dostosowanej do najwyższego ćwiczącego szczebla dowodzenia. Do ćwiczenia taktycznego z wojskami należy przyjąć skalę 1:50000.

Część graficzna powinna zawierać:

- *tytuł: temat ćwiczenia, rodzaj ćwiczenia, kryptonim;*
- *umowna granica między stronami;*
- *położenie wyjściowe wojsk (rzeczywiste i zamiary walki stron);*
- *zadanie ćwiczących szczebli dowodzenia;*
- *zamiar walki dowódcy szczebla przełożonego kierownika ćwiczenia;*
- *podział ćwiczenia na etapy (temat, czas trwania, zagadnienia szkoleniowe);*
- *rubieże dynamiki walki;*
- *rejon strzelań i bombardowań;*
- *rejon ześrodkowania wojsk po zakończeniu ćwiczenia;*

¹ Na szczeblu brygady

rejony rozmieszczenia stanowisk dowodzenia kierownictwa ćwiczenia (punkty kierowania ćwiczeniem) i ćwiczących dowódców.

Wykaz dokumentów opracowywanych do ćwiczenia taktyczno-specjalnego z pododdziałami łączności na poszczególnych szczeblach dowodzenia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

WYKAZ DOKUMENTÓW

| Nazwa dokumentu | kompania | batalion | brygada | Uwagi |
|---|----------|----------|---------|--------------------------|
| Dokumenty organizacyjne | | | | |
| 1. Rozkaz w sprawie przygotowania ćwiczenia | 1/ | 1/ | x | 1/w rozkazie dziennym |
| 2. Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia | | | x | |
| 3. Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia | 1/ | 1/ | x | |
| - plan (harmonogram) przygotowania ćwiczenia | x | | x | |
| - plan rekonesansu zespołu autorskiego | x | x | x | |
| - plan szkolenia kierownictwa ćwiczenia | | x | x | |
| Dokumenty kierowania ćwiczeniem | | | | |
| 1. Plan przeprowadzenia ćwiczenia | | x | x | |
| - ramowy plan pracy osobistej osób funkcyjnych kierownictwa ćwiczenia | 2/ | | x | 2/ w planie - konspekcie |
| - plan łączności kierownictwa ćwiczenia | 2/ | x | x | |
| - plan zabezpieczenia działań wojsk | | x | x | |
| - plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika | 2/ | x | x | |
| - plan podawania wiadomości | 2/ | x | x | |
| - plan konspekt do organizacji i przeprowadzenia ćwiczenia na szczeblu kompanii | x | x | | |
| Dokumenty dla ćwiczących | | | | |
| 1. Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia | x | x | x | |
| - sytuacja na kolejne etapy ćwiczenia | x | x | x | |
| 2. Dokumenty rozkazodawcze | x | x | x | |
| 3. Inne dokumenty pomocnicze (zestawienia, plany itp.) | x | x | x | |

2. Dokumenty organizacyjne

2.1. Rozkaz w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia

Jednym z najważniejszych dokumentów organizacyjnych do ćwiczenia jest rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia wydawany przez dowódcę organizującego ćwiczenie (np. dla batalionu łączności ze składu brygady – dowódca brygady, analogicznie dla batalionu łączności ze składu dywizji – dowódca dywizji).

Dokument składa się z dwóch części:

- Informacyjnej,
- Rozkazującej.

W części informacyjnej umieszcza się:

- 1) Podstawę przeprowadzenia ćwiczenia;
- 2) Tematy i termin przeprowadzenia ćwiczenia;
- 3) Miejsce (rejon) przeprowadzenia ćwiczenia.

Część rozkazująca zawiera takie punkty, jak:

1. Skład kierownictwa ćwiczenia.
2. Sposób oznakowania kierownictwa ćwiczenia.
3. Skład ćwiczących.
4. Zadania przygotowawcze dla ćwiczących.
5. Organizację łączności, informatyki i ochrony tajemnicy.
6. Ilość i rodzaj zużycia środków materiałowych.
7. Przedsięwzięcia zabezpieczenia logistycznego.
8. Sposób zapobiegania stratom i szkodom oraz skład komisji do ich likwidowania.
9. Warunki bezpieczeństwa nie określone w regulaminach.
10. Termin i miejsce przeprowadzenia szkolenia kierownictwa ćwiczenia.
11. Termin gotowości do ćwiczenia kierownictwa, ćwiczących dowództw i wojsk oraz systemu łączności.
12. Ubiór i wyposażenie kierownictwa ćwiczenia.
13. Termin i miejsce omówienia ćwiczenia.

2.2. Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia

Zespół autorski po zapoznaniu się z rozkazem w sprawie przygotowania ćwiczenia oraz analizie tematu i określeniu celów szkoleniowych ćwiczenia przy jednoczesnym uwzględnieniu wniosków wpływających z rekonesansu rejonu ćwiczenia, przystępuje do opracowania Koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia. Jest to zasadniczy dokument organizacyjny, który podlega zatwierdzeniu przez przełożonego kierownika ćwiczenia.

Zasadniczy układ i przykład koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia zawarty jest w załączniku 3.

Struktura koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia pozwala na jej podział funkcjonalny na trzy zasadnicze grupy informacji:

- *wytyczne i wskazówki organizacyjno-informacyjne,*
- *wskazówki metodyczne,*
- *sytuacja taktyczna do ćwiczenia.*

Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia składa się z części opisowej (część główna) i graficznej (załącznik). Część opisowa zawiera:

- *wykaz dokumentów stanowiących podstawę przygotowania ćwiczenia,*
- *wykaz dokumentów normatywnych wpływających na proces przygotowania ćwiczenia,*
- *ogólne informacje o ćwiczeniu,*
- *założenia i cel operacyjny ćwiczenia,*
- *cele szkoleniowe i zagadnienia ćwiczenia,*
- *sytuację taktyczną do ćwiczenia,*
- *wskazówki organizacyjne,*
- *wskazówki logistyczne i administracyjne,*
- *wytyczne dotyczące omówienia i sprawozdawczości z ćwiczenia.*

Część graficzna zawiera schemat sytuacji taktycznej do ćwiczenia. Sporządzana na mapie w skali odpowiadającej najwyższemu ćwiczącemu szczeblowi dowodzenia powinna zawierać ogół informacji o sytuacji taktycznej przyjętej do ćwiczenia a w szczególności:

- *umowną granicę między przyjętymi stronami konfliktu,*
- *położenie wyjściowe i zamiary stron konfliktu,*
- *zadanie szczebla dowodzenia kierownika ćwiczenia,*
- *zamiar ćwiczących szczebli dowodzenia,*
- *położenie wyjściowe ćwiczących szczebli dowodzenia,*

- *położenie wyjściowe i zamiar sąsiadów (w tym układu pozamilitarnego),*
- *podział ćwiczenia na etapy i czas ich trwania,*
- *rubieże położzeń dynamicznych,*
- *rejony rozwinięcia stanowisk kierowania ćwiczeniem i stanowisk dowodzenia ćwiczących szczebli dowodzenia,*

Koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia zatwierdzona przez przełożonego kierownika ćwiczenia w terminie umożliwiającym właściwe przygotowanie ćwiczenia jest podstawą do kontynuowania prac nad dalszymi elementami planu przeprowadzenia ćwiczenia.

2.3. Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia taktycznego

Rozkaz organizacyjny w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia jest zasadniczym dokumentem rozkazodawczym umieszczonym w rozkazie dziennym ZT/oddziału stanowiącym podstawę do zapotrzebowania środków bojowych i MPS do zabezpieczenia ćwiczenia, organizacji żywienia żołnierzy i kadry biorącej udział w ćwiczeniu, zabezpieczenia medycznego ćwiczenia, zabezpieczenia wydawnictw topograficznych, organizacji likwidacji ewentualnych strat i szkód powstałych w trakcie trwania ćwiczenia, zapoznania wszystkich biorących udział w ćwiczeniu z warunkami bezpieczeństwa nie zawartymi w regulaminach i instrukcjach obiektów.

Struktura rozkazu w sprawie przeprowadzenia ćwiczenia określa w sposób jednoznaczny:

- *podstawę i temat oraz termin przeprowadzenia ćwiczenia;*
- *miejsce (rejon) prowadzenia ćwiczenia;*
- *zasadnicze zadania w zakresie:*
 - składu kierownictwa ćwiczenia i ich zadań,
 - sposobu oznakowania kierownictwa ćwiczenia i pododdziałów pozoracji,
 - składu ćwiczących i struktury dowodzenia na czas ćwiczenia,
 - przygotowania kierownictwa ćwiczenia i ćwiczących dowództw i wojsk,
 - organizacji łączności, informatyki i ochrony tajemnicy (zwłaszcza do ćwiczeń międzynarodowych PFP),
 - ilości, rodzaju środków bojowych i materiałowych oraz pozoracji pola walki,
 - przedsięwzięcia zabezpieczenia logistycznego ćwiczenia,

- sposobu zapobiegania stratom i szkodom w ćwiczeniu,
- warunków bezpieczeństwa,
- zasadniczych terminów w ćwiczeniu,
- ubioru i wyposażenia kierownictwa ćwiczenia.

Powyższe informacje są niezbędne w celu zabezpieczenia sprawnego przebiegu ćwiczenia i przedsięwzięć po jego realizacji.

Rozkaz jest podstawowym dokumentem dyrektywnym rozliczania ćwiczenia i stanowi punkt odniesienia do wszelkich niedociągnięć organizacyjnych ćwiczenia.

3. Dokumenty kierowania ćwiczeniem

W skład dodatkowych dokumentów wchodzących w skład planu przeprowadzenia ćwiczenia a niewymienionych wcześniej wchodzi:

- *Ramowy plan pracy osobistej kierownika ćwiczenia i zastępcy kierownika ds. działań taktycznych;*
- *Plan łączności kierownictwa ćwiczenia;*
- *Plan zabezpieczenia działań wojsk;*
- *Plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika;*
- *Plan podawania wiadomości.*

Wymienione dokumenty mają swoje miejsce w planie przeprowadzenia ćwiczenia, jednak ze względu na ich znaczenie oraz wykorzystywanie przez określone komórki funkcjonalne i osoby funkcyjne kierownictwa ćwiczenia są bardzo istotne dla sprawnego i bezpiecznego kierowania ćwiczeniem z wojskami. Stąd też ich wyodrębnienie z całości przedsięwzięć przygotowania ćwiczenia jest wskazane.

3.1. Ramowy plan pracy osobistej kierownika ćwiczenia

Ramowy plan pracy osobistej kierownika ćwiczenia i zastępcy ds. działań taktycznych jest dokumentem opracowywanym w formie tabelarycznej, wchodzącym w skład planu przeprowadzenia ćwiczenia. Zakres, treści merytoryczne planu odpowiadają:

- *idei kierowania ćwiczeniem przyjętej przez kierownika ćwiczenia;*
- *rozmachowi ćwiczenia;*
- *czasowi trwania ćwiczenia.*

Ramowy plan pracy osobistej kierownika ćwiczenia i zastępcy ds. działań taktycznych powinien zawierać wystarczająco dużo informacji, aby umożliwić sprawne kierowanie ćwiczeniem przez kierownictwo ćwiczenia (kierownika ćwiczenia i zastępcę ds. działań taktycznych). Dokument powinien zawierać:

- *podział ćwiczenia na etapy i zagadnienia szkoleniowe oraz czas ich trwania;*
- *zasadnicze czynności kierownika ćwiczenia i jego zastępcy realizowane w poszczególnych etapach w porządku chronologicznym;*
- *czynności ćwiczących dowództw i wojsk w porządku chronologicznym;*
- *inne przedsięwzięcia istotne dla kierownika ćwiczenia.*

3.2. Plan łączności kierownictwa ćwiczenia

Plan łączności kierownictwa ćwiczenia jest kolejnym dokumentem dodatkowym wchodzącym w skład planu przeprowadzenia ćwiczenia. Zawiera on organizację łączności radiowej, radioliniowej i przewodowej podczas realizacji ćwiczenia. W części opisowej tego dokumentu ujmuje się¹:

- *temat, czas trwania i cele ćwiczenia;*
- *zasadnicze zadania do realizacji przez zespół zabezpieczenia teleinformatycznego;*
- *organizację systemu łączności w poszczególnych etapach ćwiczenia;*
- *gotowość systemu do działania.*

Do części opisowej opracowuje się graficzny plan łączności na mapie oraz w formie oddzielnych schematów. Plan łączności na mapie powinien zawierać:

- *organizację łączności radiowej, radioliniowej i przewodowej;*
- *organizację wojskowej poczty polowej;*
- *zestawienie sił i środków łączności i informatyki w formie tabelarycznej.*

Plan łączności kierownictwa ćwiczenia jest dokumentem planistycznym będącym podstawą do sporządzania następujących dokumentów eksploatacyjnych łączności:

- *tabela danych radiowych;*
- *wyciąg z tabeli danych radiowych (na każdą radiostację);*
- *tabela danych radioliniowych;*
- *tabela adresów IP i poczty elektronicznej;*
- *tabela kierunków kablowych;*

¹ Instrukcja o..., op. cit., s. 57.

- o *tabela kursów pocztowych.*

3.3. Plan zabezpieczenia działań wojsk

Plan zabezpieczenia działań wojsk opracowuje się na mapie o skali dostosowanej do potrzeb (najlepiej o skali 1:50000) obejmującej rejon ćwiczenia i teren przyległy. Stanowi on podstawowy dokument pracy zastępcy kierownika ćwiczenia ds. działań taktycznych w zakresie kierowania grupami wchodzącymi w skład zespołu zabezpieczenia działań wojsk. Plan zabezpieczenia działań wojsk jest niezastąpionym dokumentem wykorzystywanym do udzielenia instruktażu rozjemcom terenowym przydzielonym do każdej ćwiczącej kompanii/baterii (plutonu – w warunkach ograniczonej widoczności).

Plan zabezpieczenia działań wojsk (na mapie) zawiera¹:

- *tytuł dokumentu;*
- *rejony wyjściowe ćwiczących wojsk i terminy ich zajęcia;*
- *położenie wyjściowe stron;*
- *zasadnicze rubieże działania przeciwnika i sąsiadów;*
- *zasadnicze rubieże położenia ćwiczących wojsk w rozgrywanych epizodach taktycznych;*
- *rejony: zapór inżynieryjnych, imitacji ognia artylerii i uderzeń lotnictwa, pożarów i zniszczeń, pozorowania skażeń chemicznych, promieniotwórczych i biologicznych, strzelań i bombardowań;*
- *rejony rozmieszczenia: grup ratunkowo-ewakuacyjnych, straży pożarnej i służb medycznych;*
- *rejony ześrodkowania wojsk po zakończeniu ćwiczenia;*
- *trasy marszu i czasy przekraczania dróg publicznych w miejscach do tego wyznaczonych;*
- *punkty kierowania ćwiczeniem.*

¹ *Tamże, s. 57.*

3.4. Plan pozoracji pola walki i działań przeciwnika

Plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika opracowuje się do ćwiczeń taktycznych z wojskami. Stanowi on podstawę do pracy dowódcy grupy pozoracji pola walki i działań przeciwnika. Opracowuje się go na mapie o skali¹. 1:50 000.

Podstawą do opracowania planu pozorowania jest koncepcja przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia, limity przydzielonych sił i środków pozoracji oraz wnioski z przeprowadzonego rekonesansu rejonu ćwiczenia. Dokument ten powinien uwzględniać koncepcję rozegrania w terenie poszczególnych epizodów taktycznych oraz sposoby działań potencjalnego przeciwnika. Celem opracowania Planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika jest stworzenie sytuacji taktycznych, zwłaszcza dla prowadzenia przez ćwiczących rozpoznania przeciwnika², oceny sytuacji i prognozowania jej rozwoju, zbliżenia warunków prowadzenia ćwiczenia do realnych warunków pola walki.

Dla potrzeb ćwiczenia taktycznego batalionu, kompani plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika opracowuje się w formie graficznej na mapie w skali 1:25 000. Głównym wykonawcą i użytkownikiem planu pozoracji będzie grupa pozorowania pola walki i działań przeciwnika. Grypa pozorująca pola walki i działań przeciwnika będzie korzystała ze szkicu opracowanego na podstawie planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika.

Treści, które zawierać będzie plan pozorowania pola walki i działań przeciwnika będą tożsame z tymi, ujętymi w koncepcji przygotowania i prowadzenia ćwiczenia.

Plan pozoracji powinien zawierać³:

- a) rejonny i odcinki:
 - *zapór inżynieryjnych,*
 - *pożarów i zniszczeń,*
 - *skażeń chemicznych, promieniotwórczych i biologicznych,*
 - *pozorowania pola walki (środkami technicznymi pozoracji pola walki i działań przeciwnika (rejonny praktycznego działania pododdziałów pozoracji działań przeciwnika));*
- b) sposoby pokonania przez ćwiczące wojska rejonów pozorowania pola walki,
- c) punkty kierowania ćwiczeniem,
- d) rejonny wyczekiwania pododdziałów pozoracji,

¹ I. Łysiak, op. cit., s. 34.

² B. Szulc i in., op. cit., s. 97.

³ *Instrukcja o ...*, op. cit., s. 58-59.

- e) sposób oznakowania i ochrony rejonów pozorowania pola walki (jeżeli przygotowane są przed rozpoczęciem ćwiczenia).

Legenda do planu pozorowania pola walki i działań przeciwnika umieszczona na mapie zawierać powinna:

- *cele pozorowania pola walki i przeciwnika;*
- *ogólny sposób pozorowania pola walki;*
- *szczegółowe rozliczenie sił i środków pozorowania pola walki według rejonów, odcinków, stref, pól pozorowania;*
- *ogólny sposób pozorowania działań przeciwnika;*
- *szczegółowe rozliczenie sił i środków do pozorowania działań przeciwnika na poszczególnych rubieżach.*

Jako dodatkowe załączniki można wykonać:

- *grafik pozorowania pola walki*, (stanowi on zobrazowanie w formie tabelarycznej lub w formie grafu, zasadnicze czynności wykonywane przez pododdział pozoracji w poszczególnych etapach ćwiczenia w ścisłym dowiązaniu do czasu realizacji);
- *schemat łączności kierowania pododdziałami pozorowania pola walki i działań przeciwnika* – zasadniczym dokumentem organizacji łączności na potrzeby kierowania ćwiczeniem będzie Plan łączności kierownictwa ćwiczenia w którym będą umieszczone powyższe dane.

3.5. Plan podawania wiadomości

Plan podawania wiadomości służy do przekazywania, w sposób celowy i zorganizowany, wiadomości o położeniu i stanie wojsk własnych i przeciwnika, których ze względu na brak możliwości ćwiczący nie będą mogli uzyskać, a które w realnych warunkach pola walki napływałyby z różnych źródeł i w różnej formie (np. rozpoznania, przełożonego, podwładnych i sąsiadów). Dane powyższe układa się chronologicznie w czasie zgodnie z przewidywanym realnie rozwojem sytuacji, z podaniem źródeł ich uzyskania¹.

Wszystkie wiadomości podawane ćwiczącym powinny wynikać z działania ćwiczących. Tworzenie kolejnych sytuacji przez kierownictwo ćwiczenia powinno wynikać z aktualnego położenia elementów ugrupowania bojowego ćwiczących i uzyskanych przez nich

¹Tamże, s. 96.

wiadomości (informacji) o przeciwniku. Informacje przekazuje się sposobami i drogą odpowiadającą ćwiczącemu szczeblowi dowodzenia.

Kierowanie ćwiczeniem w dynamice walki powinno być ukierunkowane na zapewnieniu terminowego rozwoju sytuacji taktycznej, kontroli obiegu informacji o sytuacji oraz reakcji ćwiczących na zachodzące w niej zmiany. We wszystkich ćwiczeniach z wojskami ciągle należy uwzględniać obecność wojsk, ponieważ skutki nieprzemyślanych decyzji odzwierciedlają się w ich praktycznym działaniu. Decyzje słuszne nagradza się przyznawaniem powodzenia ćwiczącym.

Plan podawania wiadomości jest dokumentem wchodzącym w skład planu przeprowadzenia ćwiczenia. Dokument ten sporządza się w formie tabelarycznej.

Plan podawania wiadomości składa się z dwóch oddzielnych części. Pierwsza przeznaczona jest dla grup podgrywających i zawiera informacje dotyczące podwładnych ćwiczącego szczebla dowodzenia. Część druga jest przeznaczona dla grupy operacyjnej kierownictwa ćwiczenia i zawiera informacje dotyczące szczebla dowodzenia przełożonego i sąsiadów oraz układu pozamilitarnego.

4. Plan konspekt do organizacji i przeprowadzenia ćwiczenia na szczeblu kompanii

Plan konspekt do organizacji i przeprowadzenia ćwiczenia¹ powinien zawierać:

- a) temat, cele szkoleniowe i czas trwania ćwiczenia;
- b) miejsce przeprowadzenia ćwiczenia;
- c) skład ćwiczących (w tym elementy wsparcia oraz rodzajów wojsk i zabezpieczenia logistycznego);
- d) wskazówki organizacyjno-metodyczne;
- e) podstawowe przepisy bezpieczeństwa;
- f) dotychczasowe działania, położenie wojsk i zamiary walki stron;
- g) etapy ćwiczenia (czas trwania, zagadnienia szkoleniowe, zasadnicze przedsięwzięcia realizowane przez kierownika ćwiczenia i ćwiczących).

Do planu opracowywany jest załącznik na mapie, który powinien zawierać:

- położenie wyjściowe stron;
- zamiary walki stron;

¹ Dokument wykonuje się na szczeblu batalionu i kompanii

- zadania bojowe szczebla nadrzędnego i ćwiczących na czas trwania ćwiczenia;
- rubieże dynamiki walki;
- rozmieszczenie i oś przesunięcia stanowiska dowodzenia kierownika ćwiczenia.

Ponadto, do planu (wg potrzeb) opracowuje się:

- schemat organizacji łączności;
- plan pozoracji;
- schemat pozoracji pola walki;
- założenia taktyczne.

5. Dokumenty dla ćwiczących

5.1. Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia

Podstawowym dokumentem dla ćwiczących jest Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia. Ma na celu dostarczenie ćwiczącemu dowódcy niezbędnych danych zarówno o położeniu wojsk w momencie rozpoczęcia ćwiczenia, jak i zamiarze stron biorących udział w ćwiczeniu.

Treść tego dokumentu powinna odwzorowywać aktualną sytuację bojową obydwu przeciwstawnych stron w takim zakresie, aby dowódca mógł uruchomić system dowodzenia pododdziału a w szczególności proces dowodzenia. Wszystkie podane w założeniu informacje nie powinny w sposób jasny odwzorowywać zamiaru strony przeciwnej, ale tylko nakreślać jeden z możliwych wariantów jego działania pozostawiając go ocenie ćwiczącego dowódcy. Należy zawsze podawać informacje niepełne, potrzebujące uściślenia oraz późniejszej weryfikacji. Oprócz sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia będą ćwiczącym wręczane rozkazy, zarządzenia przygotowawcze. Jeżeli rozkaz, czy też zarządzenie będzie wydawane ćwiczącym dowódcom w trakcie trwania ćwiczenia, to nie jest on dołączany do dokumentacji dla ćwiczących, lecz stanowi oddzielny dokument.

Podstawę do opracowania sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia stanowi Rozkaz bojowy z załącznikami opracowany przez ćwiczące dowództwo¹. Do ćwiczeń taktycznych z wojskami (ćwiczenia taktyczne i taktyczno-specjalne batalionu/dywizjonu) należy w fazie przygotowania ćwiczenia uwzględnić planowanie działań przez ćwiczący szczebel

¹ Jeżeli w przygotowaniu ćwiczenia z wojskami uwzględniono element planowania działań przez ćwiczące dowództwo, w innym wypadku podstawą opracowania sytuacji wyjściowej na pierwszy dzień ćwiczenia jest sytuacja ogólna i szczegółowa zawarta w koncepcji przygotowania i przeprowadzenia ćwiczenia.

dowodzenia posiadający dowództwo (batalion/dywizjon) w oparciu o rozkaz bojowy przełożonego ćwiczącego szczebla dowodzenia opracowany przez zespół planowania operacyjnego.

Sytuacja wyjściowa na pierwszy dzień ćwiczenia składa się z¹:

1. Strony tytułowej, a na niej:

- nazwa jednostki,
- klauzula tajności,
- forma ćwiczenia,
- kryptonim ćwiczenia (jeżeli ćwiczenie go posiada),
- rodzaj i skala mapy,
- czas operacyjny,
- miejscowość i data..

2. Sytuacji ogólnej, gdzie przedstawia się charakter dotychczasowych działań i ogólne położenie wojsk własnych i przeciwnika z zasady o dwa szczeble wyżej od ćwiczącego szczebla dowodzenia. Stanowi ona tło taktyczne przyszłych działań².

3. Sytuacji szczegółowej, w której podaje się informacje o jeden, a nawet dwa szczeble niżej.

5.2. Sytuacja na kolejne etapy ćwiczenia

Sytuacja na kolejne etapy ćwiczenia ma na celu przekazanie ćwiczącym niezbędnych danych o położeniu wojsk własnych i przeciwnika oraz zadaniach bojowych, wykonywanych przez pododdziały i oddziały, a także o decyzjach dowódców i kierowników zespołów łączności i informatyki do dalszych działań.

Informacje zawarte w dokumencie powinny pozwolić na pełne zrozumienie przez ćwiczących sytuacji taktycznej oraz uświadomić ćwiczącym warunki, w jakich realizowane będą zadania łączności.

Podstawę do opracowania dokumentu stanowi plan przeprowadzenia ćwiczenia. Dla kompanii łączności oddziału sytuację przekazuje się (z reguły) ustnie, a dla b dow ZT, pdow, batalionów BŁ, w formie dokumentu, składającego się części opisowej i graficznej.

Część opisowa sytuacji na kolejne etapy ćwiczenia powinna zawierać:

- sytuację ogólną wojsk własnych i przeciwnika,

¹ Instrukcja o ..., op. cit., s. 145-147.

² B. Szulc i in., op. cit., s. 92

- sytuację szczegółową łączności przeciwnika i ćwiczącego pododdziału łączności;
- dane dodatkowe;
- pracę do wykonania przez ćwiczących.

Sytuacja ogólna wojsk własnych i przeciwnika powinna zawierać dotychczasowy charakter działań stron i ogólne położenie ich wojsk z zasady o jeden szczebel wyżej od szczebla, dla którego opracowane jest założenie. Ta część dokumentu powinna zawierać również ogólne wiadomości odnośnie sytuacji łączności przeciwnika, jak i wojsk własnych. Szczegółowość przedstawiania sytuacji ogólnej zależeć będzie od potrzeb ćwiczenia, a głównie od problemów łączności zamierzonych do rozwiązania w czasie ćwiczenia

Sytuacja szczegółowa zawiera szczegółowe informacje o położeniu i dotychczasowym działaniu wojsk własnych i przeciwnika. Sytuacja szczegółowa powinna zawierać informacje o położeniu ćwiczących pododdziałów. Powinna umożliwiać ćwiczącemu dowódcy pododdziału łączności oraz oficerom jego sztabu rozpoczęcie procesu pracy nad wypracowaniem koncepcji działania ćwiczącego pododdziału.

Do podstawowych informacji przekazywanych ćwiczącym w sytuacji szczegółowej należą:

- dane dotyczące składu, położenia i wykonywanych zadań przez ćwiczące pododdziały łączności;
- stan środków łączności mających wpływ na wykonanie zadań łączności;
- straty w ludziach i w podstawowym sprzęcie łączności.

Część informacji szczegółowych dotyczących położenia wyjściowego ćwiczących może być przedstawiona graficznie na mapie lub kalce.

Dane dodatkowe powinny zawierać pozostałe, nie przedstawione wcześniej, a ważne dla ćwiczących informacje. Mogą to być:

- informacje o realizacji zadań łączności realizowanych przez przełożonego na korzyść ćwiczących;
- informacje o infrastrukturze telekomunikacyjnej terenu ćwiczeń;
- informacje o terminach i sposobach składania meldunków;
- inne informacje.

Praca do wykonania określa zakres przygotowania się szkolonych do ćwiczenia, zadania, czynności i dokumenty, jakie ćwiczący mają wykonać.

Część graficzna - opracowana na mapie "Położenie wojsk ... (godzina, data)". Po stronie wojsk własnych wrysowuje się wszystkie informacje, jak na mapie "Położenie stron". Po stronie przeciwnika wrysowuje się jedynie niezbędne elementy jego ugrupowania bojowego,

systemu łączności, walki radioelektronicznej i inne informacje potrzebne do właściwej jego oceny dalszego działania.

Sytuacje taktyczne mogą zawierać załączniki. Załącznikiem może być mapa lub kalka zawierająca szczegółowy stan systemu łączności, położenie pododdziałów łączności oraz ogólne położenie innych rodzajów wojsk i wojsk przeciwnika. Innymi załącznikami mogą być:

- sytuacja rozpoznawcza (szczególnie dane dotyczące sił i środków walki radioelektronicznej przeciwnika);
- sytuacja logistyczna.

W przypadku ćwiczenia wieloetapowego, w którym mają miejsce przeskok operacyjny, wymagane są kolejne sytuacje taktyczne. Dokumenty powinny zawierać niezbędną ilość informacji zapewniającą rozwiązywanie problemów łączności danego etapu ćwiczenia. W celu zmuszenia ćwiczących do aktywnego współdziałania z podwładnymi treść nowych informacji powinna być zwięzła.

5.3. Dokumenty dowodzenia

Rozkazy bojowe stanowią formę przekazania podległym dowódcom niezbędnych szczegółów do dalszego działania. Przekazanie rozkazu bojowego ćwiczącym może nastąpić razem z przekazaniem założenia do ćwiczenia lub po zapoznaniu się ćwiczących z założeniem, w czasie określonym przez kierownika. Treści rozkazów nie należy umieszczać w założeniach taktycznych.

W ćwiczeniu kompanii łączności z bdown oddziału, rozkazy i zarządzenia wydaje się ustnie, natomiast w ćwiczeniach z pododdziałami łączności ZT, pdow, BŁ, w formie pisemnej.

5.4. Dokumenty pomocnicze

Dokumenty pomocnicze można opracowywać w formie zestawień, schematów, planów.

Ważną czynnością w procesie przygotowania ćwiczenia jest dopuszczenie do ćwiczeń planowanych pododdziałów łączności. Zgodnie z kompetencjami za przygotowania do ćwiczeń taktyczno-specjalnych odpowiadają dowódcy pododdziałów. Za organizację i przeprowadzenie sprawdzianu odpowiedzialny jest przełożony organizujący ćwiczenie, natomiast bezpośrednim organizatorem - kierownik ćwiczenia. Sprawdzenia może przyjąć formę egzaminu, zajęć praktycznych, zajęć indywidualnych (sprawdzenie przygotowania taktycznego dowódców pododdziałów, oficerów sztabu).

ARKUSZ OBSERWACJI
ĆWICZEŃ NA SZCZEBLU TAKTYCZNYM Z DOWÓDZTWAMI I SZTABAMI
W ASPEKCIE DOSKONALENIA DOWÓDZTW I WOJSK
JEDNOSTEK WSPARCIA DOWODZENIA

1. TEMAT BADAŃ: Doskonalenie dowództw i wojsk wsparcia dowodzenia.
2. METODY BADAWCZE: Obserwacja niestandardyzowana zewnętrzna.
3. CEL BADAŃ: określenie skutecznych form i metod doskonalenia dowództw i wojsk wsparcia dowodzenia
4. CZAS BADAŃ: Maj 2000 – Wrzesień 2005
5. OPIS PRZEBIEGU BADAŃ: badanie przeprowadzono metodą obserwacji niestandardyzowanej zewnętrznej w czasie ćwiczeń:
 - prowadzonych w AON – szkieletowego ćwiczenia dowódczo-sztabowego
 - prowadzonych w wojskach lądowych szczebla taktycznego – dowódczo-sztabowego w 16DZ oraz 11DKPanc.

Badaniami objęto działanie dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń z jednostkami wsparcia dowodzenia oraz z jednostkami szczebla taktycznego wojsk lądowych.

Badania prowadzono wykorzystując możliwość stałego kontaktu z ćwiczącymi na poszczególnych stanowiskach funkcyjnych wybranych zespołów stanowiska dowodzenia. Umożliwiało to na wymianę poglądów z oficerami po każdym przemieszczeniu stanowiska dowodzenia. Obserwacja niestandardyzowana jest szczególnie przydatna w badaniach eksploracyjnych (poszukujących) bowiem ukierunkowana jest na uzyskanie odpowiedzi dotyczącej aktualnego stanu (jak jest?) – obserwacja faktów, bez przyjmowania jakichkolwiek hipotez. Obserwator ma szeroki zakres pola badawczego. Brak karty obserwacji czy też innego środka standaryzacji umożliwia szersze możliwości na twórcze poszukiwanie rozwiązań szczegółowych.

W oparciu o wyniki prowadzonej obserwacji można sformułować w odniesieniu do problematyki doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia następujące **wnioski**:

- aktualna obsada personalna dowództwa oraz stanowiska dowodzenia batalionów dowodzenia i brygad dywizji oraz pułku wsparcia dowodzenia nie spełnia wymogów ciągłego funkcjonowania stanowiska dowodzenia w dłuższym okresie czasu;

- obecna struktura i obsada stanowiska dowodzenia pododdziałów wsparcia dowodzenia nie pozwala organizować pracy dwuzmianowej;

- istnieje zatem potrzeba doposażenia pododdziałów dowodzenia w urządzenia i systemy pozwalające zarządzać organizowanymi sieciami łączności, a zwłaszcza nowo tworzonymi sieciami teleinformatycznymi;

- formy i metody doskonalenia dowództw (ćwiczenia wojskowe) jednostek wsparcia dowodzenia należy traktować jako zorganizowany cykl działania, w którym występują następujące elementy: sprawca, cel, wynik, środki i metody, warunki (aparatura/narzędzia), materiał oraz wytwór końcowy;

- formy i metody doskonalenia dowództw (ćwiczenia wojskowe) powinny być uzależnione od celu ich prowadzenia, i wynikać z potrzeb i możliwości szkoleniowych, a tak naprawdę z zadań jakie należy realizować zgodnie z wojennym przeznaczeniem danej jednostki lub w misji;

- analiza kategorii gotowości poszczególnych jednostek wojsk lądowych oraz realizowanego w nich procesu szkolenia pozwalają stwierdzić, że priorytetem w szkoleniu wojsk, w tym również pododdziałów wsparcia dowodzenia objęte są jednostki wchodzące w skład Sił Wysokiej Gotowości, zdolne do przerzutu, w tym jednostki wydzielone do Sił Odpowiedzi NATO, a także narodowe siły osłony strategicznej oraz siły wydzielone do udziału w misjach (operacjach) w składzie struktur międzynarodowych;

- pododdziały wsparcia dowodzenia biorą obecnie udział w: ćwiczeniach taktycznych z wojskami (kompleksowych) – pododdziałów ogólnowojskowych i rodzajów wojsk prowadzonych na szczeblu batalionu (równorzędnego), brygady, dywizji, ćwiczeniach taktyczno-specjalnych – jednorodnych pododdziałów wsparcia dowodzenia na szczeblu kompanii (batalionu), ćwiczeniach grup zadaniowych (modułów bojowych), tworzonych na bazie pododdziałów ogólnowojskowych, których trzonem jest obecnie batalion wraz z jednostkami wsparcia i zabezpieczenia, ćwiczeniach komponentu rodzajów sił zbrojnych – przygotowujących do działań połączonych oraz ćwiczeniach połączonych komponentów rodzajów sił zbrojnych – przygotowujących i zgrywających do działań wydzielonych wojsk Sił Zbrojnych RP do prowadzenia operacji połączonej w układzie narodowym i sojuszniczym.

215

Załącznik 3

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ

WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

WYWIAD EKSPERCKI

WARSZAWA

2005

Szanowny Panie.

Analiza definicji szkolenia wojsk (bojowego) zawartych w *Leksykonie wiedzy wojskowej*¹, a także projekcie *Doktryny szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7*² pozwala postawić tezę, że treści tych definicji dotyczą (poruszają) kwestie szkolenia oddziałów, pododdziałów bojowych, realizujących typowe zadania militarne. Nie nawiązują jednak do szkolenia np. **wojsk wsparcia dowodzenia** realizujących zadania, pozwalające na sprawne funkcjonowanie systemu dowodzenia wojsk „walczących”. Celowe jest zatem precyzyjne określenie istoty i celów szkolenia wojsk wsparcia dowodzenia, których wyszkolenie decyduje o właściwej organizacji i zapewnieniu dowodzenia elementami ugrupowania operacyjnego, taktycznego.

Dlatego przedmiotem zainteresowania prowadzących badań są: zmiany w koncepcji doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych SZ RP.

Proszę o odpowiedź na następujące pytania:

1. *Pana zdaniem jakie jest miejsce, rola oraz struktura dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych w działaniach operacyjno-taktycznych?*
2. *W jakim stopniu według Pana istnieją podobieństwa i różnice form i metod doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych SZ RP do stosowanych form i metod w wybranych armiach Sojuszu?*
3. *Według Pana w jaki sposób należy planować, organizować i prowadzić przedsięwzięcia doskonalenia dowództw jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych?*
4. *W jaki sposób organizacja i funkcjonowanie podsystemu doskonalenia wojsk wsparcia dowodzenia wpływa na osiągnięcie gotowości do podjęcia działań przez pododdziały, oddziały i związki taktyczne wojsk lądowych?*
5. *Pana zdaniem jakie kierunki zmian powinno się zastosować w zakresie modyfikacji form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych?*

¹ Zob. *Leksykon wiedzy wojskowej*, MON, Warszawa 1979, s. 432.

² *Doktryna szkolenia Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej DD/7* (projekt), SG WP, Warszawa 2005, s. 17, pkt. 2046.

**SPRAWOZDANIE Z BADAŃ OPINII EKSPERTÓW DOTYCZĄCEGO
PROBLEMATYKI DOSKONALENIA DOWÓDZTW I WOJSK
JEDNOSTEK WSPARCIA DOWODZENIA**

1. TEMAT BADAŃ: Doskonalenie dowództw i wojsk wsparcia dowodzenia
2. METODY BADAWCZE: Metoda ocen ekspertów.
3. CEL BADAŃ: opracowanie skutecznych form i metod doskonalenia dowództw i wojsk jednostek wsparcia dowodzenia
4. CZAS BADAŃ: Maj 2000 – Wrzesień 2005
5. OPIS PRZEBIEGU BADAŃ: badania przeprowadzono metodą ocen ekspertów, objęto nimi oficerów, którzy:
 - a) ukończyli uczelnie i kursy w państwach sojuszu NATO
 - b) uczestniczyli w ćwiczeniach międzynarodowych w ramach „Partnerstwa dla pokoju”
 - c) pełnili misje pokojowe (stabilizacyjne) z jednostek wojsk operacyjnych NATO
 - d) oficerów Dowództwa Wojsk Lądowych
 - e) wykładowców AON
 - f) oficerów dowództw związków operacyjnych i taktycznych uczestniczących w różnego rodzaju studiach, kursach w AON

Badania prowadzono techniką opartą na wzajemnym komunikowaniu się, ze względu na możliwość zdobywania dodatkowych informacji poza standartowymi pytaniami, przewidzianymi w kwestionariuszu.

Szczególnie przydatne okazały się wypowiedzi oficerów pełniących funkcje sztabowe w jednostkach przeznaczonych do działania w ramach NATO (11DKPanc i 12DZ). Duży wkład merytoryczny wnieśli wykładowcy AON oraz Akademii Dowodzenia Bundeswehry. Zwłaszcza absolwenci uczelni i kursów organizowanych przez państwa sojuszu.

Praktyczne podejście do rozwiązywanych problemów poznano podczas wywiadu z oficerami Dowództwa Wojsk Lądowych, którzy wielokrotnie brali udział w treningach sztabowych i ćwiczeniach dowódczo-sztabowych różnych szczebli dowodzenia wojsk lądowych.

W oparciu o pozyskane wypowiedzi można sformułować w odniesieniu do rozpatrywanych problemów, następujące generalne wnioski:

1. Członkostwo Polski w NATO obliguje do ujednoczenia struktur organizacyjnych dowództw poszczególnych szczebli dowodzenia jednostek wsparcia dowodzenia do standardów obowiązujących w sojuszu. Organizacja sztabu powinna uwzględniać nasze narodowe tradycje, ale główne zespoły funkcjonalne powinny być analogiczne jak w państwach sojuszu. Uła-

twia to wzajemne kontakty i rozwiązywanie problemów zwłaszcza interoperacyjności w działaniu.

2. W hierarchii wojskowych struktur organizacyjnych sztab zajmuje szczególne miejsce, jest on umiejscowiony poza bezpośrednią ścieżką dowodzenia i jest „instrumentem pracy” danego dowódcy. Praca sztabu jest ukierunkowana na przygotowaniu i zaproponowaniu najlepszych propozycji realizacji zadań. Szefowie rodzajów wojsk wykonują czynności związane ze swoją specjalnością. Aby w pełni wykorzystać ich możliwości muszą podlegać osobie odpowiedzialnej za przygotowanie działań, czyli szefowi sztabu.
3. Współczesne pole walki charakteryzuje się dużą manewrowością oraz zmiennością sytuacji taktycznej, która to wymusza konieczność przemieszczania stanowisk dowodzenia, które organizują jednostki wsparcia dowodzenia. Przemieszczanie jednego stanowiska dowodzenia przy jednoczesnym funkcjonowaniu drugiego stałego stanowiska dowodzenia narażonego na ciągłe ogniowe i radioelektroniczne oddziaływanie przeciwnika, zwiększa ryzyko zerwania ciągłości dowodzenia w wypadku jego zniszczenia lub obezwładnienia. Potrzeba zachowania ciągłości dowodzenia, żywotności danego systemu przemawia za tym, aby od szczebla brygady organizować więcej niż jedno stanowisko dowodzenia, a od szczebla dywizji więcej niż dwa stale funkcjonujące stanowiska dowodzenia. Taka liczba stanowisk dowodzenia powinna zapewnić możliwość swobodnego przemieszczania jednego z nich, przy jednoczesnym funkcjonowaniu stanowiska dowodzenia (głównego) oraz drugiego stanowiska do natychmiastowego przejęcia dowodzenia. Zniszczenie lub obezwładnienie jednego ze stanowisk dowodzenia nie zerwie ciągłości dowodzenia, a umożliwi odtworzenie stale funkcjonującego stanowiska dowodzenia.
4. Zasadniczy wpływ na przemieszczanie SD ma tempo działania wojsk, rodzaj wykorzystywanej łączności (praktyczny zasięg środków radiowych umożliwiających utrzymanie dowodzenia podczas zmiany SD), czas przebywania w danym rejonie rozmieszczenia oraz stopień zagrożenia ze strony przeciwnika.
5. W działaniach zaczepnych stanowiska dowodzenia przemieszcza się na kierunkach działania głównego zgrupowania wojsk, w działaniach obronnych na kierunkach najmniejszego zagrożenia włamania się uderzeniowego zgrupowania przeciwnika
6. Wybór odpowiednich form i metod doskonalenia kadr dowództwa zależy w głównej mierze od dowódcy i zadania, jakie ma realizować dane dowództwo wsparcia dowodzenia.
7. Wykorzystanie modelowania symulacyjnego jako nowoczesnej metody wspomagającej doskonalenie kadr dowódczych jest szczególnie zasadne w tych formach doskonalenia, w których eksponowany jest aspekt praktyczny, czyli ćwiczeń. Zdobyte doświadczenia pozwala-

ją na stwierdzenie, że techniki symulacyjne znacznie przyspieszają i obniżają koszty szkolenia dowództw.

7. Wykorzystanie komputerowych modeli symulacyjnych w ćwiczeniach wojskowych prowadzonych w dowództwach jednostek wsparcia dowodzenia wojsk lądowych pozwoli uniknąć w pewnym stopniu subiektywizmu w ocenie podejmowanych przez strony decyzji oraz nauczy dowódców danego szczebla dowodzenia racjonalnego dysponowania techniką bojową na polu walki.

8. W wyniku dokonanej analizy typów i rodzajów ćwiczeń stwierdzono, że kryterium podmiotu zastosowane do typologii ćwiczeń w sposób obiektywny i rzeczowy odzwierciedla funkcjonujące w armiach podziały ćwiczeń i ich strukturę

9. Specyficznymi rodzajami ćwiczeń są ćwiczenia „programowe”, realizowane w cyklach czasowych, powtarzające się z nowymi dowództwami, będące też sprawdzianem stopnia zdolności bojowej. Takimi ćwiczeniami są: *BCTP/BCBST* (Battle Command Training Program), *CTC (CTC Rotations)* (ośrodki szkolenia poligonowego połączonych rodzajów wojsk). Analiza dostępnej literatury pozwoliła zespołowi autorskiemu na postawienie analizy literatury wyciągnąć następujący wniosek, iż największą uwagę wszystkie analizowane systemy szkolenia armii poświęcają na ćwiczenia z wojskami. Typologia i nazewnictwo tych ćwiczeń precyzuje podmioty szkolenia jednoznacznie – wojska – żołnierze, pododdziały, oddziały i związki taktyczne.

10. Ważnym czynnikiem wpływającym na szkolenie wojsk wsparcia dowodzenia jest racjonalizacja kosztów (rachunku ekonomicznego). Podejmowane są działania umożliwiające ograniczenie ćwiczeń z wykorzystaniem sprzętu bojowego, wprowadzając do procesu szkolenia ćwiczenia z wykorzystaniem urządzeń szkolno-treningowych (symulatorów). Racjonalizacji szkolenia nie może obniżyć jednak efektywności szkolenia, w każdym przypadku musi zapewnić osiągnięcie zakładanych celów szkoleniowych, co w procesie szkolenia pododdziałów wojsk wsparcia dowodzenia będzie zadaniem bardzo trudnym w praktycznej realizacji.

11. Interoperacyjność wojsk oraz kompatybilność sprzętu, jaki wykorzystują obecnie pododdziały wojsk wsparcia dowodzenia implikuje szereg problemów szkoleniowych, przede wszystkim w zakresie posiadanej bazy szkoleniowej, a także zgrywania w działaniach całych pododdziałów.



s/6341
21,90