R G B WH GR BL Grey Scale #13 C M Y K DANES-PICTA.COM
A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19

AKADEMIA
OBRONY
NARODOWEJ

AON 5753/2005

Jerzy SŁOWIK
Andrzej WISZ

ODDZIAŁY I PODODDZIAŁY DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

60309

WARSZAWA 2005

Colour Chart #13
Blue Cyan Green Yellow Red Magenta White 3/Color Black
Inches Centimetres
DANES-PICTA.COM

AKADEMIA OBRONY NARODOWEJ
WYDZIAŁ WOJSK LĄDOWYCH
INSTYTUT ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA

AON 5753/05

Jerzy SŁOWIK
Andrzej WISZ

ODDZIAŁY I PODODDZIAŁY DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH

WARSZAWA 2005

Recenzent
płk dr hab. inż. Józef Janczak

Redaktor
Teresa Piątek

Redaktor techniczny
Beata Klarowska

Korekta
Małgorzata Sęktas

Skład, druk i oprawa: Akademia Obrony Narodowej – Wydział Wydawniczy
00-910 Warszawa, al. gen. A. Chruściela 103, tel. 681-40-55, tel./faks 681-37-52
Zam. nr 1019/2005

SPIS TREŚCI

Wstęp 5

1. Zadania i struktura oddziałów i pododdziałów dowodzenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej 7

2. Zadania i struktura dowództw w oddziałach i pododdziałach dowodzenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej 15
2.1. Przeznaczenie, zadania i struktura dowództwa pułku dowodzenia komponentu lądowego 15
2.2. Przeznaczenie, zadania i struktura dowództwa batalionu dowodzenia dywizji wojsk lądowych 25
2.3. Przeznaczenie, zadania i struktura dowództwa batalionu dowodzenia brygady wojsk lądowych 33

3. Stanowiska dowodzenia oddziałów i pododdziałów dowodzenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej 40
3.1. Struktura i zadania obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia komponentu lądowego 40
3.2. Struktura i zadania obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia dywizji wojsk lądowych 51
3.3. Struktura i zadania obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia brygady wojsk lądowych 58

4. Model procesu dowodzenia w oddziałach i pododdziałach dowodzenia wojsk lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej 67
4.1. Istota procesu dowodzenia 67
4.2. Ustalenie położenia 70
4.3. Planowanie użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia 72
4.3.1. Metodyka oceny sytuacji 72
4.3.2. Decyzja i zamiar dowódcy oddziału (pododdziału) dowodzenia 92
4.3.3. Opracowanie planu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia 94
4.3.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego 97
4.4. Stawianie zadań 99
4.5. Kontrola 101

Zakończenie 104

Załączniki 105
Bibliografia 122
Słownik terminów 124
Wykaz akronimów 126

WSTĘP

Analiza procesów zachodzących w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej wskazuje na interdyscyplinarne przeobrażenia dokonujące się na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Poczesne miejsce zajmują w tym względzie wojska lądowe, jako największy komponent sił zbrojnych,

Ważne miejsce w składzie wojsk lądowych zajmują oddziały i pododdziały dowodzenia odgrywające nieocenioną rolę w zapewnieniu przepływu informacji w systemie dowodzenia.

Genezę tworzenia się pododdziałów dowodzenia w formie porównywalnej do obecnie istniejącej można datować na początek XX wieku. Wtedy to obok lotnictwa burzliwie rozwijała się również łączność[1]. Było to spowodowane potrzebą ścisłej koordynacji działań rodzajów wojsk na polu bitwy. Do wybuchu pierwszej wojny światowej oddziały łączności wchodziły w skład wojsk inżynieryjnych. W toku wojny w samodzielny rodzaj wojsk wyodrębniała się łączność (w armii niemieckiej i francuskiej już w 1916 r.). Wprowadzono również w tym czasie jednolity system kierowania łącznością, wykorzystując zarówno środki techniczne (telegraf, radio, telefon), jak i ruchome (łącznik pieszy, konny, rowerzysta, a także motocykl i samochód, samolot, gołębie pocztowe i tresowane psy). Bardzo często wykorzystywano łączność sygnalizacyjną. Organizowano więc stacje i posterunki świetlne. Użycie telefonicznych, telegraficznych i radiowych środków łączności oraz wypadki podsłuchu przez nieprzyjaciela zmusiły wojujące strony do zastosowania szyfru. Powstały więc komórki szyfrowo-kodowe.

Powstawanie nowych rodzajów wojsk i służb wymagało rozbudowy nowych komórek sztabowych oraz zapewnienia im łączności. Sprzyjała temu również prowadzona wojna pozycyjna.

W okresie drugiej wojny światowej nastąpił gwałtowny wzrost manewrowości wojsk, co spowodowało, iż oddziały i pododdziały łączności nie nadążały z zapewnieniem odpowiedniej łączności w trakcie prowadzonych działań. Cechą charakterystyczną tego okresu był ogromny potok informacji płynący do sztabów oraz potrzeba ich właściwej interpretacji i potwierdzania ich rzetelności.

W okresie powojennym następuje rozwój wojsk łączności, dalsze wzbogacanie i unowocześnianie środków radiowych oraz wprowadzanie urządzeń radioliniowych. Oddziały i pododdziały łączności są postrzegane jako szczególnie istotny element nowoczesnych sił zbrojnych.

Współcześnie w związku z wprowadzeniem nowoczesnych środków łączności i informatyki oraz automatyzacją procesów sztabowych oraz wykonywaniem przez nie całego spektrum zadań związanych z rozwijaniem i utrzymaniem i zwijaniem

[1] Por. J. Orzechowski, *Dowodzenie i sztaby*, t. II, Wyd. MON, Warszawa 1975.

stanowisk dowodzenia oddziały i pododdziały łączności zostały przekształcone w oddziały i pododdziały dowodzenia.

Nowy zakres zadań, jakie stoją przed siłami zbrojnymi Rzeczypospolitej Polskiej, a w szczególności przed wojskami lądowymi, skłania do refleksji nad kształtem struktur organizacyjnych oddziałów i pododdziałów dowodzenia. Problem struktur organizacyjnych i zadań jednostek dowodzenia jest ciągle żywy. Wynika to postępu technicznego w dziedzinie komunikacji i łączności oraz permanentnej modernizacji jednostek wojsk lądowych mającej na celu dostosowanie ich do działań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Zasadniczym zadaniem oddziałów i pododdziałów dowodzenia jest zorganizowanie i zapewnienie dowodzenia całością sił oraz elementami ugrupowania operacyjnego i taktycznego.

Niniejsze opracowanie może posłużyć jako pomoc dydaktyczna z zakresu systemów dowodzenia i systemów łączności, a jego celem jest:

- określenie ogólnych zadań i struktur oddziału i pododdziałów dowodzenia w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- przedstawienie zadań i struktur dowództw oddziału i pododdziałów dowodzenia;
- zaprezentowanie struktury stanowisk dowodzenia i zadań obsady operacyjnej oddziału i pododdziałów dowodzenia;
- przedstawienie pożądanego modelu procesu wypracowania decyzji w jednostkach dowodzenia.

W rozdziale pierwszym przedstawiono ogólną charakterystykę oddziałów i pododdziałów dowodzenia, ich struktury organizacyjne oraz ogólne zadania.

Rozdział drugi dotyczy zadań i struktur dowództwa pułku dowodzenia komponentu lądowego, batalionów dowodzenia szczebla dywizji i brygady. Dobór zadań i struktur wynika z prowadzonych przez autorów badań oraz uczestnictwa w ćwiczeniach taktycznych organizowanych w Akademii Obrony Narodowej i w wojskach lądowych Sił Zbrojnych RP.

W rozdziale trzecim przedstawiono propozycję organizacji stanowisk dowodzenia na potrzeby dowodzenia odziałem i pododdziałami dowodzenia oraz zaproponowano zadania i obowiązki obsady operacyjnej stanowisk dowodzenia.

Rozdział czwarty poświęcono natomiast omówieniu modelu procesu wypracowania decyzji w jednostkach dowodzenia.

Autorzy mają nadzieję, że opracowanie będzie przydatne kadrze i słuchaczom Wydziału Wojsk Lądowych Akademii Obrony Narodowej i umożliwi poszerzenie wiedzy na temat oddziałów i pododdziałów dowodzenia wojsk lądowych, struktury funkcjonalno-organizacyjnej stanowisk dowodzenia oraz przebiegu procesu dowodzenia w wojskach lądowych.

1. ZADANIA I STRUKTURA ODDZIAŁÓW I PODODDZIAŁÓW DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Głównymi zadaniami realizowanymi przez oddziały i pododdziały dowodzenia jest zorganizowanie i zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu dowodzenia dla komponentu wojsk lądowych. Wymusza to z kolei istnienie w komponencie wojsk lądowych sprawnego i dostosowanego do większości typowych zadań[2] systemu dowodzenia, a więc także systemu łączności i informatyki. System ten powinien umożliwiać otrzymywanie (zdobywanie), przetwarzanie i przekazywanie informacji we wszelkich relacjach dowodzenia, współdziałania, rozpoznania, zabezpieczenia i wsparcia oraz sterowania środkami walki. System łączności powinien działać skutecznie w warunkach dużej dynamiki działań, tzn. wymagana jest mobilność wszystkich jego elementów składowych, na obszarze o dużych odległościach pomiędzy użytkownikami systemu, zapewniając przy tym niezbędne miejsca pracy osób funkcyjnych, wyposażone w systemy wspomagania procesu dowodzenia i dostosowane do działania w każdych warunkach.

Nowoczesny system informacyjno-decyzyjny, jakim powinien być system dowodzenia komponentu lądowego, powstaje w wyniku właściwego zaprojektowania wynikającego z celu, dla którego jest tworzony. Oddziały i pododdziały dowodzenia biorą aktywny udział, a nawet odgrywają **wiodącą rolę** w organizacji systemu dowodzenia przełożonego, tj. komponentu lądowego (KLąd.), związków taktycznych i oddziałów, w składzie których występują. Nie można jednak zapominać, że są to oddziały i pododdziały, które w trakcie działań w okresie pokoju, kryzysu i wojny muszą tworzyć własny system dowodzenia. Uwzględniając powyższe fakty, można przyjąć, iż w celu sprawnego dowodzenia oddziałami i pododdziałami dowodzenia w czasie pokoju, kryzysu i wojny organizuje się system dowodzenia stanowiący integralną część systemu operacji (walki). Tworzą go funkcjonalne i wewnętrznie skoordynowane elementy organizacyjne, ludzkie i materiałowe, wzajemnie z sobą powiązane i uzależnione od siebie[3]. Strukturę systemu dowodzenia organizowanego przez oddziały i pododdziały dowodzenia tworzą następujące elementy:

- organizacja dowodzenia, w tym:
- ogólne zasady działania (doktryna),
- sposób zorganizowania dowództw,
- relacje między dowództwami,

[2] Należy brać pod uwagę, iż w najbliższej przyszłości większość typowych zadań będzie polegać na wsparciu pokoju przeciwdziałaniu kryzysom.

[3] *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999, s. 50.

- uprawnienia i odpowiedzialność dowództw,
- podział i struktura funkcjonalna dowództw na stanowiskach dowodzenia[4];
- proces dowodzenia;
- środki dowodzenia.

Obowiązujący *Regulamin działań wojsk lądowych* określa **organizację dowodzenia** jako pierwszy z komponentów systemu dowodzenia obejmujący:

- sposób organizacji dowództw,
- zadania dowództw i relacje między nimi,
- uprawnienia i odpowiedzialność dowództw,
- podział funkcjonalny dowództw[5].

Oddziały i pododdziały dowodzenia występują jako samodzielne jednostki (oddziały) lub etatowe pododdziały związków taktycznych i oddziałów wojsk lądowych. Podstawowymi zadaniami realizowanymi przez oddziały i pododdziały dowodzenia wojsk lądowych są: przygotowanie, wyposażenie i funkcjonowanie rozwijanych stanowisk dowodzenia oraz organizowanie i zapewnienie łączności organom dowodzenia we wszystkich rodzajach działań operacyjnych i taktycznych[6].

Na szczeblu komponentu wojsk lądowych może być organizowana sieć stanowisk dowodzenia zapewniająca miejsca pracy dowództwu w ramach operacji narodowych sił połączonych. Konieczne jest umożliwienie dowódcy KLąd. dowodzenia jednostkami wojsk lądowych, a ponadto zapewnienie łączności z SD naczelnego dowódcy (SD-1 i SD-2), zapewnienie łączności w zakresie współdziałania z dowództwami innych rodzajów sił zbrojnych oraz układem pozamilitarnym.

W celu sprawnego funkcjonowania systemu dowodzenia na szczeblu KLąd. konieczne jest istnienie pułku (oddziału) dowodzenia z możliwością realizacji następujących zadań:

- zapewnienie wzmocnienia mobilnymi środkami łączności i mobilnymi lub przewoźnymi środkami informatyki miejsc pracy w przygotowanych uprzednio obiektach stacjonarnych przeznaczonych na stanowiska dowodzenia (np. w dotychczasowym miejscu pracy na obecnym etapie wyposażenia);
- zapewnienie (w szczególnym przypadku) rozwinięcia stanowisk dowodzenia w obiekcie stacjonarnym nieprzygotowanym wcześniej na stanowisko dowodzenia;
- utworzenie (doraźnie) jednego lub dwóch wysuniętych stanowisk dowodzenia (WSD KLąd.) na kierunkach operacyjnych;
- zapewnienie wykorzystania systemów łączności i informatyki (przygotowanych stacjonarnych lub własnych) wewnątrz SD;
- zapewnienie łączności z SD naczelnego dowódcy;

---

[4] M. Strzoda, N. Prusiński. *System dowodzenia. Terminologia*, cz. I, AON, Warszawa 2001, s. 62.

[5] *Regulamin...*, wyd. cyt., s. 50.

[6] Por. *Modele struktur organizacyjnych oddziałów i związków taktycznych wsparcia dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego pk. „Struktura – 01"*, red., J. Michniak, AON, Warszawa 2003, s. 61.

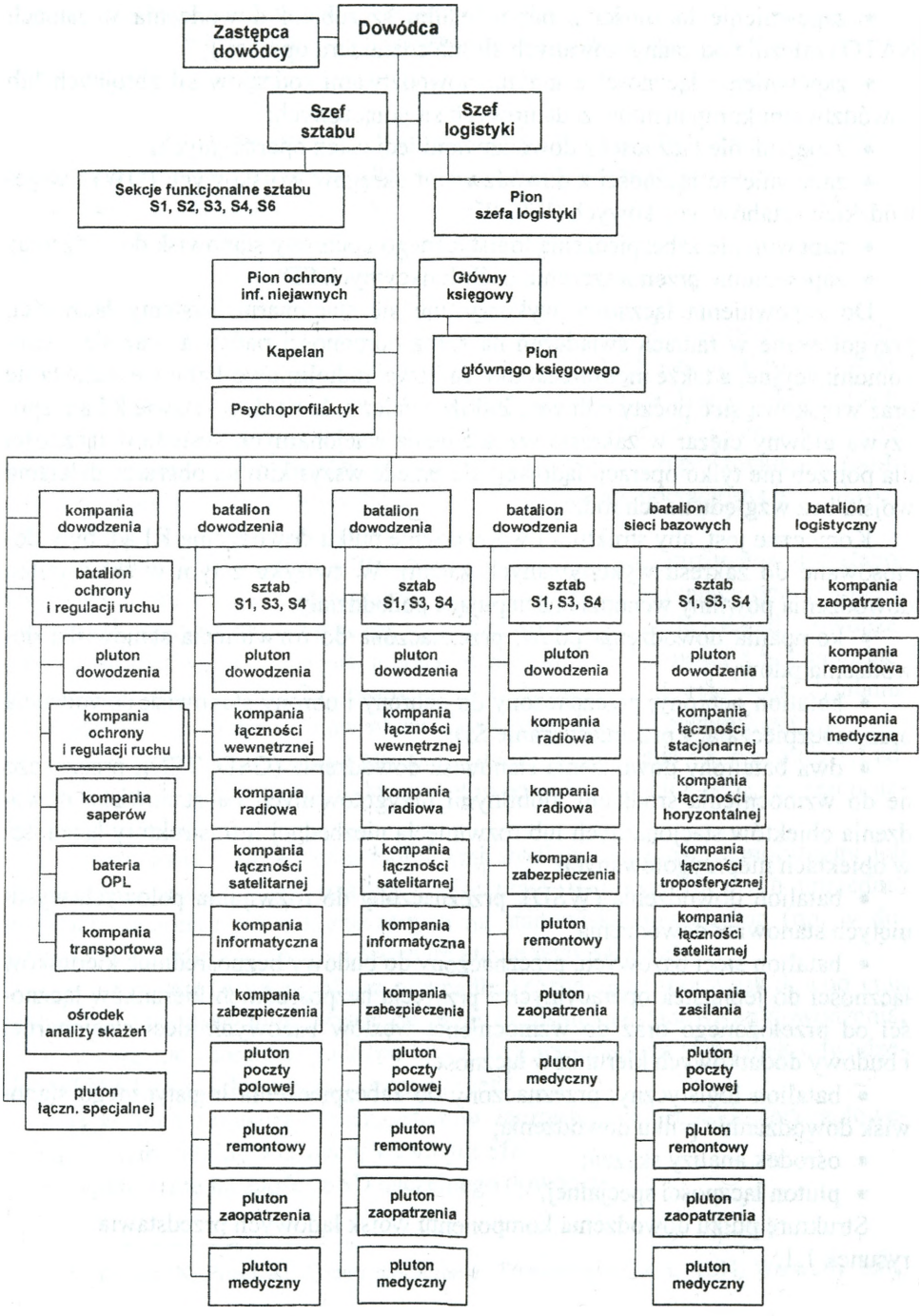
- zapewnienie łączności z odpowiednim szczeblem dowodzenia w ramach NATO (zależnie od zaangażowanych sił lub charakteru operacji);
- zapewnienie łączności z innymi dowództwami rodzajów sił zbrojnych lub dowództwami komponentów zadaniowych sił połączonych;
- zapewnienie łączności z dowództwami jednostek operacyjnych;
- zapewnienie łączności z dowództwami okręgów wojskowych (OW) i wojewódzkich sztabów wojskowych (WSzW);
- zapewnienie zabezpieczenia logistycznego i ochrony stanowisk dowodzenia;
- zapewnienie przemieszczania osób funkcyjnych SD.

Do zapewnienia łączności wykorzystuje się stacjonarne systemy łączności, przygotowane w ramach świadczeń na rzecz obronności państwa oraz sieci telekomunikacyjne, a także mobilne środki: radiowe, radioliniowo-kablowe, satelitarne oraz wojskową sieć poczty polowej. Założyć należy, że na dowództwie KLąd. spoczywa główny ciężar w zakresie wzmocnienia stacjonarnych systemów łączności dla potrzeb nie tylko operacji lądowej, ale przede wszystkim na obszarze działania wojsk, bez względu na ich rodzaj.

Konieczne jest, aby struktura i wyposażenie pułku dowodzenia KLąd. były dostosowane do zakresu wykonywanych zadań). W związku z tym w skład pułku dowodzenia powinny wchodzić następujące pododdziały:

- kompania dowodzenia pdow, przeznaczona do rozwinięcia stanowiska dowodzenia pdow;
- batalion ochrony, przeznaczony do ochrony i obrony stanowisk dowodzenia oraz zabezpieczający przemieszczanie SD;
- dwa bataliony dowodzenia stanowisk dowodzenia (GSD, TSD), przeznaczone do wzmocnienia środkami mobilnymi przygotowanych na stanowiska dowodzenia obiektów stacjonarnych lub rozwinięcia niezbędnej infrastruktury łączności w obiektach nieprzygotowanych;
- batalion dowodzenia (WSD), przeznaczony do rozwijania polowych wysuniętych stanowisk dowodzenia;
- batalion sieci bazowych, przeznaczony do budowy bezpośrednich kierunków łączności do jednostek operacyjnych i przyjęcia bezpośrednich kierunków łączności od przełożonego oraz do wzmocnienia węzłów bazowych sieci stacjonarnej i budowy dodatkowych kierunków łączności;
- batalion logistyczny, przeznaczony do zabezpieczenia logistycznego stanowisk dowodzenia i pułku dowodzenia;
- ośrodek analizy skażeń;
- pluton łączności specjalnej.

Strukturę pułku dowodzenia komponentu wojsk lądowych przedstawia rysunek 1.1.



Rys. 1.1. Struktura pułku dowodzenia (pdow) komponentu lądowego (wariant)

Batalion dowodzenia dywizji zmechanizowanej, kawalerii pancernej, jest oddziałem specjalistycznym występującym w składzie wojsk lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (WLąd. SZ RP), posiadającym stały skład organizacyjny, tj. pododdziały łączności, ochrony i regulacji ruchu, logistyki przeznaczone do organizowania mobilno-stacjonarnych oraz mobilnych stanowisk dowodzenia dywizji.

W obecnej strukturze organizacyjnej batalion dowodzenia może rozwinąć główne stanowisko dowodzenia dywizji (GSD), tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD) i wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD). Możliwości batalionu pozwalają na właściwe zorganizowanie miejsc pracy dla obsady operacyjnej dowództwa dywizji.

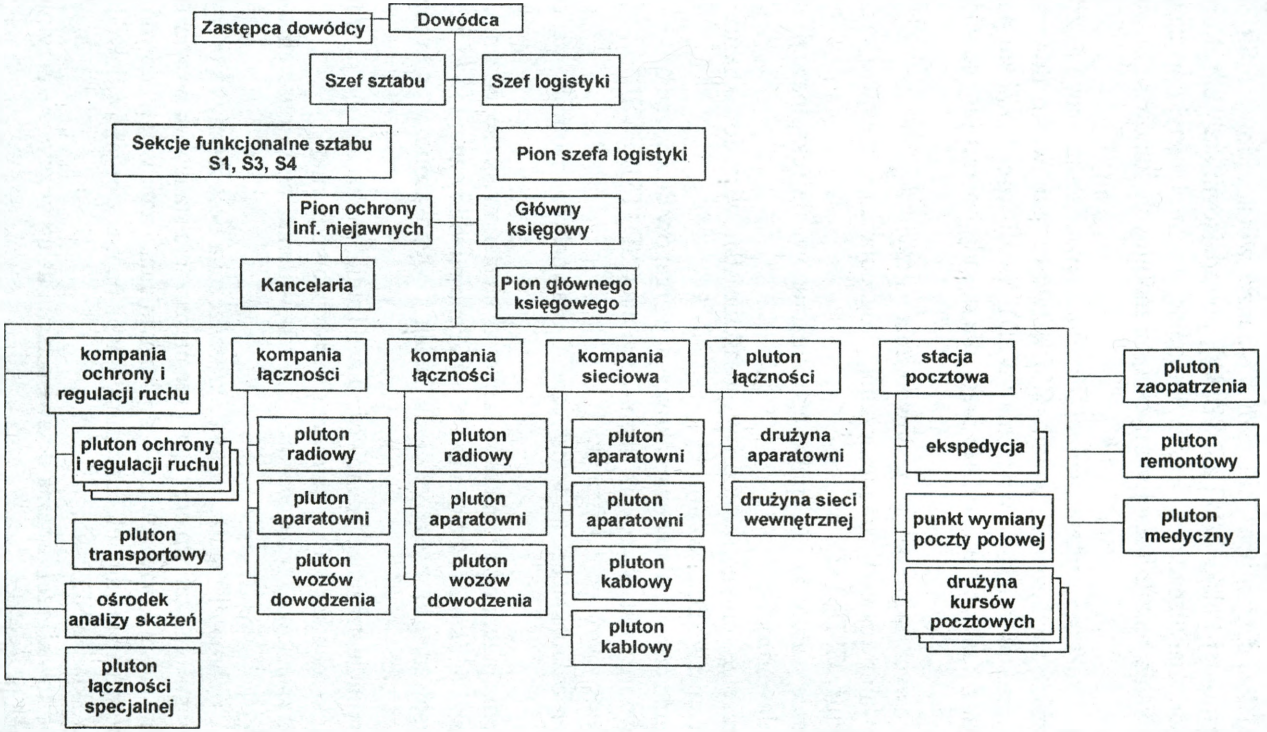
Do podstawowych zadań batalionu dowodzenia należy:

- przygotowanie rejonów rozmieszczenia, dróg dojazdu i manewru oraz budowa infrastruktury GSD, TSD;
- zapewnienie warunków do sprawnego funkcjonowania (eksploatacji) systemu łączności i dowodzenia;
- rozmieszczenie, przygotowanie i wyposażenie stanowisk dowodzenia GSD i TSD oraz doraźnie WSD;
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy organów dowodzenia;
- rozbudowa inżynieryjna rejonu rozmieszczenia GSD, TSD (WSD);
- zapewnienie wymiany informacji;
- zapewnienie zabezpieczenia logistycznego oraz ochrona i obrona stanowisk dowodzenia;
- zapewnienie przemieszczania osób funkcyjnych stanowisk dowodzenia.

W strukturze batalionu dowodzenia DZ, DKPanc powinny znajdować się pododdziały dostosowane do wykonywanych zadań i wyposażone w nowoczesne środki, a mianowicie:

- dwie kompanie łączności stanowisk dowodzenia, przeznaczone do zapewnienia usług telekomunikacyjnych na rzecz organów dowodzenia;
- kompania sieciowa, przeznaczona do zapewnienia funkcjonowania sieci łączności dywizji;
- kompania ochrony i regulacji ruchu, przeznaczona do ochrony i obrony stanowisk dowodzenia oraz zabezpieczająca przemieszczanie stanowisk dowodzenia;
- pluton łączności, przeznaczony do rozwinięcia stanowiska dowodzenia bdow, oraz zapewnienia usług telekomunikacyjnych na rzecz organów dowodzenia wchodzących w skład WSD dywizji;
- stacja pocztowa, przeznaczona do świadczenia usług w zakresie przyjmowania i dostarczania przesyłek;
- pododdziały zabezpieczenia.

Strukturę batalionu dowodzenia dywizji zmechanizowanej, kawalerii pancernej przedstawia rysunek 1.2.



Rys. 1.2. Struktura batalionu dowodzenia DZ, DKPanc (wariant)

Batalion dowodzenia brygady (BZ, Bpanc, BKPanc) przeznaczony jest do zapewnienia organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia, w tym podsystemu łączności dla dowództwa brygady. W skład batalionu dowodzenia wchodzą pododdziały: łączności, ochrony i regulacji ruchu oraz zabezpieczenia logistycznego[7]. Pododdziały te są przeznaczone do przygotowania i wyposażenia mobilno-stacjonarnych i mobilnych stanowisk dowodzenia (GSD i TSD oraz doraźnie rozwijanego WSD), ich ochrony i obrony, a także zapewnienia organom dowodzenia łączności z przełożonym, podwładnymi i współdziałającymi. Podobne ujęcie zadań batalionu dowodzenia przedstawiono w pracy zbiorowej pt. *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*[8].

W celu porównania teorii z praktyką warto w tym miejscu także przedstawić, jak postrzegane są zadania batalionu dowodzenia brygady przez pryzmat jednostki bojowej. Przeprowadzone badania oraz wnioski z ćwiczeń szkieletowych realizowanych w Akademii Obrony Narodowej pozwalają stwierdzić, że batalion dowodzenia jest przeznaczony do organizowania i ochrony GSD i TSD oraz wydzielenia środków do PDO/WSD i jednocześnie utrzymania sprawności systemów dowodzenia i łączności. Proces ten jednak nie przebiega bezkonfliktowo i jest możliwy do realizacji wyłącznie przy zachowaniu ograniczeń czasu pokoju, tj.: praca jednozmianowa, ograniczony czas prowadzenia działań, zamienność i łączenie niektórych funkcji, rezygnacja z wyodrębniania w ramach głównego stanowiska dowodzenia brygady stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia. Aby batalion dowodzenia mógł spełnić wymagania określone w *Tymczasowej instrukcji wojennego systemu dowodzenia*, powinien posiadać w swoim składzie jeszcze jedną kompanię łączności. Innym rozwiązaniem mogłoby być stworzenie dwóch kompanii dowodzenia, które mogłyby zorganizować funkcjonowanie GSD i TSD brygady. W obecnej sytuacji i w aktualnym ukompletowaniu bataliony dowodzenia BZ/BPanc/BKPanc wykonują niżej wymienione zadania w ograniczonym zakresie.

Do przykładowych zadań batalionu dowodzenia należy:

- przygotowanie rejonów rozmieszczenia, dróg dojazdu i manewru oraz budowa infrastruktury GSD, TSD;
- organizowanie i przygotowanie warunków do sprawnego funkcjonowania (eksploatacji) systemu łączności i dowodzenia;
- rozmieszczenie poszczególnych elementów i urządzeń w rejonie GSD, TSD;
- przygotowanie i obsługa miejsc pracy i odpoczynku osób funkcyjnych;
- organizowanie ochrony i obrony GSD, TSD (PDO/WSD) oraz ich maskowanie;
- rozwijanie, zwijanie i przemieszczenie GSD, TSD (PDO/WSD);
- rozbudowa inżynieryjna rejonu rozmieszczenia GSD, TSD (PDO/WSD);
- rozwijanie i eksploatacja węzła łączności GSD, TSD (PDO/WSD);

---

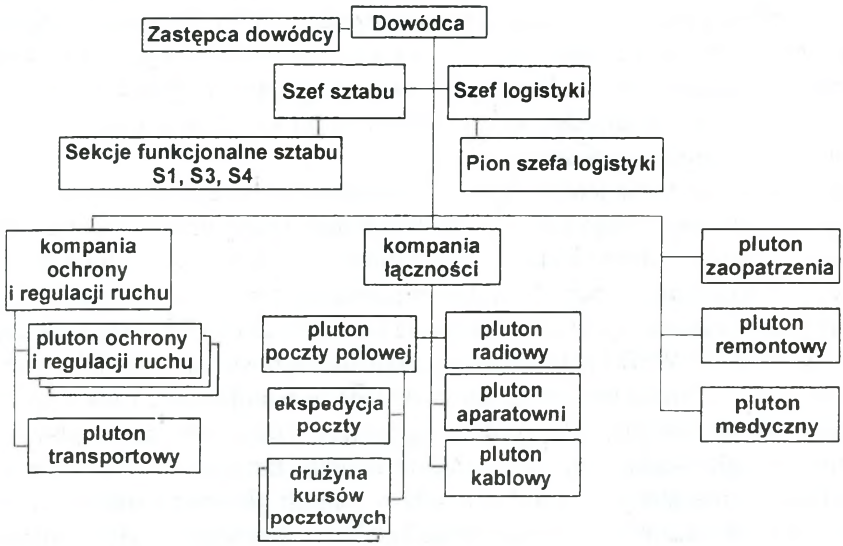
[7] *Modele struktur organizacyjnych...*, wyd. cyt., s. 84.

[8] Z. Klawitter, W. Smolski, G. Świdzikowski, *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*, cz. II. *Oddziały, pododdziały dowodzenia i łączności*, AON, Warszawa 2002, s. 13.

• organizowanie służby porządkowo-ochronnej i regulacji ruchu oraz utrzymanie ustalonego porządku;

• logistyczne zabezpieczenie i energetyczne zasilanie GSD, TS (PDO/WSD)[9].

Strukturę batalionu dowodzenia BZ, BPanc, BKPanc przedstawia rysunek 1.3.



Rys. 1.3. Struktura batalionu dowodzenia BZ, BPanc, BKPanc (wariant)

[9] Na podstawie wywiadu przeprowadzonego przez autorów z dowódcą batalionu dowodzenia 1Bpanc w 2004 r.

2. ZADANIA I STRUKTURA DOWÓDZTW W ODDZIAŁACH I PODODDZIAŁACH DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

2.1. Przeznaczenie, zadania i struktura dowództwa pułku dowodzenia komponentu lądowego

Jednym z głównych uwarunkowań powodzenia organizowanych działań bojowych jest właściwa koordynacja i synchronizacja działalności dowództw. Może to być osiągnięte, gdy struktury na poszczególnych szczeblach dowodzenia będą dostosowane do funkcji, jakie mają spełniać w przyszłych działaniach, oraz do wykonywanych zadań. Struktura organizacyjna dowództwa pułku dowodzenia obejmuje komórki organizacyjne wraz z określeniem ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz powiązań informacyjnych. Jednym z głównych determinantów branych pod uwagę przy tworzeniu struktury dowództwa jest również możliwość funkcjonalnej transformacji na stanowisko dowodzenia[10].

Analiza literatury przedmiotu, udział w ćwiczeniach oraz prowadzone badania w wybranych pododdziałach dowodzenia pozwalają stwierdzić, że dowództwo pułku dowodzenia składa się z:

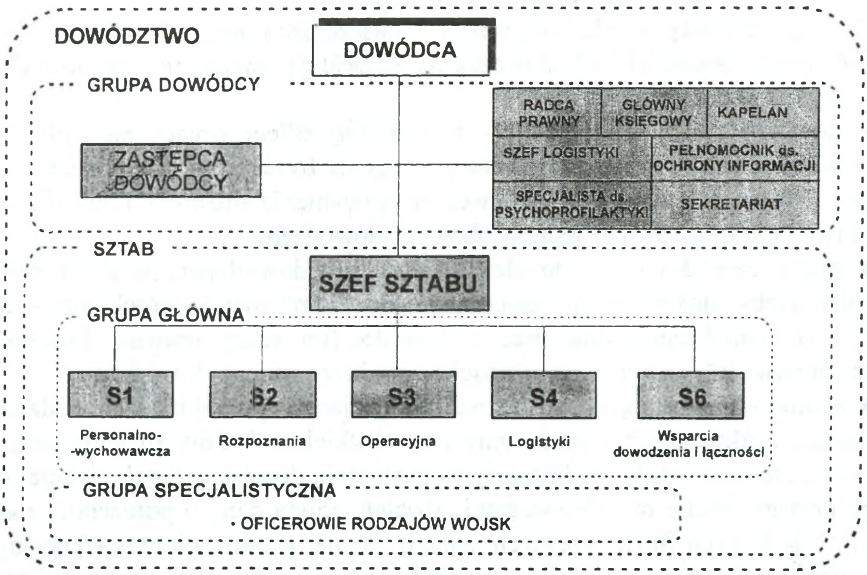
- dowódcy pułku dowodzenia – wyznaczony oficer stojący na czele pułku dowodzenia. Ma prawo rozkazywania podległym żołnierzom, kieruje ich służbą i odpowiada za ich czynności służbowe, ma uprawnienia służbowe i dyscyplinarne umożliwiające sprawowanie jednoosobowego dowodzenia[11];
- grupy dowódcy – jest to element struktury dowództwa, w skład którego wchodzą osoby funkcyjne (np. zastępcy dowódcy) szefowie komórek organizacyjnych, z którymi bezpośrednio pracuje dowódca (np. sekcji prawnej, finansowej, duszpasterstwa lub innych, w zależności od struktury danego dowództwa)[12];
- sztabu – jest to część dowództwa występująca w pododdziałach, oddziałach i związkach taktycznych i operacyjnych wszystkich rodzajów sił zbrojnych. Na jego czele stoi szef sztabu podlegający bezpośrednio dowódcy. Sztab planuje organizuje przygotowanie oraz prowadzenie działań, zbiera dane o położeniu i możliwościach bojowych wojsk własnych, dane o terenie, warunkach atmosferycznych, skażeniach i zakażeniach, wykonuje niezbędne dla dowódcy obliczenia i kalkulacje dotyczące użycia posiadanych sił i środków rażenia, sporządza rozkazy bojowe i zarządzenia, nawiązuje współdziałanie oraz realizuje zabezpieczenie bojowe działań wojsk, przygotowuje meldunki dla dowódcy, informuje dowódców i sztaby

[10] Por. J.W. Michniak, *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003, s. 58.
[11] Por. M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia...*, wyd. cyt., s. 17.
[12] Tamże, s. 28.

podległe oraz współdziałające, organizuje łączność i system dowodzenia, kontroluje wykonanie przez podległe wojska zadań bojowych. W skład sztabu wchodzą komórki grupy głównej, grupy specjalistycznej oraz organ łącznikowy[13].

- grupa główna – element struktury sztabu, w skład którego wchodzą zasadnicze komórki organizacyjne odpowiadające za poszczególne działy dowodzenia, na szczeblu pułku są to sekcje oznaczone literą „S" oraz cyframi od 1 do 6[14];
- grupa specjalistyczna – element struktury sztabu, w skład którego wchodzą komórki organizacyjne odpowiedzialne za wsparcie dowódcy oraz personelu grupy głównej w zakresie planowania, koordynowania i monitorowania działań w odpowiednich obszarach (dziedzinach specjalistycznych)[15];
- organ łącznikowy – grupa personelu sztabu, wraz z niezbędnymi siłami i środkami, wyznaczona do wykonania określonych zadań lub nawiązania łączności z wyższym dowództwem, dowództwem wojsk współdziałających lub podległych[16]. Jednakże w strukturach dowództw oddziałów i pododdziałów dowodzenia grupa ta nie występuje, gdyż organa te są umiejscowione w dowództwach wspieranych przez oddziały i pododdziały dowodzenia.

Rysunek 2.1 przedstawia strukturę dowództwa pułku dowodzenia komponentu lądowego.



Źródło: opracowano na podst. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, red. J. Michniak, AON, Warszawa 2000. s. 13.

Rys 2.1. Struktura dowództwa pułku dowodzenia komponentu lądowego

[13] Tamże, s. 94.
[14] Tamże, s. 28.
[15] Tamże, s. 29.
[16] Tamże, s. 62.

Dowództwo pułku dowodzenia jest organem dowodzenia zabezpieczającym od strony wykonawczej sprawowanie przez dowódcę pułku dowodzenia funkcji dowodzenia podległymi pododdziałami w procesie przygotowania ich do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Dowództwo pułku dowodzenia spełnia funkcje:

- planistyczno-organizacyjne w odniesieniu do:

– organizacji działań w powierzonym rejonie i przygotowania pododdziałów do wykonywania zadań specjalistycznych oraz do współdziałania z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi;

– organizacji systemu mobilizacyjnego uzupełnienia pododdziałów pułku[17];

– organizacji systemu zabezpieczenia logistycznego pułku w okresie pokoju, kryzysu i wojny;

- planistyczno-wykonawcze w zakresie:

– pokojowego uzupełnienia stanów osobowych pododdziałów pułku;

– planowania mobilizacyjnego uzupełnienia podległych pododdziałów;

– organizacja szkolenia operacyjno-taktycznego dowództwa pułku oraz dowództw podległych pododdziałów;

– organizowania i prowadzenia ćwiczeń specjalistycznych oraz nadzorowanie szkolenia specjalistycznego i ogólnowojskowego w pododdziałach pułku;

– organizowania i prowadzenia kursów instruktorsko-metodycznych a także wdrażania do użytku programów normujących proces szkolenia dowództwa i pododdziałów pułku;

– logistycznego zabezpieczenia procesu szkolenia i bieżącej działalności pułku oraz świadczenia usług na rzecz innych jednostek;

– współpracy z terenowymi organami administracji w zakresie gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych na uzupełnienie pułku dowodzenia;

- społeczno-wychowawcze w zakresie:

– wypracowania kierunków i założeń działalności społeczno-wychowawczej;

– kształtowania dyscypliny wojskowej wśród żołnierzy służby czynnej, żołnierzy rezerwy i pracowników cywilnych pułku dowodzenia;

– popularyzacji spraw dotyczących wojska i obronności państwa.

Do głównych zadań dowództwa pułku dowodzenia należy:

- opracowanie i utrzymanie w ciągłej aktualności planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej przez pułk dowodzenia;
- utrzymanie pułku dowodzenia w określonej kategorii gotowości oraz przygotowanie go do prowadzenia działań zgodnych z przeznaczeniem;
- planowanie i organizowanie procesu szkolenia specjalistycznego i ogólnowojskowego dowództwa i pododdziałów pułku oraz kierowanie tym procesem;
- planowanie i organizowanie szkolenia rezerw osobowych pokojowego i mobilizacyjnego uzupełnienia pułku oraz jej przejścia ze struktury pokojowej na wojenną;

---

[17] Uwaga: ilekroć w tekście autor używa słowa *pułk*, ma na myśli *pułk dowodzenia*.

- przygotowanie i utrzymanie w ciągłej sprawności systemu dowodzenia i łączności pułku dowodzenia oraz realizowanie przedsięwzięć zapewniających im bezpieczeństwo;
- udział w opracowaniu perspektywicznych i bieżących planów rozwoju pułku dowodzenia oraz opracowanie wniosków organizacyjno-etatowych stosownie do zachodzących zmian;
- planowanie i organizowanie zabezpieczenia logistycznego podległych pododdziałów oraz kierowanie tym zabezpieczeniem;
- ukierunkowanie i nadzorowanie procesu wychowania oraz kształtowanie i umacnianie morale i dyscypliny żołnierzy pułku dowodzenia;
- obsługa prawna i prowadzenie gospodarki finansowej pułku dowodzenia;
- realizowanie przedsięwzięć działalności kadrowej w stosunku do żołnierzy i pracowników cywilnych pułku dowodzenia;
- planowanie, organizowanie i nadzorowanie przedsięwzięć związanych z ochroną informacji niejawnych oraz ochroną i obroną obiektów pułku dowodzenia;
- przygotowanie wydzielonych sił i środków do realizacji zadań w akcjach ratowniczych oraz w usuwaniu skutków katastrof i klęsk żywiołowych;
- współpraca z organami wojskowymi, administracją publiczną oraz organizacjami społecznymi.

Dowódca pułku dowodzenia[18], sprawując jednoosobowe dowodzenie, jest bezpośrednim podwładnym dowódcy komponentu lądowego, a jednocześnie przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych pułku dowodzenia Ma prawo wydawać rozkazy, polecenia, wytyczne i instrukcje we wszystkich sprawach dotyczących pułku dowodzenia W swojej działalności dowódca pułku może zasięgać opinii podwładnych i korzystać z ich doświadczenia i wiedzy fachowej. Funkcję dowodzenia podległymi pododdziałami dowódca pułku dowodzenia sprawuje osobiście lub przez swojego zastępcę, a zarządzanie określonymi specjalistycznymi dziedzinami działalności pułku wykonuje za pośrednictwem podległych mu bezpośrednio osób funkcyjnych. Kieruje działalnością bezpośrednio podległych mu osób funkcyjnych poprzez określenie celów, stawianie zadań i egzekwowanie ich wykonania, stwarzając jednocześnie warunki umożliwiające podwładnym wykonanie postawionych zadań oraz zapewniając odpowiednią samodzielność w działalności służbowej.

Dowódcy pułku dowodzenia podlegają bezpośrednio w dowództwie pułku następujące osoby funkcyjne:
- zastępca dowódcy,
- radca prawny,
- główny księgowy,

---

[18] Oficer stojący na czele oddziału, przełożony. Każdy dowódca ma prawo rozkazywania podległym żołnierzom, kieruje ich służbą i jest odpowiedzialny za ich czynności służbowe i dyscyplinarne umożliwiające sprawowanie jednoosobowego dowodzenia. Por. M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia*, wyd. cyt., s. 17.

- ksiądz kapelan,
- szef logistyki,
- specjalista ds. psychoprofilaktyki,
- pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych,
- szef sztabu.

Osoby bezpośrednio współpracujące z dowódcą należą do **grupy dowódcy** i nie są podwładnymi szefa sztabu, dlatego też ich zadania zostaną opisane w pierwszej kolejności, a następnie zadania szefa sztabu, grupy głównej i specjalistycznej. Przyjęty przez autorów układ nie ma na celu umniejszenia roli szefa sztabu, a jedynie uporządkowanie rozważań na temat zadań poszczególnych osób funkcyjnych i komórek dowództwa pułku dowodzenia.

Zastępca dowódcy pułku dowodzenia, realizuje zadania określone przez dowódcę pułku i zastępuje dowódcę w czasie jego nieobecności. Koordynuje realizację zadań zleconych przez dowódcę pułku i ma prawo wydawania wytycznych i poleceń w tym zakresie. Zastępując go, posiada pełne kompetencje dowódcy pułku, chyba że dowódca zastrzeże obszar problemowy do swojej wyłączności. Utrzymuje i organizuje w imieniu dowódcy współpracę z organami administracji wojskowej i publicznej, organizacjami społecznymi i przedstawicielami środków masowego przekazu. Odpowiada za rozpatrywanie skarg i wniosków w pułku, zgodnie z decyzją dowódcy, przewodzi zespołowi analityczno-prognostycznemu ds. dyscypliny pułku dowodzenia. Dowodzi pułkiem podczas nieobecności dowódcy, jeżeli nie zostanie wyznaczona inna osoba funkcyjna.

Radca prawny podlega bezpośrednio dowódcy pułku. Odpowiada za należyte wykonywanie obsługi prawnej dowództwa i pododdziałów pułku. Udziela opinii prawnych oraz informacji i wyjaśnień w sprawach stosowania obowiązujących przepisów – na żądanie dowódcy pułku, jego zastępcy i szefów komórek organizacyjnych pułku oraz dowódców podległych pododdziałów. Udziela porad prawnych w prowadzeniu postępowań powypadkowych oraz opiniuje zasadność zgłaszanych roszczeń odszkodowawczych i przedstawia propozycję do sposobu ich załatwiania. Współuczestniczy w kształtowaniu świadomości kultury prawnej żołnierzy i pracowników wojska. Udziela pomocy prawnej organom merytorycznym w opracowywaniu projektów rozkazów i innych dokumentów normatywnych wydawanych na szczeblu pułku, zwłaszcza przez opiniowanie ich pod względem prawnym, opiniowanie zgłaszanych wniosków o zmianę, uchylenie bądź wydanie nowych aktów normatywnych. Udziela pomocy w rozstrzyganiu zagadnień prawnych przy rozpatrywaniu zażaleń i odwołań do decyzji i postanowień w sprawach należących do właściwości dowódcy pułku jako przełożonego (organu) wyższego stopnia, skarg i meldunków żołnierzy, skarg i wniosków innych osób oraz pism, podań (wniosków) o wydanie decyzji w sprawach indywidualnych należących do właściwości dowódcy pułku, a także udzielanie, na wniosek działających w wojsku organizacji społecznych i zawodowych, porad i informacji prawnych. Uczestniczy w aktualizacji rejestru obowiązujących aktów prawnych, kontrolowaniu w obsługiwanych komórkach organizacyjnych pułku prawidłowości dokonywania czynności praw-

nych. Opiniuje pod względem zgodności z obowiązującymi przepisami zawierane umowy i zamówienia.

Główny księgowy podlega bezpośrednio dowódcy pułku i jest przełożonym pracowników pionu głównego księgowego. Odpowiada za organizację zaopatrywania pułku w środki budżetowe, a także za stan gospodarki finansowej oraz przygotowanie pionu do obsługi pułku w działaniach bojowych. Prowadzi gospodarkę finansową i rachunkowość pułku. Opracowuje przy współudziale szefów komórek organizacyjnych pułku projekt planu wydatków budżetowych. Nadzoruje prowadzenie gospodarki finansowej pułku oraz terminowe i zgodne z przepisami wypłacanie uposażeń i wynagrodzeń oraz pozostałych należności pieniężnych dla żołnierzy i pracowników wojska. Odpowiada za właściwe dokonywanie wszelkich operacji finansowych oraz przestrzeganie przepisów i dyscypliny finansowej. Kieruje całokształtem działalności oraz czuwa nad zapewnieniem właściwej organizacji pracy kierowanego przez siebie pionu (pionu głównego księgowego).

Ksiądz kapelan podlega w sprawach służby wojskowej bezpośrednio dowódcy pułku. Odpowiada za sprawy duszpasterstwa wojskowego oraz sprawowanie opieki duszpasterskiej wobec żołnierzy zasadniczej służby wojskowej i żołnierzy odbywających ćwiczenia wojskowe, a także kadry i ich rodzin oraz pracowników wojska. Bierze udział w kształtowaniu właściwych postaw obywatelskich, stosunków międzyludzkich i dyscypliny w pułku. Uczestniczy w treningach, ćwiczeniach oraz innych przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych przez dowódcę pułku. Otacza troską obiekty przeznaczone do celów duszpasterstwa wojskowego oraz ich wyposażenie. Współpracuje z dowódcami pododdziałów pułku w sprawach posługi duszpasterskiej.

Szef logistyki pułku podlega bezpośrednio dowódcy pułku i jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za działalność podległych mu sekcji oraz organizację, koordynację i wykonawstwo zadań dotyczących zabezpieczenia logistycznego pułku. Uprawniony jest do kierowania siłami i zarządzania zasobami logistycznymi oraz wydawania wytycznych w sprawach obejmujących funkcje wykonawcze systemu logistycznego pułku.

Szefowi logistyki podlegają bezpośrednio:

- szef sekcji planowania logistyki,
- szef sekcji materiałowej,
- szef sekcji technicznej,
- szef służby zdrowia.

Szef logistyki sprawuje funkcję kierowniczą wewnątrz systemu logistyki wykonawczej oraz nadzoruje pododdziały pułku w zakresie logistyki. Koordynuje współdziałanie logistyczne w nadzorowanych pododdziałach logistycznych – własnych i przydzielonych jako wzmocnienie. Sprawuje funkcję kontrolną w pododdziałach pułku w zakresie problematyki logistyki wykonawczej. Czuwa nad zapewnieniem pododdziałom pułku dostaw środków bojowych i materiałowych oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego, a także świadczeniem usług specjalistycznych niezbędnych do realizacji zadań w okresie pokoju, kryzysu i wojny. Nadzoruje

realizację przedsięwzięć w zakresie gromadzenia, przechowywania, konserwacji i rotacji środków bojowych i materiałowych oraz uzbrojenia i sprzętu wojskowego w pułku. Organizuje szkolenia w zakresie logistycznym dla sztabu pułku oraz sztabów pododdziałów pułku. Kieruje szkoleniem podległych komórek organizacyjnych oraz nadzoruje szkolenia taktyczno-logistyczne i specjalistyczne w pododdziałach logistycznych pułku.

Pełnomocnik dowódcy pułku ds. ochrony informacji niejawnych, inaczej pełnomocnik ochrony, podlega bezpośrednio dowódcy pułku i odpowiada za zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych w pułku na zasadach określonych w ustawie o ochronie informacji niejawnych i wydanych na jej podstawie aktów normatywnych. Pełnomocnik ochrony posiada uprawnienia nadzoru funkcjonalnego i merytorycznego nad działalnością pionu ochrony informacji niejawnych w dowództwie pułku. Ustala obowiązki kierownikowi kancelarii oraz miejsce przechowania duplikatów kodów do zamków szyfrowych od pomieszczeń i urządzeń kancelarii. Organizuje i nadzoruje ochronę systemów teleinformatycznych i przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych przechowywanych, wytwarzanych, przetwarzanych w systemach teleinformatycznych oraz zapewnienie dostępu do systemu osobom posiadającym odpowiednie poświadczenie bezpieczeństwa. Sprawuje nadzór nad obiegiem dokumentów w kancelarii tajnej. Organizuje, we współdziałaniu z innymi osobami funkcyjnymi pułku, skuteczny system ochrony i obrony podległych obiektów zgodnie z obowiązującymi instrukcjami i innymi dokumentami normującymi tę problematykę. Prowadzi kontrolę ochrony informacji niejawnych oraz przestrzegania przepisów o ochronie tych informacji. Organizuje i prowadzi szkolenie kadry, pracowników wojska oraz pionu ochrony w zakresie ochrony informacji niejawnych według zasad określonych w przepisach ustawy o ochronie informacji niejawnych oraz decyzjach przełożonych. W zakresie realizacji swoich zadań pełnomocnik ochrony współpracuje z właściwymi przedstawicielami jednostek organizacyjnych Wojskowych Służb Informacyjnych (WSI), o czym na bieżąco informuje dowódcę pułku dowodzenia.

Konsultant ds. psychoprofilaktyki podlega bezpośrednio dowódcy pułku dowodzenia. Odpowiada za organizację i prowadzenie działalności psychoprofilaktycznej w pułku. Do podstawowych zadań konsultanta należy poznawanie środowiska żołnierskiego oraz prowadzenie z nowo wcielonymi żołnierzami zajęć szkoleniowych związanych z psychologicznymi aspektami służby wojskowej. Konsultant uczestniczy w pracy komisji przyjmująca poborowych do służby wojskowej w pułku. Udziela konsultacji dowódcom pododdziałów w sprawach postępowania z żołnierzami mającymi trudności z przystosowaniem do służby wojskowej. Kształtuje umiejętności dowódców w zakresie poznawania podwładnych, ich potrzeb psychicznych, stanów emocjonalnych oraz pomagania im w sytuacjach kryzysowych. Udziela porad i indywidualnej pomocy psychologicznej żołnierzom służby zasadniczej i zawodowej oraz pracownikom wojska, jak również ich rodzinom zgłaszającym się z problemami osobistymi. Organizuje pracę grup psychologicznego wsparcia wśród żołnierzy służby zasadniczej w celu przeciwdziałania

zachowaniom patologicznym. Współuczestniczy w działalności szkoleniowej, zwłaszcza w zakresie psychologicznego przygotowania żołnierzy do działania w ekstremalnych warunkach. W porozumieniu z lekarzem występuje z wnioskami o kierowanie żołnierzy do poradni zdrowia psychicznego oraz współuczestniczy w opracowywaniu charakterystyk żołnierzy na potrzeby wojskowych komisji lekarskich. Współpracuje z lekarzami, oficerami społeczno-wychowawczymi oraz kierownikami terenowych poradni psychologicznych i poradni zdrowia psychicznego w zakresie kształtowania higieny psychicznej w pułku. Prowadzi dokumentację pracy psychoprofilaktycznej na szczeblu pułku oraz nadzoruje prowadzenie jej w pododdziałach. Współdziała w kształtowaniu zachowań korzystnych dla zdrowia psychicznego żołnierzy, w tym zapobiegających nadużywaniu alkoholu, leków, narkotyków i innych środków odurzających.

Adiutant (sekretarz) podlega bezpośrednio dowódcy pułku dowodzenia. Odpowiada za opracowanie niezbędnych danych. Do jego obowiązków należy bieżące uaktualnianie dokumentacji dowódcy, przygotowanie materiałów niezbędnych dowódcy do opracowywania sprawozdań (meldunków) oraz prowadzenie korespondencji. Odpowiada także za prowadzenie sekretariatu oraz uzgadnianie terminów spotkań, odpraw służbowych i konferencji.

Szef sztabu[19] **pułku dowodzenia** podlega bezpośrednio dowódcy pułku i jest przełożonym wszystkich żołnierzy i pracowników cywilnych w sztabie pułku. Jest odpowiedzialny za organizację systemu dowodzenia pułku, opracowanie dokumentacji dotyczącej osiągania wyższych stanów gotowości bojowej (OWSGB), planowanie szkolenia w pułku, koordynowanie podstawowych przedsięwzięć realizowanych w pułku, a także sprawuje nadzór funkcjonalny nad przygotowaniem batalionu dowodzenia do działań. Uprawniony jest do wydawania poleceń i wytycznych w sprawach należących do jego zakresu działania oraz w sprawach wynikających z koordynującej roli w stosunku do wszystkich żołnierzy pułku. O wydanych poleceniach i wytycznych melduje dowódcy pułku dowodzenia.

Szefowi sztabu podlegają bezpośrednio szefowie wszystkich komórek sztabu (grupy głównej i grupy specjalistycznej).

Do grupy głównej sztabu należą:

- szef sekcji personalno-wychowawczej (S1),
- szef sekcji rozpoznawczej (S2),
- szef sekcji operacyjnej (S3),
- szef sekcji logistyki (S4),
- szef sekcji wsparcia dowodzenia i łączności (S6)
- oficerowie specjaliści (rodzajów wojsk).

---

[19] Oficer kierujący całokształtem pracy sztabu oraz koordynujący działalność wszystkich ogniw (komórek dowództwa). Ma prawo wydawania zarządzeń dotyczących pracy dowództwa, a w wielu armiach także wydawania w imieniu dowódcy zarządzeń we wszystkich sprawach, przedstawiania dowódcy propozycji rozwiązań zadań bojowych otrzymywanych ze szczebla wyższego. Por. M. Strzoda, N. Prusiński, *System dowodzenia*, wyd. cyt., s. 94.

Szef sztabu pułku dowodzenia sprawuje nadzór nad utrzymaniem gotowości bojowej i mobilizacyjnej dowództwa i podległych wojsk oraz nad ich sprawnym przejściem ze stanu pokojowego do stanu kryzysu i działań w okresie wojennym, a także nad uzupełnieniem jednostki w wyniku ponoszonych strat. Kieruje planowaniem i organizacją mobilizacyjnego rozwinięcia podległych pododdziałów oraz opracowywaniem dla nich dokumentacji mobilizacyjnej. Kieruje opracowaniem i bieżącą aktualizacją dokumentacji dotyczącej OWSGB przez pułk i pododdziały mobilizowane w ramach pułku dowodzenia. Utrzymuje ścisłą współpracę z właściwymi terenowymi organami administracji wojskowej w zakresie uzupełniania potrzeb mobilizacyjnych pułku i pododdziałów mobilizowanych. Nadzoruje realizację zadań w ramach systemu reagowania kryzysowego na zagrożenia o charakterze niemilitarnym. Kieruje działalnością wszystkich ogniw sztabu pułku dowodzenia oraz zapewnia właściwą organizację pracy bezpośrednio mu podległych żołnierzy. Planuje pracę oraz koordynuje realizację zasadniczych przedsięwzięć dowództwa i pododdziałów pułku dowodzenia. Sprawuje nadzór nad utrzymaniem normatywnych wskaźników ilościowych i procentowych stanu stałej gotowości bojowej pułku dowodzenia. Organizuje system dowodzenia pułku dowodzenia, kreuje zadania w dziedzinie organizacji łączności i czuwa nad sprawnym jej funkcjonowaniem, a także odpowiada za ochronę informacji przekazywanych przez techniczne środki łączności. Współuczestniczy w opracowywaniu i aktualizacji planu szkolenia pułku dowodzenia, a także kontroli jego realizacji. Kieruje opracowywaniem i przygotowywaniem ćwiczeń organizowanych przez dowódcę pułku dowodzenia. Koordynuje pracę wszystkich ogniw dowództwa pułku dowodzenia w zakresie zbierania i przygotowania danych do podjęcia decyzji przez dowódcę pułku dowodzenia. Nadzoruje terminową realizację zadań i przedsięwzięć wynikających z rozkazów i innych dokumentów dowódcy pułku dowodzenia oraz wyższych przełożonych. Nadzoruje prowadzenie gospodarki wydawnictwami służby topograficznej oraz wojskowymi wydawnictwami fachowymi w pułku dowodzenia. Sprawuje ogólne kierownictwo i nadzór nad działalnością wynalazczą i racjonalizatorską w pułku. Odpowiada za przestrzeganie tajemnicy, ochronę informacji niejawnych oraz nadzór w tym zakresie w podległych sekcjach sztabu. Zobowiązany jest do pogłębiania własnej wiedzy ogólnej i specjalistycznej oraz inspiruje podwładnych do podnoszenia kwalifikacji.

Szef sekcji personalno-wychowawczej (S1) podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku dowodzenia i jest przełożonym osób podległych mu zgodnie z etatem. W sprawach personalno-kadrowych podlega bezpośrednio dowódcy pułku dowodzenia. Odpowiada za prowadzenie spraw kadrowych i dokumentów ewidencyjnych żołnierzy pełniących czynną służbę wojskową i pracowników cywilnych wojska. Nadzoruje całokształt problematyki pokojowego i mobilizacyjnego uzupełniania, utrzymania należytego poziomu dyscypliny, morale. Bezpośrednio podlegają mu: oficer kadrowy, oficer ds. mobilizacji i uzupełnień, oficer społeczno-wychowawczy oraz chorąży ewidencyjny.

Szef sekcji rozpoznawczej (S2) podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku dowodzenia i jest przełożonym żołnierzy sekcji rozpoznawczej, a ponadto w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej nadzoruje żołnierzy pułku dowodzenia.

Odpowiada za stan wyszkolenia sekcji rozpoznawczej pułku dowodzenia oraz sprawuje nadzór nad szkoleniem w zakresie rozpoznania i organizacji pododdziałów dowodzenia armii innych państw w pododdziałach pułku dowodzenia. Podlegają mu bezpośrednio oficer sekcji S2 oraz oficer ds. topografii i oceny terenu.

Szef sekcji operacyjnej (S3) podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku dowodzenia i jest przełożonym osób podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za opracowywanie i uaktualnianie dokumentów związanych z osiąganiem wyższych stanów gotowości bojowej, opracowywanie planów przeprowadzenia ćwiczeń, szkolenie dowództw pododdziałów pułku, funkcjonowanie służb dyżurnych, planowanie, organizowanie wsparcia dowodzenia, a także za planowanie i wprowadzanie nowych struktur organizacyjnych oraz zmian w dyslokacji pododdziałów pułku. Bezpośrednio podlegają mu: oficer szkoleniowy, oficerowie operacyjni. Ściśle współpracują z nim również oficerowie specjaliści rodzajów wojsk, tworzący grupę specjalistyczną, podległą bezpośrednio szefowi sztabu.

Szef sekcji logistyki (S4) podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku dowodzenia i jest przełożonym żołnierzy podległych mu zgodnie z etatem. Szef sekcji logistyki odpowiada za planowanie w zakresie logistyki, wynikające z potrzeb planistycznych sztabu i pionu logistyki wykonawczej. Jest uprawniony do kierowania planowaniem spraw bieżących, krótkoterminowych i długookresowych w zakresie logistyki, szkoleniowych i operacyjno-logistycznych oraz do koordynowania tego planowania między komórkami sztabu a pionem wykonawczym logistyki. Bezpośrednio podlegają mu oficer ds. logistyki i chorąży ds. logistyki.

Szef sekcji wsparcia dowodzenia i łączności (S6) podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku dowodzenia i odpowiada za organizację systemu dowodzenia, gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji środkami technicznymi i łącznikami (kurierami). Bezpośrednio podlegają mu: komendant SD (gdy występuje taki etat w strukturze dowództwa pułku dowodzenia), oficer sekcji wsparcia dowodzenia i łączności, oficer ds. bezpieczeństwa grupy zarządzania bezpieczeństwem łączności i informatyki oraz kierownik kancelarii.

Oficer obrony przeciwlotniczej (OPL) podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku. Nadzoruje pododdziały pułku w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej oraz odpowiada za realizację szkolenia przeciwlotniczego. Organizuje i prowadzi zajęcia pokazowe i instruktażowo-metodyczne ze szkolenia przeciwlotniczego. Odpowiada za realizację przedsięwzięć planistycznych i organizacyjnych związanych z obroną przeciwlotniczą pułku, a także za organizowanie przedsięwzięć obrony przeciwlotniczej. Uczestniczy w opracowywaniu treningów i ćwiczeń oraz w innych przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych przez sztab pułku.

Oficer wojsk inżynieryjnych podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku. Nadzoruje pododdziały pułku w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej. Organizuje i prowadzi zajęcia pokazowe i instruktażowo-metodyczne ze szkolenia inżynieryjno-saperskiego. Sprawuje fachowy nadzór nad eksploatacją, utrzymaniem i sprawnością techniczną sprzętu inżynieryjno-saperskiego w pododdziałach. Nadzoruje przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy podczas używania

sprzętu inżynieryjno-saperskiego i materiałów wybuchowych przez pododdziały pułku. Uczestniczy w opracowywaniu treningów i ćwiczeń oraz w innych przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych przez sztab pułku.

Oficer obrony przed bronią masowego rażenia (OPBMR) podlega bezpośrednio szefowi sztabu. Nadzoruje pododdziały pułku w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej. Odpowiada za organizowanie i nadzorowanie systemu wykrywania skażeń na szczeblu pułku, inicjowanie przedsięwzięć dotyczących zabezpieczenia przeciwchemicznego działań oraz sprawowanie fachowego nadzoru nad ich realizacją. Organizuje i prowadzi zajęcia pokazowe i instruktażowo-metodyczne z obrony przeciwchemicznej. Uczestniczy w opracowywaniu treningów i ćwiczeń oraz w innych przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych przez sztab pułku.

Oficer ds. wychowania fizycznego podlega bezpośrednio szefowi sztabu pułku dowodzenia. Nadzoruje pododdziały pułku w zakresie szkolenia i działalności specjalistycznej oraz odpowiada za realizację zajęć z wychowania fizycznego. Organizuje i prowadzi zajęcia programowe oraz egzaminy (sprawdziany) sprawności fizycznej dla kadry i żołnierzy pułku. Odpowiada za prowadzenie zajęć pokazowych i instruktażowo-metodycznych oraz przeszkolenie organizatorów szkolenia fizycznego i sportu w pododdziałach. Organizuje zawody i imprezy sportowe na szczeblu pułku oraz udziela fachowej pomocy organizatorom takich przedsięwzięć w pododdziałach. Sprawuje nadzór nad utrzymywaniem i rozbudową i modernizacją specjalistycznej bazy szkoleniowej oraz nad wykorzystaniem i konserwacją sprzętu sportowego. Nadzoruje przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny podczas zajęć wychowania fizycznego oraz wymaga przestrzegania tych zasad podczas pozostałych szkoleń.

2.2. Przeznaczenie, zadania i struktura dowództwa batalionu dowodzenia dywizji wojsk lądowych

Batalion dowodzenia dywizji zmechanizowanej, kawalerii pancernej, jest oddziałem specjalistycznym występującym w składzie wojsk lądowych Sił Zbrojnych RP, posiadającym stały skład organizacyjny, pododdziały łączności, ochrony i regulacji ruchu, przeznaczone do organizowania stanowisk dowodzenia dywizji. Obecna struktura organizacyjna batalionu dowodzenia, właściwie przygotowany stan osobowy, ilość i jakość sprzętu technicznego i uzbrojenia oraz posiadane wyposażenie pozwalają batalionowi rozwinąć główne stanowisko dowodzenia dywizji (GSD), tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD) i wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD). Możliwości batalionu pozwalają na właściwe zorganizowanie miejsc pracy dla obsady operacyjnej dowództwa dywizji.

Struktura dowództwa batalionu dowodzenia (bdow) nie odbiega znacząco od struktury dowództwa pułku dowodzenia. Różnica polega na tym, że w dowództwie bdow mniejsza jest liczba osób bezpośrednio współpracujących z dowódcą w tzw.

grupie dowódcy, brak jest zastępcy dowódcy, mniejsza też jest liczba sekcji w grupie głównej sztabu.

Dowództwo batalionu jest organem dowodzenia zabezpieczającym sprawowanie przez dowódcę batalionu funkcji dowodzenia podległymi pododdziałami w procesie ich wszechstronnego przygotowania do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

Rysunek 2.2 przedstawia strukturę dowództwa batalionu dowodzenia dywizji zmechanizowanej/kawalerii pancernej.

Dowództwo batalionu spełnia funkcje:

- planistyczno-organizacyjne w odniesieniu do:

– organizacji, przygotowania i prowadzenia działań, w tym przygotowania pododdziałów do wykonania zadań specjalistycznych, oraz do współdziałania z pozamilitarnymi ogniwami obronnymi;

– organizacji systemu zabezpieczenia logistycznego pododdziałów, czyli wykonywania zadań zabezpieczenia i obsługiwania pododdziałów pod względem materiałowym, technicznym i medycznym;

- planistyczno-wykonawcze i metodyczne w zakresie:

– uzupełnienia potrzeb osobowych podległych pododdziałów;

– przedsięwzięć planowania mobilizacyjnego rozwinięcia podległych pododdziałów, uzupełnienia ich żołnierzami oraz środkami transportu i maszynami z gospodarki narodowej, a także szkolenia rezerw;

– nadzorowania i organizowania przedsięwzięć szkolenia bojowego i specjalistycznego;

– współpracy z terenowymi organami administracji wojskowej w zakresie gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych na mobilizacyjne uzupełnienie podległych oraz rozwijanych pododdziałów;

- społeczno-wychowawcze w zakresie:

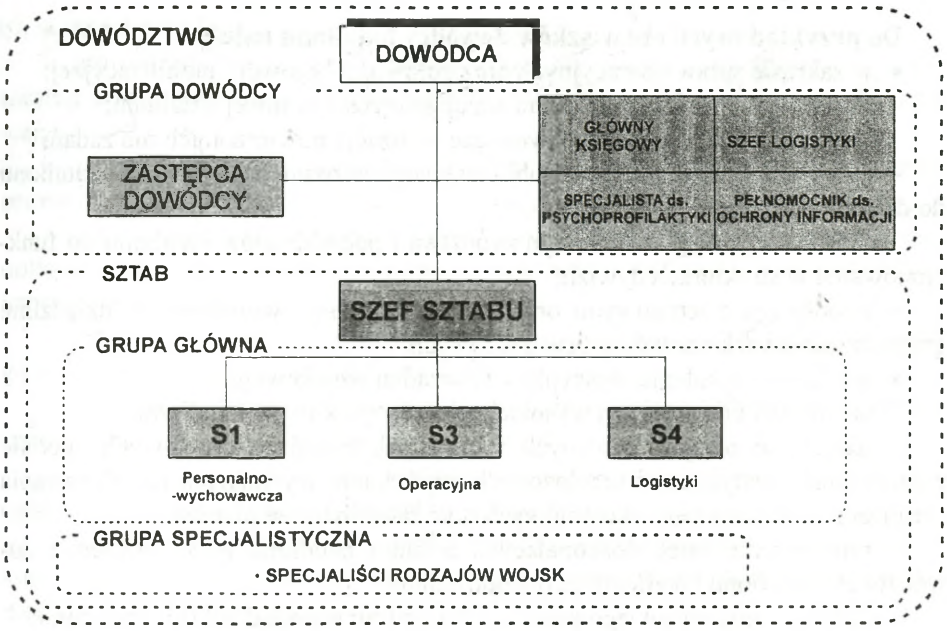
– kształtowania dyscypliny wojskowej wśród żołnierzy;

– prowadzenia działalności społeczno wychowawczej;

– popularyzacji spraw dotyczących wojska i obronności państwa.

Główne zadania dowództwa batalionu obejmują:

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



Źródło: opracowano na podst. *Metody i treść pracy...*, wyd. cyt., s. 13.

Rys. 2.2. Dowództwo batalionu dowodzenia dywizji zmechanizowanej, kawalerii pancernej

- organizowanie i nadzorowanie przedsięwzięć szkolenia wojsk, udział w przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych na szczeblu dywizji w ramach treningów i ćwiczeń dowódczo-sztabowych oraz procesu zgrywania dowództw;
- koordynowanie i nadzorowanie przedsięwzięć związanych z ochroną informacji niejawnych oraz ochroną obiektów wojskowych batalionu;
- nadzorowanie sieci łączności;
- przygotowanie pododdziałów łączności oraz ochrony i regulacji ruchu do rozwijania, funkcjonowania oraz wszechstronnego zabezpieczenia stanowisk dowodzenia dywizji;
- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć związanych z zabezpieczeniem procesu dowodzenia podczas szkolenia pododdziałów na poligonach oraz podczas prowadzenia ćwiczeń sztabowych i ćwiczeń z wojskami.

Dowódca batalionu dowodzenia jest podwładnym dowódcy dywizji. Odpowiada za dowodzenie, gotowość i zdolność bojową oraz przygotowanie batalionu do wykonywania zadań. Posiada prawo wydawania rozkazów wszystkim żołnierzom batalionu w sprawach związanych z działalnością podległych pododdziałów oraz w sprawach wszechstronnego przygotowania do wykonywania zadań. Współpracuje z organami żandarmerii wojskowej, a także z wojskowymi organami wymiaru sprawiedliwości w celu zapewnienia dyscypliny i porządku wojskowego oraz przeciwdziałania przestępczości w batalionie dowodzenia.

Do przykładowych obowiązków dowódcy batalionu należy:

- w zakresie spraw operacyjnych oraz gotowości bojowej i mobilizacyjnej:

– utrzymanie wysokiego poziomu stałej gotowości bojowej batalionu;

– dowodzenie batalionem zapewniające realizację powierzonych mu zadań;

– sprawne wykonanie zadań mobilizacyjnego rozwinięcia i przejścia batalionu do działań zgodnych z przeznaczeniem;

– nadzór nad przygotowaniem dowództwa i pododdziałów batalionu do funkcjonowania w strukturach dywizji;

– współpraca z terenowymi organami administracji wojskowej w dziedzinie gromadzenia wyszkolonych rezerw osobowych;

- w zakresie szkolenia, dyscypliny i porządku wojskowego:

– nadzór nad utrzymaniem wysokiego stanu wyszkolenia batalionu;

– określanie perspektywicznych i bieżących zadań szkoleniowych zgodnie z rozkazami i wytycznymi przełożonych, wydawanie wytycznych do planowania i realizacji przedsięwzięć szkoleniowych oraz zatwierdzanie planów;

– prowadzenie zajęć doskonalących z kadrą batalionu oraz ćwiczeń z dowództwem batalionu i podległymi pododdziałami;

– utrzymywanie wysokiego poziomu dyscypliny w pododdziałach batalionu;

– przeciwdziałanie powstawaniu przestępstw i wypadków, analizowanie i ustalanie ich przyczyn oraz wydawanie wytycznych do prowadzenia pracy profilaktycznej;

- w zakresie kształtowania morale i wychowania:

– ukierunkowanie działalności społeczno-wychowawczej z żołnierzami zmierzającej do kształtowania postaw społecznych i patriotycznych;

– stała znajomość nastrojów w podległych pododdziałach, reagowanie na występujące w tej dziedzinie niekorzystne zjawiska;

– kierowanie procesem kształtowania poprawnych relacji interpersonalnych i tworzenie klimatu poszanowania dla rzetelnego wysiłku, obiektywności ocen, wzajemnej pomocy i życzliwości;

– zapewnienie sprzyjającej atmosfery i motywacji do uzyskania dobrych wyników w szkoleniu i służbie;

– ukierunkowywanie pracy dowódców pododdziałów na rzecz zapewnienia przestrzegania praw człowieka oraz konstytucyjnych praw obywatelskich;

– kształtowanie i pielęgnowanie tradycji oręża polskiego;

- w zakresie spraw kadrowych i uzupełnień:

– planowanie przebiegu służby żołnierzy zawodowych, zwłaszcza szczególnie uzdolnionych oraz stwarzanie najbardziej wartościowym z nich możliwości szybkiego nabywania kwalifikacji i wyznaczania na kolejne stanowiska służbowe;

– zapewnienie przestrzegania zasad opiniowania, mianowania oraz przedstawiania do odznaczeń żołnierzy;

– sprawowanie nadzoru nad uzupełnianiem pododdziałów poborowymi, absolwentami szkół podoficerskich i młodszymi specjalistami oraz nad zwalnianiem żołnierzy po odbyciu służby wojskowej.

- w zakresie logistyki:

– prowadzenie działalności zapewniającej wymagany stan sprawności technicznej uzbrojenia i sprzętu wojskowego w celu utrzymania stałej gotowości bojowej;

– nadzorowanie właściwego zabezpieczenia materiałowego oraz racjonalnego prowadzenia gospodarki materiałowej;

– sprawowanie nadzoru nad eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz dokonywanie okresowej kontroli stanu technicznego i warunków przechowywania uzbrojenia, środków bojowych i materiałowych;

– sprawowanie nadzoru nad ochroną ppoż. oraz ochroną środowiska naturalnego w rejonach zajmowanych przez batalion;

– ukierunkowywanie działalności zapewniającej utrzymanie wysokiego stanu sprawności psychofizycznej i zdrowia żołnierzy;

– sprawowanie nadzoru nad udzielaniem zamówień publicznych na zasadach ogólnych, zgodnie z ustawą o zamówieniach publicznych;

– nadzorowanie działalności profilaktycznej w zakresie zapobiegania wypadkom z uzbrojeniem i środkami bojowymi oraz wypadkom związanym z prowadzeniem pojazdów mechanicznych;

- w zakresie problematyki ogólnej:

– sprawowanie nadzoru nad zabezpieczeniem finansowym w podległych etatowo jednostkach budżetowych;

– współpraca z duszpasterstwem wojskowym nad zapewnieniem żołnierzom warunków do wykonywania praktyk religijnych;

– organizowanie, na podstawie obowiązujących przepisów, kontroli oraz rozliczanie podległych dowódców z realizacji zadań wynikających z planu;

– zapewnianie ochrony informacji niejawnych zgodnie z postanowieniami zawartymi w ustawie o ochronie informacji niejawnych, a także przeprowadzanie, przy współudziale zainteresowanych organów, okresowych analiz stanu ochrony informacji niejawnych w batalionie;

– współdziałanie z żandarmerią wojskową oraz prokuratorami i sądami wojskowymi w celu zapobiegania przestępczości i ujemnym zjawiskom;

– rozpatrywanie odwołań, zażaleń, skarg i meldunków żołnierzy, skarg i wniosków innych osób oraz próśb o wydanie decyzji w sprawach indywidualnych;

– systematyczne pogłębianie wiedzy ogólnej i wojskowej oraz inspirowanie podwładnych do podnoszenia kwalifikacji.

Dowódcy batalionu dowodzenia podlegają bezpośrednio w dowództwie bdow:

- główny księgowy,
- szef logistyki,
- specjalista ds. psychoprofilaktyki,
- pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych,
- szef sztabu.

Osoby bezpośrednio współpracujące z dowódcą należą do **grupy dowódcy** i nie podlegają szefowi sztabu batalionu, dlatego też obowiązki tych osób funkcyj-

nych zostaną przedstawione w pierwszej kolejności, a następnie obowiązki szefa sztabu i grupy głównej sztabu batalionu.

Główny księgowy podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest przełożonym personelu pionu głównego księgowego. Sprawuje specjalistyczny nadzór nad gospodarką finansową i rachunkowością batalionu oraz odpowiada za przygotowanie pionu do obsługi pododdziałów batalionu. Jest uprawniony do wydawania wytycznych i zaleceń oraz udzielania instruktaży specjalistycznych dotyczących gospodarki finansowej w batalionie.

Szef logistyki batalionu dowodzenia podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest przełożonym żołnierzy i pracowników cywilnych podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za działalność podporządkowanych mu sekcji oraz nadzór nad utrzymaniem zapasów środków materiałowych i bojowych w odpowiednim stanie ilościowo-jakościowym oraz zapasów uzbrojenia i sprzętu wojskowego UiSW. Sprawuje także nadzór nad utrzymaniem infrastruktury logistycznej i stanem sanitarnohigienicznym pododdziałów batalionu. Organizuje, koordynuje i realizuje zadania zabezpieczenia logistycznego w batalionie. Uprawniony jest do zarządzania zasobami logistycznymi oraz wydawania wytycznych w sprawach planowania użycia UiSW, środków bojowych i materiałowych oraz technicznych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Szefowi logistyki podlegają bezpośrednio:

- szef sekcji materiałowej,
- szef sekcji technicznej,
- szef służby zdrowia,
- oficer ds. środków bojowych,
- oficer ds. łączności,
- oficer służby czołgowo-samochodowej,
- oficer ds. materiałów pędnych i smarów,
- oficer służby inżynieryjno-saperskiej i przeciwchemicznej[20].

Konsultant ds. psychoprofilaktyki podlega bezpośrednio dowódcy batalionu. Odpowiada za organizację i prowadzenie działalności psychoprofilaktycznej.

Do podstawowych zadań konsultanta należy poznawanie środowiska żołnierskiego oraz prowadzenie z nowo wcielonymi żołnierzami zajęć szkoleniowych związanych z psychologicznymi aspektami służby wojskowej. Konsultant uczestniczy w pracy komisji przyjmującej poborowych do służby wojskowej w batalionie. Udziela konsultacji dowódcom pododdziałów w sprawach postępowania z żołnierzami mającymi trudności z przystosowaniem do służby wojskowej. Kształtuje umiejętności dowódców w zakresie poznawania podwładnych, ich potrzeb psychicznych, stanów emocjonalnych oraz pomaganie im w sytuacjach kryzysowych. Udziela porad i indywidualnej pomocy psychologicznej żołnierzom służby zasadniczej i zawodowej oraz pracownikom wojska, jak również ich rodzi-

[20] Zadań i obowiązków wymienionych osób funkcyjnych nie ujęto, gdyż wykracza to poza zakres tematyczny opracowania.

nom zgłaszającym się z problemami osobistymi. Organizuje grupy psychologicznego wsparcia wśród żołnierzy służby zasadniczej i kieruje ich pracą w celu przeciwdziałania zachowaniom patologicznym. Współuczestniczy w działalności szkoleniowej, zwłaszcza w zakresie psychologicznego przygotowania żołnierzy do działania w ekstremalnych warunkach. Występuje z wnioskami, w porozumieniu z lekarzem, o kierowanie żołnierzy do poradni zdrowia psychicznego oraz współuczestniczy w opracowywaniu charakterystyk żołnierzy na potrzeby wojskowych komisji lekarskich. Współpracuje z lekarzami, oficerami społeczno-wychowawczymi oraz kierownikami terenowych poradni psychologicznych i poradni zdrowia psychicznego w zakresie kształtowania higieny psychicznej w batalionie. Prowadzi dokumentację pracy psychoprofilaktycznej na szczeblu batalionu.

Współdziała w kształtowaniu zachowań korzystnych dla zdrowia psychicznego żołnierzy, w tym zapobiegających nadużywaniu alkoholu, leków, narkotyków i innych środków odurzających.

Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych[21] podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i odpowiada za zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych w batalionie na zasadach określonych w ustawie o ochronie informacji niejawnych i wydanych na jej podstawie aktów normatywnych. Organizuje i nadzoruje ochronę systemów teleinformatycznych i przestrzeganie zasad ochrony informacji niejawnych przechowywanych, wytwarzanych, przetwarzanych w systemach teleinformatycznych oraz zapewnienie dostępu do systemu osobom posiadającym odpowiednie poświadczenie bezpieczeństwa. Sprawuje nadzór nad obiegiem dokumentów w kancelarii. Organizuje, we współdziałaniu z innymi osobami funkcyjnymi batalionu, skuteczny system ochrony i obrony podległych obiektów zgodnie z obowiązującymi instrukcjami i innymi dokumentami normującymi tę problematykę. Prowadzi kontrolę ochrony informacji niejawnych oraz przestrzegania przepisów o ochronie tych informacji. Organizuje i prowadzi szkolenie kadry, pracowników wojska oraz pionu ochrony w zakresie ochrony informacji niejawnych według zasad określonych w przepisach ustawy o ochronie informacji niejawnych oraz decyzjach przełożonych. W zakresie realizacji swoich zadań pełnomocnik ochrony współpracuje z właściwymi przedstawicielami jednostek organizacyjnych wojskowych służb informacyjnych, o czym na bieżąco informuje dowódcę batalionu.

Szef sztabu batalionu dowodzenia podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest przełożonym obsady etatowej sztabu batalionu. Odpowiada za organizację systemu dowodzenia batalionu, szkolenia operacyjno-taktycznego, planowanie i realizację czynności osiągania gotowości bojowej, funkcjonowanie systemu rozpoznania oraz łączności i informatyki. 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. Szef sztabu jest uprawniony

[21] Może występować w dowództwach batalionu jako funkcja nieetatowa.

do wydawania poleceń i wytycznych w sprawach należących do jego zakresu działania oraz w sprawach wynikających z koordynującej roli w zakresie realizacji zadań należących do bieżącej działalności sztabu.

Szefowi sztabu bezpośrednio podlegają:

- szef sekcji personalno-wychowawczej (S1),
- szef sekcji operacyjnej (S3),
- szef sekcji logistyki (S4).

Szef sekcji personalno-wychowawczej (S1) podlega bezpośrednio szefowi sztabu batalionu i jest przełożonym żołnierzy i pracowników wojska podległych mu zgodnie z etatem. Nadzoruje opracowywanie planów uzupełniania jednostek kadrą zawodową, żołnierzami zasadniczej służby wojskowej, żołnierzami rezerwy i pracownikami wojska. Odpowiada za zarządzanie zasobami ludzkimi, prowadzenie spraw kadrowych i dokumentów ewidencyjnych żołnierzy czynnej służby wojskowej i pracowników wojska, przestrzeganie przepisów prawa w stosunku do żołnierzy zawodowych, zasadniczej służby wojskowej i pracowników cywilnych batalionu, a także za przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy. Ponadto odpowiada za wypracowanie kierunków i założeń działalności społeczno-wychowawczej.

Szefowi sekcji S1 bezpośrednio podlegają:

- oficer mobilizacji i uzupełnień,
- oficer społeczno-wychowawczy,
- kierownik klubu,
- kinooperator-kierowca,
- podoficer ewidencyjny.

Szef sekcji operacyjnej (S3) podlega bezpośrednio szefowi sztabu batalionu. Jest przełożonym oficerów i podoficerów sekcji operacyjnej. Odpowiada za opracowywanie i uaktualnianie planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej (OWSGB), opracowywanie planów przeprowadzenia treningów i ćwiczeń, szkolenie dowództw pododdziałów i sztabu batalionu, szkolenie rezerw osobowych i nadzorowanie służb dyżurnych. Bierze czynny udział w prowadzeniu działalności bieżącej i kontrolno-rozliczeniowej. Ponadto odpowiada za przygotowanie planowania rocznego, udział w organizowaniu i realizacji szkolenia ogólnowojskowego w dowództwie batalionu, przygotowanie dokumentacji w zakresie działalności metodycznej dowództwa batalionu, oceny efektywności szkolenia programowego oraz za planowanie rozbudowy i dostosowanie obiektów szkoleniowych do potrzeb i wymogów szkolenia.

Szefowi sekcji operacyjnej S3 bezpośrednio podlegają:

- oficer operacyjny,
- chorąży S3,
- starszy instruktor OPBMR,
- starszy instruktor wojsk inżynieryjnych,
- starszy instruktor wychowania fizycznego.

Szef sekcji (S4) podlega bezpośrednio szefowi sztabu batalionu i jest przełożonym żołnierzy i pracowników cywilnych sekcji podporządkowanych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za planowanie przedsięwzięć wsparcia logistycznego batalionu w zakresie mobilizacyjnego oraz operacyjnego rozwinięcia jednostki do działań. Odpowiada również za planowanie i koordynowanie zaopatrywania materiałowo-technicznego w czasie działań oraz szkolenie w zakresie logistycznego wsparcia działań batalionu. Uprawniony jest do składania wniosków i propozycji dotyczących planowania wsparcia logistycznego.

Szefowi sekcji S4 bezpośrednio podlega chorąży sekcji logistyki (S4).

2.3. Przeznaczenie, zadania i struktura dowództwa batalionu dowodzenia brygady wojsk lądowych

Batalion dowodzenia brygady (BZ, BPanc, BKPanc) przeznaczony jest do zapewnienia organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia, a w tym systemu łączności dla dowództwa brygady.

Do podstawowych zadań batalionu dowodzenia należy przygotowanie i wyposażenie stanowisk dowodzenia (GSD i TSD oraz doraźnie rozwijanego PDO), ich ochrona i obrona, a także zapewnienie organom dowodzenia łączności z przełożonym, podwładnymi i współdziałającymi oddziałami i pododdziałami. Podobny pogląd reprezentują autorzy opracowania poświęconego pododdziałom dowodzenia, którzy określają zadania batalionu dowodzenia w następujący sposób: „przygotowanie, wyposażenie, zapewnienie odpowiednich warunków pracy i bytowania oraz wymiany wiadomości organom dowodzenia stanowisk dowodzenia”[22].

Analiza publikacji poświęconych badanej problematyce oraz informacji uzyskanych w dowództwach batalionów dowodzenia w BZ/BPanc/BKPanc pozwala wyciągnąć wnioski dotyczące przeznaczenia i podstawowych zadań dowództwa batalionu dowodzenia.

Dowództwo batalionu jest organem dowodzenia szczebla taktycznego zabezpieczającym sprawowanie przez dowódcę batalionu funkcji dowodzenia podległymi pododdziałami w procesie ich przygotowania do realizacji zadań w czasie pokoju, kryzysu i wojny.

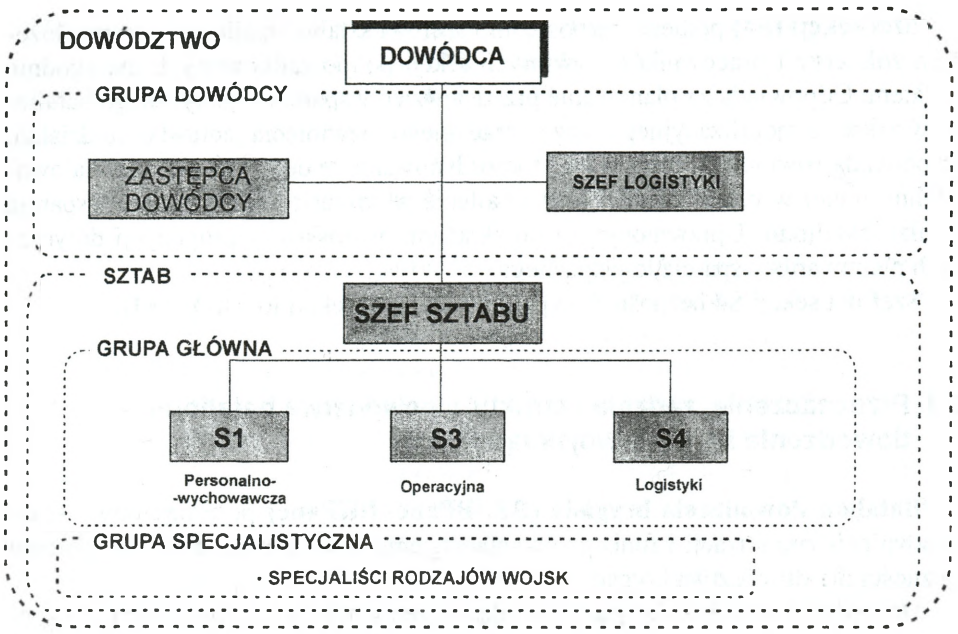
Dowództwo batalionu składa się z trzech grup:

- grupy dowódcy,
- grupy głównej,
- grupy specjalistycznej.

Rysunek 2.3 przedstawia strukturę dowództwa batalionu dowodzenia brygady zmechanizowanej (pancernej) kawalerii pancernej wojsk lądowych.

---

[22] Z. Klawitter, W. Smolski, G. Świdzikowski, *Kierowanie mobilnymi systemami...*, wyd. cyt., s. 13.



Źródło: opracowano na podst. *Metody i treść pracy...*, wyd. cyt., s. 13.

Rys. 2.3. Dowództwo batalionu dowodzenia BZ/BPanc/BKPanc

Dowództwo batalionu spełnia funkcje:

- planistyczno-organizacyjne w odniesieniu do:

– organizacji, przygotowania i prowadzenia działań; przygotowuje podległe pododdziały do wykonania zadań bojowych i specjalistycznych;

– organizacji systemu zabezpieczenia logistycznego pododdziałów;

- planistyczno-wykonawcze i metodyczne w zakresie:

– uzupełnienia potrzeb osobowych podległych pododdziałów;

– przedsięwzięć planowania mobilizacyjnego rozwinięcia pododdziałów;

– nadzorowania i organizowania przedsięwzięć szkolenia bojowego i specjalistycznego;

- społeczno-wychowawcze w zakresie:

– kształtowania dyscypliny wojskowej wśród żołnierzy;

– prowadzenia działalności społeczno wychowawczej;

– popularyzacji spraw dotyczących wojska i obronności państwa.

Głównymi zadaniami dowództwa batalionu są:

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

Dowódca batalionu dowodzenia jest bezpośrednim podwładnym dowódcy brygady. Odpowiada za dowodzenie, gotowość i zdolność bojową oraz przygotowanie batalionu do wykonywania zadań. Wydaje rozkazy wszystkim żołnierzom batalionu w sprawach związanych z działalnością podległych pododdziałów oraz w sprawach wszechstronnego przygotowania do wykonywania zadań. Posiada uprawnienia do zapewnienia należytej dyscypliny i porządku wojskowego oraz przeciwdziałania przestępczości w podległych pododdziałach.

Przykładowe obowiązki dowódcy batalionu obejmują:

- w zakresie spraw operacyjnych oraz gotowości bojowej i mobilizacyjnej:

– utrzymanie wysokiego poziomu stałej gotowości bojowej batalionu;

– dowodzenie batalionem zapewniające realizację powierzonych mu zadań;

– ustalanie głównych czynności zapewniających sprawne wykonanie zadań alarmowych i zadań mobilizacyjnego rozwinięcia oraz płynne przejście batalionu do działań zgodnie z przeznaczeniem;

– nadzór nad przygotowaniem dowództwa i pododdziałów do sprawnego funkcjonowania na stanowiskach dowodzenia;

- w zakresie szkolenia, dyscypliny i porządku wojskowego:

– kierowanie przedsięwzięciami zapewniającymi utrzymywanie wysokiej zdolności batalionu do wykonywania zdań;

– określanie perspektywicznych i bieżących zadań szkoleniowych zgodnie z rozkazami i wytycznymi przełożonych;

– wydawanie wytycznych do planowania i realizacji przedsięwzięć szkoleniowych oraz zatwierdzanie planów;

– prowadzenie zajęć doskonalących z kadrą batalionu oraz treningów z dowództwem batalionu i podległymi pododdziałami;

– utrzymywanie należytego poziomu dyscypliny w pododdziałach batalionu;

– przeciwdziałanie przestępstwom i wypadkom, analizowanie i ustalanie ich przyczyn oraz wydawanie wytycznych w sprawach profilaktyki.

- w zakresie kształtowania morale i wychowania:

– stała znajomość nastrojów w podległych pododdziałach, reagowanie na występujące w tej dziedzinie niekorzystne zjawiska;

– kierowanie procesem kształtowania poprawnych relacji interpersonalnych i tworzenie klimatu poszanowania dla rzetelnego wysiłku, obiektywności ocen, wzajemnej pomocy i życzliwości;

– kształtowanie właściwych nastrojów na tle służby wojskowej;

– ukierunkowanie działalności społeczno-wychowawczej z żołnierzami zmierzającej do kształtowania postaw społecznych i patriotycznych;

– zapewnienie sprzyjającej atmosfery i motywacji do uzyskania dobrych wyników w szkoleniu i służbie;

– ukierunkowywanie pracy dowódców pododdziałów na rzecz zapewnienia przestrzegania praw człowieka oraz konstytucyjnych praw obywatelskich;

– kształtowanie i pielęgnowanie tradycji oręża polskiego;

- w zakresie spraw kadrowych i uzupełnień:

– planowanie przebiegu służby żołnierzy zawodowych, zwłaszcza szczególnie uzdolnionych oraz stwarzanie najbardziej wartościowym z nich możliwości szybkiego nabywania kwalifikacji i wyznaczania na kolejne stanowiska służbowe;

– zapewnienie przestrzegania zasad opiniowania, mianowania oraz przedstawiania do odznaczeń, a także stosowania praktyki dyscyplinarnej;

– sprawowanie nadzoru nad uzupełnianiem pododdziałów poborowymi, absolwentami szkół podoficerskich i młodszymi specjalistami oraz nad zwalnianiem żołnierzy po odbyciu służby wojskowej.

- w zakresie logistyki:

– prowadzenie działalności zapewniającej wymagany stan sprawności technicznej uzbrojenia i sprzętu wojskowego w celu utrzymania stałej gotowości bojowej;

– ukierunkowanie i nadzorowanie działalności zapewniającej właściwe zabezpieczenie materiałowe pododdziałów oraz racjonalne i oszczędne prowadzenie gospodarki;

– sprawowanie nadzoru nad właściwą eksploatacją uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz dokonywanie okresowej kontroli stanu technicznego i warunków przechowywania uzbrojenia, środków bojowych i materiałowych;

– sprawowanie nadzoru nad ochroną ppoż. oraz ochroną środowiska naturalnego w rejonach przebywania batalionu;

– ukierunkowywanie działalności zapewniającej utrzymanie wysokiego stanu sprawności psychofizycznej i zdrowia żołnierzy;

– nadzorowanie działalności profilaktycznej w batalionie w zakresie zapobiegania wypadkom z uzbrojeniem i środkami bojowymi oraz wypadkom związanym z prowadzeniem pojazdów mechanicznych;

- w zakresie problematyki ogólnej:

– sprawowanie nadzoru, we współpracy z duszpasterstwem wojskowym, nad zapewnieniem w pododdziałach warunków umożliwiających żołnierzom wykonywanie praktyk religijnych;

– organizowanie, na podstawie obowiązujących przepisów, kontroli w pododdziałach batalionu oraz rozliczanie podległych dowódców z realizacji zadań wynikających z planu;

– zapewnianie ochrony informacji niejawnych zgodnie z postanowieniami zawartymi w ustawie o ochronie informacji niejawnych, a także przeprowadzanie, przy współudziale zainteresowanych organów, okresowych analiz stanu ochrony informacji niejawnych w batalionie;

– systematyczne pogłębianie wiedzy ogólnej i wojskowej oraz inspirowanie podwładnych do podnoszenia kwalifikacji.

Dowódcy batalionu podlegają bezpośrednio następujące osoby funkcyjne:

- zastępca dowódcy,
- szef logistyki,
- szef sztabu.

Osoby bezpośrednio współpracujące z dowódca należą do **grupy dowódcy** i nie podlegają szefowi sztabu batalionu, dlatego też obowiązki tych osób funkcyjnych zostaną przedstawione w pierwszej kolejności, a następnie obowiązki szefa sztabu i grupy głównej sztabu batalionu dowodzenia.

Zastępca dowódcy batalionu jest bezpośrednim podwładnym dowódcy batalionu. Należy do grupy dowódcy, realizuje zadania zlecone przez dowódcę batalionu. Dowodzi batalionem w czasie nieobecności dowódcy. Ma prawo wydawania rozkazów i zarządzeń na prawach dowódcy, chyba że dowódca zastrzeże obszar problemowy do swej wyłączności.

Szef logistyki batalionu dowodzenia podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest przełożonym żołnierzy podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za działalność podległych mu żołnierzy oraz nadzór nad stanem sanitarnohigienicznym pododdziałów batalionu, utrzymaniem zapasów środków materiałowych i bojowych w odpowiednim stanie ilościowo-jakościowym, uzbrojenia i sprzętu wojskowego (UiSW) oraz infrastruktury logistycznej. Organizuje, koordynuje i realizuje zadania zabezpieczenia logistycznego w batalionie. Uprawniony jest do zarządzania zasobami logistycznymi oraz wydawania wytycznych w sprawach planowania użycia UiSW środków bojowych i materiałowych oraz technicznych w okresie pokoju, kryzysu i wojny.

Szefowi logistyki podlegają bezpośrednio:

- chorąży zaopatrzenia,
- chorąży eksploatacji[23].

Szef sztabu batalionu dowodzenia podlega bezpośrednio dowódcy batalionu i jest bezpośrednim przełożonym obsady etatowej sztabu batalionu dowodzenia.

[23] Zadań i obowiązków wymienionych osób funkcyjnych nie ujęto, gdyż wykracza to poza zakres tematyczny opracowania.

Odpowiada za organizację systemu dowodzenia batalionu, szkolenia operacyjno-taktycznego, gotowość bojową, 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. Szef sztabu jest uprawniony do wydawania poleceń i wytycznych w sprawach należących do jego kompetencji działania oraz w sprawach wynikających z koordynującej roli w zakresie realizacji zadań należących do bieżącej działalności pracy sztabu.

Szefowi sztabu bezpośrednio podlegają:

- szef sekcji personalno-wychowawczej (S1),
- szef sekcji operacyjnej (S3),
- szef sekcji logistyki (S4).

Szef sekcji personalno-wychowawczej (S1) podlega bezpośrednio szefowi sztabu batalionu i jest przełożonym żołnierzy podległych mu zgodnie z etatem. Odpowiada za zarządzanie zasobami ludzkimi, prowadzenie spraw kadrowych i dokumentów ewidencyjnych żołnierzy czynnej służby wojskowej, przestrzeganie przepisów prawa w stosunku do żołnierzy zawodowych, zasadniczej służby wojskowej, a także za przestrzeganie przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy oraz za wypracowanie kierunków i założeń działalności społeczno-wychowawczej.

Szefowi sekcji S1 bezpośrednio podlegają:

- oficer społeczno-wychowawczy,
- kierownik klubu,
- podoficer ewidencyjny,
- kinooperator-kierowca.

Szef sekcji operacyjnej (S3) podlega bezpośrednio szefowi sztabu batalionu. Odpowiada za opracowywanie i uaktualnianie planu osiągania wyższych stanów gotowości bojowej, oraz innych dokumentów związanych z osiąganiem WSGB, opracowywanie planów przeprowadzenia treningów sztabu, szkolenia pododdziałów, nadzorowanie służb dyżurnych, udział w prowadzeniu działalności bieżącej i kontrolno-rozliczeniowej. Ponadto odpowiada za przygotowanie planowania, udział w organizowaniu i realizacji szkolenia ogólnowojskowego w dowództwie batalionu, przygotowanie dokumentacji w zakresie działalności metodycznej dowództwa batalionu, efektywności szkolenia programowego oraz za planowanie rozbudowy i dostosowanie obiektów szkoleniowych do potrzeb i wymogów szkolenia. Pełniąc nieetatowo funkcję pełnomocnika ds. ochrony informacji niejawnych, odpowiada za zapewnienie przestrzegania przepisów o ochronie informacji niejawnych batalionu na zasadach określonych w ustawie o ochronie informacji niejawnych i wydanych na jej podstawie aktów normatywnych.

Szefowi sekcji operacyjnej (S3) bezpośrednio podlegają oficerowie operacyjni, i podoficer (S3).

Szef sekcji (S4) podlega bezpośrednio szefowi sztabu batalionu i jest przełożonym chorążego logistyki. Odpowiada za planowanie przedsięwzięć wsparcia logi-

stycznego batalionu w zakresie mobilizacyjnego oraz operacyjnego rozwinięcia jednostki w działaniach militarnych oraz pozamilitarnych. Odpowiada również za planowanie i koordynowanie zaopatrywania materiałowo-technicznego w czasie działań oraz szkolenie logistycznego wsparcia działań batalionu. Uprawniony jest do składania wniosków i propozycji dotyczących planowania wsparcia logistycznego w dowództwie i podległych pododdziałach.

3. STANOWISKA DOWODZENIA ODDZIAŁÓW I PODODDZIAŁÓW DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

3.1. Struktura i zadania obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia komponentu lądowego

W celu zapewnienia wykonania zadań bojowych przez pododdziały pułku oraz sprawnego obiegu informacji i dokumentów w dowództwie i sekcjach organizacyjnych rozwija się stanowisko dowodzenia pułku dowodzenia w pobliżu głównego stanowiska dowodzenia komponentu lądowego, które jest zabezpieczane przez batalion dowodzenia pułku dowodzenia. Rysunek 3.1 przedstawia możliwy wariant rozmieszczenia stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia.

Aby sprawować dowodzenie własnymi pododdziałami, pułk dowodzenia rozwija stanowisko dowodzenia typu mobilno-stacjonarnego. Może być ono rozmieszczone w obiektach stacjonarnych, które nie zapewniają miejsc pracy w zakresie łączności i informatyki. Do zorganizowania systemu wymiany informacji wykorzystuje się mobilne siły i środki łączności. Stanowisko dowodzenia tego typu powinno zapewnić zasadniczej obsadzie operacyjnej stacjonarne miejsca pracy w 20–30 % i na środkach mobilnych w 70–80 %[24].

Praca na stanowisku dowodzenia prowadzona jest w systemie dwuzmianowym. Stanowisko dowodzenia pułku dowodzenia jest zasadniczym ogniwem dowodzenia siłami i środkami pułku w okresie kryzysu i wojny. Podlega bezpośrednio pod stanowisko dowodzenia komponentu lądowego. Przeznaczone jest do pracy organów dowodzenia pułku.

Stanowisko dowodzenia pułku dowodzenia przeznaczone jest do:

– oceny i rozstrzygania głównych problemów związanych z dowodzeniem, organizacją i utrzymaniem zdolności bojowej podległych sił i środków;

– stałego śledzenia sytuacji operacyjnej, systematycznego zbierania niezbędnych informacji oraz ich analizy;

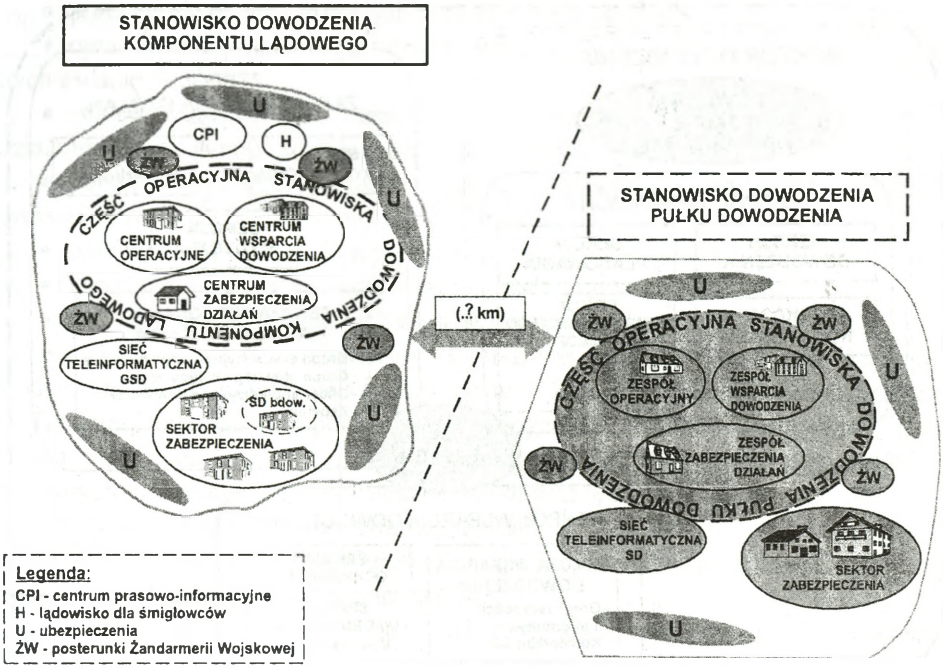
– prowadzenia kalkulacji operacyjnych oraz przygotowywania danych niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę;

– opracowywania i terminowego przesyłania na SD komponentu lądowego meldunków oraz wymaganych dokumentów;

– kontrolowania wykonania zadań przez podległe siły.

W organizowanym na szczeblu pułku dowodzenia stanowisku dowodzenia wyróżnia się: organa dowodzenia rozmieszczone w części operacyjnej SD, sieć teleinformatyczną SD i sektor zabezpieczenia.

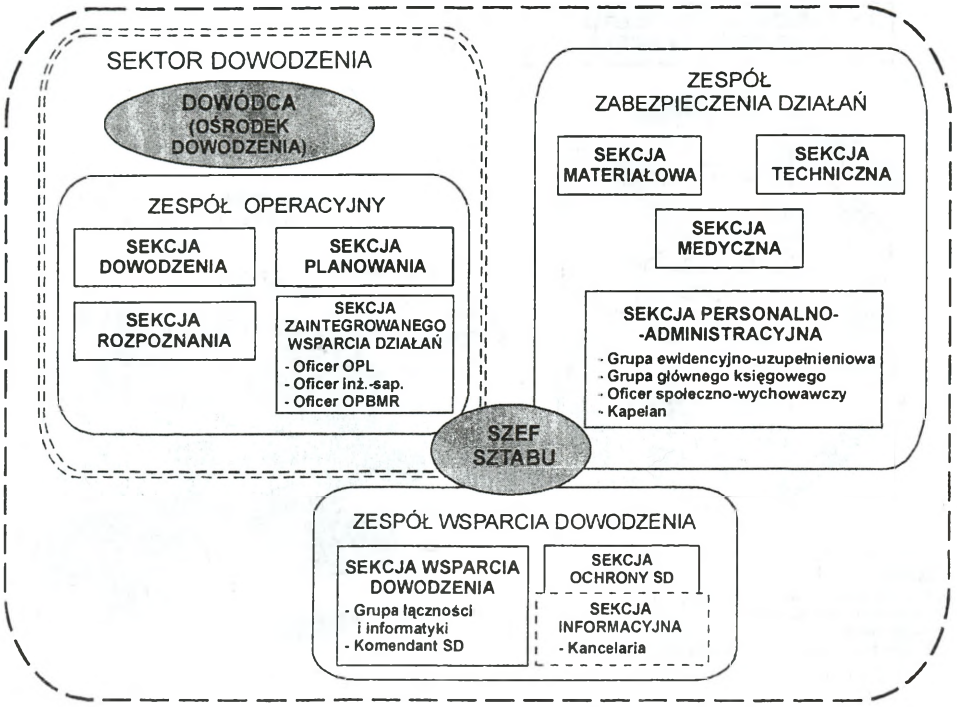
[24] Por. J. Michniak, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 72.



Źródło: opracowano na podst. J. Michniak, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 82.

Rys 3.1.Wariant rozmieszczenia stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia

Organa dowodzenia (zespół operacyjny, zespół wsparcia dowodzenia, zespół zabezpieczenia działań). W skład organów dowodzenia wchodzą oficerowie poszczególnych pionów funkcjonalnych. Rozmieszczeni są w komórkach organizacyjnych zgodnie z przyjętą strukturą funkcjonalną SD. Spełniają funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzonych i przewidywanych działań. Koordynują działania pozostałych części składowych stanowiska dowodzenia, określają zapotrzebowania na wiadomości lub dane potrzebne do wypracowania decyzji. Zasadnicze elementy struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia przedstawia rysunek 3.2.



Źródło: opracowano na podst. J. Michniak *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 82.

Rys. 3.2. Elementy struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia (wariant)

Dowódca pułku dowodzenia jest odpowiedzialny za stan gotowości i zdolności bojowej oraz wyposażenie i wyszkolenie podległego mu organu dowodzenia i pododdziałów, ich wykorzystanie oraz terminowe wykonanie przez nie zadań. Dowódca pułku dowodzi osobiście w systemie dwuzmianowym z zastępcą. Może delegować część swych uprawnień wyznaczonym oficerom dowództwa. Tworzy ośrodek dowodzenia w którym mogą się znaleźć doradcy dowódcy z etatowej grupy dowódcy pułku oraz specjaliści czasowo przydzieleni w celu rozwiązania określonych problemów[25]. Zadania zastępcy dowódcy pokrywają się z zadaniami dowódcy.

Do głównych zadań dowódcy pułku należą:

- znajomość składu i położenia własnych pododdziałów, ich zdolności i możliwości działania;
- znajomość otrzymanego zadania i zamiaru działania przełożonego;
- przygotowanie własnej oceny aktualnej sytuacji taktycznej (wojsk własnych, przeciwnika i terenu) oraz oceny istotnych czynników, które mogą mieć wpływ na wykonanie zadania, ciągłe przewidywanie rozwoju sytuacji;

[25] Tamże, s. 82.

- porównanie ocen dokonanych osobiście z ocenami otrzymanymi od sztabu;
- opracowanie wniosków i odzwierciedlenie ich w podjętej decyzji i stawianych zadaniach;
- analiza i porównanie opracowanych przez sztab wariantów (koncepcji) działania własnych pododdziałów oraz wybór najlepszego z nich;
- podejmowanie decyzji stosownie do otrzymanego zadania i zmieniającej się sytuacji, określenie zadań i stawianie ich podwładnym;
- podział sił i środków do wykonania zadania i zabezpieczenia działań;
- utrzymanie ciągłej zdolności bojowej podległych sił i środków;
- motywowanie podwładnych do skutecznego działania.

Szef sztabu jest odpowiedzialny za realizację zadań postawionych przez dowódcę, a także za organizację i funkcjonowanie stanowiska dowodzenia oraz koordynowanie działalności zespołów funkcjonalnych SD i kierowanie ich pracą. Szef sztabu odpowiada za zorganizowanie systemu wymiany informacji i przygotowanie danych niezbędnych do określenia przez dowódcę zamiaru działania.

Przykładowe zadania szefa sztabu obejmują:

- przygotowanie danych potrzebnych dowódcy pułku dowodzenia do podjęcia decyzji i sprecyzowania zamiaru działania;
- kierowanie funkcjonowaniem SD oraz koordynowanie pracy zespołów i osób funkcyjnych;
- dostarczanie niezbędnych informacji dowódcy pułku, informowanie szefów zespołów i oficerów specjalistów rodzajów wojsk o aktualnej sytuacji i otrzymywanych zadaniach;
- przekazywanie podległym pododdziałom rozkazów i zarządzeń;
- zapewnienie funkcjonowania sprawnego systemu obiegu informacji pomiędzy zespołami stanowiska dowodzenia oraz pomiędzy SD pułku dowodzenia a SD przełożonego, sąsiadów i podwładnych;
- planowanie i organizowanie przedsięwzięć związanych z powiadamianiem, ostrzeganiem i alarmowaniem.

Zespół operacyjny (S3, S2, oficerowie specjaliści) jest głównym elementem części operacyjnej stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia. Przeznaczony jest do zaplanowania i dowodzenia działaniami pułku dowodzenia. W trakcie wykonywania swej funkcji kieruje się decyzjami i wytycznymi dowódcy oraz zarządzeniami sztabu nadrzędnego. Zespół dowodzenia 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.

Do przykładowych zadań zespołu dowodzenia można zaliczyć:

- dowodzenie w imieniu dowódcy pułku podległymi pododdziałami;

- planowanie działań i dowodzenie w trakcie ich prowadzenia, opracowanie dokumentów rozkazodawczych stanowiących podstawę działania dla dowódców i sztabów podległych pododdziałów;
- utrzymanie stałej łączności z podwładnymi i sztabem przełożonego.

Sekcja planowania stanowi element zespołu operacyjnego, przeznaczona jest do planowania działań pułku dowodzenia.

Zadania sekcji planowania obejmują:

- przygotowanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę pułku;
- opracowanie propozycji wariantów wykonania zadania oraz merytoryczna i organizacyjna koordynacja zamierzeń planistycznych – realizowanych przez oficerów specjalistów rodzajów wojsk (pozostałe zespoły SD pdow);
- przygotowanie analiz, wniosków i propozycji dotyczących zabezpieczenia logistycznego niezbędnych do podejmowania decyzji przez dowódcę pułku;
- opracowanie graficznej części planu użycia podległych pododdziałów wraz z załącznikami (aneksami);
- opracowanie wniosków z oceny sytuacji, prowadzenie ciągłej analizy sytuacji, przedstawianie stosownych wniosków i propozycji wykorzystania sił i środków pułku dowodzenia;
- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć związanych z utrzymaniem gotowości i zdolności bojowej pułku dowodzenia;

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

Główne zadania sekcji dowodzenia to:

- sprawowanie kontroli nad realizacją przyjętego planu działania;
- podejmowanie decyzji w imieniu dowódcy pułku i opracowanie zarządzeń bojowych do pododdziałów;
- utrzymywanie stałej współpracy między zespołami i sekcjami stanowiska dowodzenia w celu zapewnienia ciągłości dowodzenia;
- zbieranie informacji o położeniu i możliwościach pododdziałów pułku;
- ciągła znajomość sytuacji operacyjno-taktycznej oraz aktualnego położenia wojsk, a także prowadzenie mapy sytuacyjnej i dziennika działań;
- organizowanie i prowadzenie systematycznego informowania dla dowódcy i obsady operacyjnej SD pułku dowodzenia;
- opracowanie pisemnych i graficznych meldunków (terminowych i doraźnych) o sytuacji i przesyłanie ich do SD przełożonego;
- alarmowanie, powiadamianie i ostrzeganie obsady SD pułku i podległych pododdziałów;
- ciągła znajomość miejsca pobytu dowódcy, zastępcy, szefa sztabu.

Sekcja rozpoznania stanowi element zespołu operacyjnego, przeznaczona jest do przetwarzania danych i opracowywania informacji o przeciwniku i terenie. Organizację dystrybucji wiadomości rozpoznawczych na potrzeby dowódcy, zespołów i sekcji stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia

Przykładowe zadania sekcji rozpoznania są następujące:

- zbieranie informacji rozpoznawczych związanych z planowaniem i organizacją działań;
- pozyskiwanie informacji o przeciwniku od przełożonego, sąsiadów, i organów układu pozamilitarnego;
- stała znajomość i aktualizacja bazy danych na temat przeciwnika;
- ciągła ocena sytuacji taktycznej i określenie stopnia zagrożenia;
- analiza informacji dotyczących potencjału i możliwości przeciwnika;
- zabezpieczenie organów dowodzenia i pododdziałów pułku w wydawnictwa służby topograficznej;
- ocena terenu i jego wpływu na działanie pułku dowodzenia;
- ciągła ocena warunków meteorologicznych i opracowywanie komunikatów do pododdziałów pułku.

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

Do głównych zadań zintegrowanej sekcji wsparcia działań należy:

- planowanie użycia pododdziałów rodzajów wojsk w działaniach oraz dowodzenie nimi w trakcie wykonywania zadań;
- koordynacja osłony przeciwlotniczej, wsparcia inżynieryjnego oraz obrony przed bronią masowego rażenia;
- współdziałanie z zespołem dowodzenia w zakresie koordynacji użycia pododdziałów rodzajów wojsk z planem działania, opracowania zarządzeń przygotowawczych, rozkazów, zarządzeń i meldunków o sytuacji.

Oficer obrony przeciwlotniczej (OPL) jest odpowiedzialny za realizację przedsięwzięć planistycznych i organizacyjnych związanych z obroną przeciwlotniczą pułku, a także za organizowanie przedsięwzięć obrony przeciwlotniczej.

Przykładowe zadania oficera OPL obejmują:

- znajomość stanu zdolności bojowej i położenia pododdziału OPL;
- planowanie obrony przeciwlotniczej pododdziału przeciwlotniczego, zgodnie z decyzją dowódcy pułku;
- ciągłe śledzenie rozwoju sytuacji taktycznej zwłaszcza w zakresie działania lotnictwa przeciwnika, opracowanie wniosków z działania ŚNP;
- planowanie przedsięwzięć zwiększających żywotność systemu OPL pułku;
- wymiana informacji o przeciwniku powietrznym z jednostkami współdziałającymi.

Oficer wojsk inżynieryjnych realizuje przedsięwzięcia planistyczno-organizacyjne związane z użyciem pododdziału inżynieryjnego pułku, oraz realizowanymi przez pododdziały pułku dowodzenia przedsięwzięciami inżynieryjnymi.

Podstawowe zadania oficera wojsk inżynieryjnych to:

- analiza rozwoju sytuacji inżynieryjnej w rejonie działania pułku;
- zbieranie i analiza informacji o stanie, położeniu i możliwościach pododdziału inżynieryjnego pułku oraz stała znajomość sytuacji;
- przygotowanie danych dotyczących wsparcia inżynieryjnego niezbędnych do podjęcia decyzji przez dowódcę pułku;
- współdziałanie z pozostałymi zespołami i sekcjami SD;
- współudział w opracowaniu planów działania, rozkazów, zarządzeń w części dotyczącej zabezpieczenia inżynieryjnego;
- określenie potrzeb w zakresie zaopatrzenia pododdziałów w sprzęt i materiały inżynieryjne;
- współudział w opracowywaniu koncepcji maskowania inżynieryjnego, nadzór nad formami i metodami maskowania SD i pododdziałów pułku.

Oficer obrony przed bronią masowego rażenia (OPBMR) realizuje przedsięwzięcia planistyczno-organizacyjne związane z obroną przed bronią masowego rażenia w pododdziałach pułku dowodzenia

Do zadań oficera OPBMR należą:

- stała znajomość stanu obrony przed bronią masowego rażenia w pododdziałach pułku;
- planowanie i organizowanie przedsięwzięć OPBMR;
- opracowanie oceny sytuacji skażeń oraz prognozowanie ich wpływu na działanie poszczególnych elementów pułku;
- sprawowanie nadzoru nad specjalistyczną działalnością pododdziału OPBMR pułku;
- analiza stosowanych przez przeciwnika środków i sposobów użycia broni masowego rażenia oraz meldowanie przełożonym propozycji w zakresie zapewnienia skutecznej ochrony przed bronią masowego rażenia;
- analizowanie stanu zaopatrzenia pododdziałów pułku w sprzęt i materiały obrony przed bronią masowego rażenia;
- koordynowanie współdziałania w zakresie likwidowania skażeń wynikających z użycia BST oraz TŚP.

Zespół wsparcia dowodzenia spełnia funkcję wsparcia cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia. Planuje i koordynuje wykonanie sieci telekomunikacyjnej pułku dowodzenia. Organizuje, zabezpiecza i nadzoruje bezpieczeństwo przepływu informacji pomiędzy sekcjami SD oraz pomiędzy stanowiskami dowodzenia pododdziałów pułku dowodzenia.

Komendant stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia jest bezpośrednim organizatorem wykorzystania sił i środków zabezpieczenia dla SD pułku. W czasie działań podlega mu kompania dowodzenia pułku dowodzenia. Organizuje łączno-

ści wewnętrznej SD pułku. Wykonuje zadania zgodnie z wytycznymi dowódcy lub szefa sztabu pułku dowodzenia.

Sekcja Ochrony odpowiada za rozwinięcie i funkcjonowanie SD oraz jego ochronę i obronę oraz za przechowywanie i rozdział dokumentów kancelarii. W skład sekcji ochrony wchodzą n/w osoby funkcyjne (komórki): komendant ochrony, kancelaria, pododdział ochrony (plorr), oficer dyżurny SD, dowódca warty.

Do zadań sekcji ochrony SD należy zaliczyć:

- planowanie i kierowanie przedsięwzięciami związanymi z rozwijaniem, zwijaniem i przemieszczaniem SD pułku dowodzenia;
- terminowe przygotowanie infrastruktury SD pułku w rejonie rozwinięcia;
- ustalenie i utrzymywanie porządku oraz regulację ruchu na drogach prowadzących do rejonu rozmieszczenia SD pułku i wewnątrz rejonu;
- organizację przedsięwzięć maskowania, ochrony i obrony SD pułku;
- wybór i rozpoznanie zapasowych rejonów rozmieszczenia SD;
- opracowanie planu ochrony i obrony SD oraz przekazanie zadań w tym zakresie do pododdziałów zabezpieczających funkcjonowanie SD;
- nadzór nad realizacją przedsięwzięć zabezpieczenia przeciwpożarowego;
- prowadzenie bieżącej ewidencji dokumentów otrzymywanych, wysyłanych i wydawanych;
- nadzór nad terminowym przedstawianiem dowódcy i uprawnionym osobom korespondencji otrzymywanej, po jej uprzedniej selekcji i ewidencji;
- terminowe wysyłanie korespondencji zgodnie z zasadami określonymi przez dowódcę;
- zapewnienie należytej ochrony dokumentów znajdujących się w kancelarii i wydanych do zespołów SD.

Zespół zabezpieczenia działań przeznaczony jest do wsparcia logistycznego pododdziałów w zakresie przygotowania i realizacji zabezpieczenia materiałowego, technicznego, medycznego i transportowego w czasie 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.

Przykładowe zadania zabezpieczenia działań to:

- opracowanie wariantów użycia pododdziałów logistycznych;
- rozdział uzupełnienia materiałowo-technicznego dla pododdziałów pułku;
- planowanie i organizowanie współdziałania wojskowo-cywilnego w zakresie wsparcia logistycznego;
- przygotowanie ocen, planów i sprawozdań i meldunków logistycznych;
- uczestniczenie w przygotowaniu i opracowaniu części logistycznej dokumentów planistycznych i rozkazodawczych pułku.

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

Zadania sekcji materiałowej obejmują:

- zbieranie i analizowanie informacji o stanie środków materiałowych i zaopatrywaniu w nie pododdziałów pułku;
- współdziałanie z sekcjami planowanie, koordynowanie i prognozowanie przedsięwzięć zabezpieczenia materiałowego pododdziałów pułku;
- określenie zasad organizacji procesu zaopatrywania pododdziałów pułku w środki zaopatrzenia;
- planowanie potrzeb materiałowych pododdziałów pułku;
- analizowanie przebiegu działań taktycznych i bieżąca znajomość sytuacji, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji materiałowej;
- udział w opracowywaniu rozkazów, zarządzeń i wytycznych dotyczących zaopatrywania pododdziałów w środki zaopatrzenia;
- opracowanie planu zabezpieczenia materiałowego oraz danych do rozkazu i innych dokumentów wykonawczych;
- opracowanie zapotrzebowań na środki bojowe i materiałowe składanych do szczebla nadrzędnego.

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

Zdania sekcji technicznej polegają na:

- zbieraniu informacji dotyczących stanu technicznego pododdziałów pułku oraz przygotowywaniu analiz, wniosków i propozycji niezbędnych do podejmowania decyzji;
- planowaniu i organizowaniu przedsięwzięć mających na celu utrzymanie sprzętu w sprawności technicznej;
- bieżącej znajomości sytuacji taktycznej i logistycznej oraz istotnych dla pracy sekcji treści rozkazów i zarządzeń dowódcy;
- kierowaniu działalnością ewakuacyjną i remontową oraz prowadzenie ewidencji remontów realizowanych przez pododdział remontowy;
- prowadzeniu ewidencji strat sprzętu łączności, uzbrojenia i sprzętu technicznego;
- współdziałaniu z sekcją materiałową oraz z innymi zespołami i sekcjami SD w procesie planowania działań taktycznych;
- przekazywaniu danych do meldunków dla zespołu dowodzenia SD pułku.

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

Wśród zadań sekcji medycznej należy wymienić:

- prognozowanie strat sanitarnych w planowanych działaniach;
- planowanie przedsięwzięć z zakresu zabezpieczenia medycznego pododdziałów, koordynacja ich realizacji we współpracy z sekcją planowania zespołu dowodzenia SD pułku dowodzenia;

- nadzór nad działalnością podległego pododdziału medycznego;
- opracowanie danych dotyczących sytuacji medycznej (bazy szpitalnej, transportu sanitarnego, sytuacji sanitarnohigienicznej, stanie zapasów) i składanie meldunków dowódcy, a także do sztabu nadrzędnego;
- planowanie przedsięwzięć medycznej ochrony przed bronią masowego rażenia współdziałanie z innymi sekcjami i zespołami SD;
- nadzorowanie wykonania zadań zabezpieczenia medycznego pułku.

Sekcja personalno-administracyjna jest przeznaczona do planowania i realizacji przedsięwzięć z zakresu uzupełniania pododdziałów pułku stanem osobowym, środkami transportowymi i maszynami. Do jej zadań należy także zabezpieczenie finansowe i ochrona prawna interesów pułku, a ponadto dbałość o potrzeby duchowe żołnierzy.

Grupa ewidencyjno-uzupełnieniowa wchodzi w skład sekcji personalno-administracyjnej i odpowiada za działalność organizacyjno-etatową i ewidencyjno-statystyczną. Grupa ta jest przeznaczona do planowania i realizacji przedsięwzięć z zakresu uzupełnienia pododdziałów pułku oficerami, chorążymi, podoficerami, szeregowymi, środkami transportowymi i maszynami.

Zadania grupy ewidencyjno-uzupełnieniowej są następujące:

- opracowanie bieżących meldunków o ukompletowaniu pododdziałów pułku stanem osobowym;
- zbieranie i analiza meldunków dotyczących poniesionych strat i prowadzenie ich ewidencji oraz zbieranie informacji o stanie ewidencyjnym pododdziałów;
- opracowanie propozycji uzupełnienia pododdziałów żołnierzami z pododdziałów zapasowych;
- opracowanie i przesłanie do SD przełożonego zapotrzebowań na uzupełnienie żołnierzami pododdziałów pułku;
- nadzór nad realizacją uzupełnienia pododdziałów stanem osobowym;
- przedstawianie, w porozumieniu z dowódcą, propozycji zmian na stanowiskach;
- prowadzenie wszystkich spraw związanych z żołnierzami poległymi, zaginionymi i jeńcami wojennymi.

Grupa głównego księgowego wchodzi w skład sekcji personalno-administracyjnej i przeznaczona jest do realizacji zadań zabezpieczenia finansowego i prawnego. Wspiera pracę głównego księgowego, który na stanowisku dowodzenia może pełnić rolę doradcy dowódcy pułku. Ze względów funkcjonalnych obsada grupy rozmieszczona jest w sekcji personalno-administracyjnej zespołu zabezpieczenia działań.

Do przykładowych zadań grupy głównego księgowego należy:

- dokonywanie wypłat należności finansowych;
- szacowanie wielkości strat i szkód spowodowanych działaniami wojennymi we współpracy z ogniwami układu pozamilitarnego;
- analiza potrzeb wydatków służby finansowej w zakresie wydatków osobowych i funduszu płac, szacowania odszkodowań itp.;

- określanie potrzeb w zakresie środków finansowych niezbędnych do realizacji zadań przez pułk;
- sprawowanie nadzoru nad zabezpieczeniem finansowym rodzin wojskowych;
- udzielanie porad prawnych, przedstawianie opinii i wyjaśnień dotyczących procedur prawnych i formalnoprawnych.

Oficer społeczno-wychowawczy występuje w składzie sekcji personalno-administracyjnej i jest odpowiedzialny za realizację zadań społeczno-wychowawczych, współpracę z mediami. Może pełnić rolę nieetatowego oficera prasowo-informacyjnego dowódcy pułku oraz doradcy w sprawach społeczno-wychowawczych.

Główne zadania oficera społeczno-wychowawczego to:

- zbieranie informacji o sytuacji polityczno-militarnej w rejonie działania pułku oraz o stanie morale i dyscypliny pododdziałów;
- określenie zasadniczych celów, kierunków i zadań w zakresie współpracy ze społeczeństwem w rejonie działań;
- zapewnienie ścisłego współdziałania z przedstawicielami wszystkich środków masowego przekazu w zakresie tworzenia wizerunku żołnierzy;
- nadzór nad przestrzeganiem prawa wojennego i konwencji międzynarodowych dotyczących konfliktów zbrojnych;
- przekazywanie ludności cywilnej zaakceptowanej przez dowódcę pułku informacji o aktualnej sytuacji militarnej;
- współdziałanie z sekcją rozpoznania oraz z innymi komórkami SD w zakresie planowania, organizowania i realizacji przedsięwzięć obrony przed oddziaływaniem psychologicznym przeciwnika (reagowanie na plotki, propagandę i dementowanie tych informacji);
- planowanie przedsięwzięć mających na celu ochronę dóbr kultury.

Kapelan jako osoba funkcyjna sekcji personalno-administracyjnej jest odpowiedzialny za sprawy związane z potrzebami duchowymi żołnierzy pułku i ludności cywilnej w rejonie działania.

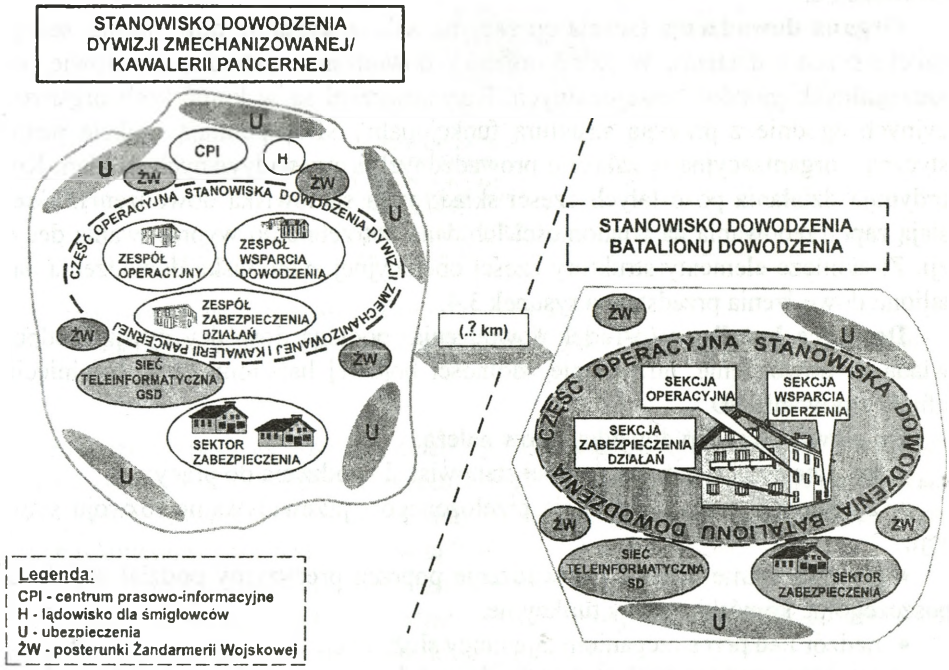
Zadania kapelana obejmują:

- utrzymywanie ścisłego kontaktu z przedstawicielami różnych wyznań;
- zabezpieczenie potrzeb duchowych, sprawowanie opieki duszpasterskiej nad żołnierzami, w tym jeńcami wojennymi;
- dbałość o potrzeby duchowe ludności cywilnej w rejonie działania;
- udział w grzebaniu zabitych i zmarłych;
- gromadzenie danych o miejscach pochówku żołnierzy;
- wpływ na żołnierzy w zakresie podnoszenia morale i dyscypliny.

3.2. Struktura i zadania obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia dywizji wojsk lądowych

W celu zapewnienia wykonania zadań przez pododdziały batalionu dowodzenia dywizji oraz sprawnego obiegu informacji i dokumentów rozwija się stanowisko dowodzenia batalionu dowodzenia w pobliżu organizowanego przez batalion głównego stanowiska dowodzenia dywizji (GSD).

Rysunek 3.3 przedstawia wariant rozmieszczenia stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia dywizji zmechanizowanej/kawalerii pancernej.



Źródło: opracowano na podst. J. Michniak, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 82.

Rys. 3.3. Wariant rozmieszczenia stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia dywizji zmechanizowanej/kawalerii pancernej

Stanowisko dowodzenia batalionu dowodzenia dywizji występuje jako mobilno-stacjonarne. Praca na stanowisku dowodzenia prowadzona jest w systemie dwuzmianowym przez jedną obsadę operacyjną. Podziału obsady dokonuje szef sztabu, a akceptuje dowódca batalionu. Stanowisko dowodzenia batalionu dowodzenia jest zasadniczym ogniwem dowodzenia siłami bdow. Spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie planowanych działań i przeznaczone jest głównie do koordynacji działań elementów funkcjonalnych batalionu dowodzenia. Bezpośrednio podlega pod GSD dywizji. Przeznaczone jest do zabezpieczenia miejsc

pracy organom dowodzenia batalionu dowodzenia. Jednocześnie stanowi zasadnicze miejsce, skąd dowódca batalionu dowodzi swymi pododdziałami.

Stanowisko dowodzenia batalionu przeznaczone jest głównie do:

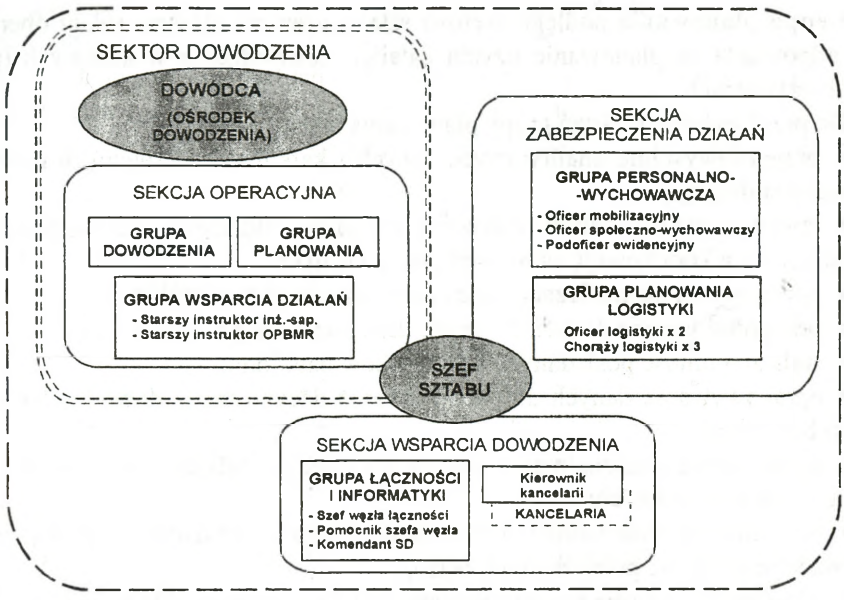
- synchronizacji działań sił batalionu oraz dowodzenia pododdziałami podczas prowadzenia działań;
- synchronizacji działań oraz wsparcia logistycznego na rzecz prowadzonych działań;
- planowania przyszłych działań batalionu;
- planowania i dowodzenia w trakcie przemieszczania elementów stanowiska dowodzenia.

Organa dowodzenia (sekcja operacyjna, sekcja wsparcia dowodzenia, sekcja zabezpieczenia działań). W skład organów dowodzenia wchodzą oficerowie poszczególnych pionów funkcjonalnych. Rozmieszczeni są w komórkach organizacyjnych zgodnie z przyjętą strukturą funkcjonalną SD. Spełniają funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzonych i przewidywanych działań. Koordynują działania pozostałych części składowych stanowiska dowodzenia, określają zapotrzebowania na wiadomości lub dane potrzebne do wypracowania decyzji. Zasadnicze elementy struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia przedstawia rysunek 3.4.

Dowódca batalionu (ośrodek dowodzenia) podlega dowódcy dywizji, odpowiada za dowodzenie, utrzymanie zdolności bojowej batalionu oraz rozwinięcie i funkcjonowanie SD.

Do głównych zadań dowódcy bdow należą:

- terminowe przygotowanie sieci stanowisk dowodzenia do pracy;
- znajomość zamiaru działania przełożonego i przewidywanie rozwoju sytuacji;
- podejmowanie decyzji i dowodzenie poprzez precyzyjny podział zadań na poszczególne komórki i osoby funkcyjne;
- nadzór nad przestrzeganiem tajemnicy służbowej;
- czuwanie nad rozdziałem przydzielonych limitów środków materiałowych;
- znajomość stanu morale batalionu;
- zapobieganie przestępczości, wypadkom nadzwyczajnym i naruszeniom zasad dyscypliny;
- utrzymanie wysokiego poziomu gotowości bojowej batalionu;
- nadzór nad właściwą eksploatacją i utrzymaniem wskaźników sprawności sprzętu uzbrojenia, sprzętu łączności, samochodowego i pozostałego sprzętu technicznego;
- nadzór nad właściwą gospodarką finansową pionu głównego księgowego.



Źródło: opracowano na podst. J. Michniak, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 82.

Rys. 3.4. Elementy struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia bdow DZ/DKPanc (wariant)

Szef sztabu podlega dowódcy batalionu i jest przełożonym wszystkich żołnierzy sztabu, odpowiada za realizację przedsięwzięć organizacyjno-planistycznych realizowanych w dowództwie batalionu oraz za realizację zadań prowadzonych przez grupę rekonesansowo-przygotowawczą (GRP).

Podstawowymi zadaniami szefa sztabu bdow są:

- śledzenie bieżącej sytuacji operacyjno-taktycznej oraz istotnych dla pracy stanowiska dowodzenia (SD) rozkazów dowódcy dywizji;
- koordynowanie pracy poszczególnych sekcji SD;
- nadzorowanie przedsięwzięć w zakresie utrzymania wysokiego poziomu gotowości bojowej obsady operacyjnej SD;
- znajomość, przestrzeganie oraz praktyczne wprowadzanie w działalności bieżącej rozkazów, zarządzeń i wytycznych przełożonych;
- nadzór oraz okresowa kontrola stanu systemu ochrony i obrony SD oraz przestrzegania przepisów o ochronie tajemnicy na stanowisku dowodzenia;
- przygotowanie i prowadzenie cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia;
- nadzór nad wykonywaniem dokumentów rozkazodawczych i sprawozdawczo-informacyjnych;
- koordynowanie i kontrola przedsięwzięć zabezpieczenia bojowego i rozpoznania;
- zastępowanie dowódcy batalionu w przypadku jego nieobecności, jeżeli dowódca nie wyznaczył innego zastępcy.

Grupa planowania podlega szefowi sztabu, stanowi element sekcji operacyjnej, odpowiada za planowanie użycia batalionu dowodzenia w kolejnych (przyszłych działaniach).

Do przykładowych zadań grupy planowania należy zaliczyć:

- przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy do podjęcia decyzji;
- opracowanie wariantów propozycji użycia pododdziałów oraz merytoryczną i organizacyjną koordynację zamierzeń planistycznych;
- opracowywanie graficznej części planu użycia pododdziałów;
- przygotowywanie danych dotyczących aktualnego położenia bdow;
- stałą znajomość posiadanych sił i środków batalionu;
- opracowywanie danych do podejmowania decyzji przez dowódcę lub szefa sztabu batalionu;
- opracowanie i uaktualnianie planów dotyczących udziału batalionu w zwalczaniu klęsk żywiołowych;
- opracowanie i uaktualnianie dokumentacji służb oraz nadzór nad właściwym wyposażeniem miejsc pełnienia tych służb;
- opracowywanie planów oraz dokumentacji na przegrupowanie wojsk;
- opracowywanie dokumentacji związanych z ochroną i obroną SD;
- przygotowywanie dokumentów do przesłania przez techniczne środki łączności, przyjmowanie i analizowanie treści dokumentów otrzymywanych przez techniczne środki łączności;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków;
- prowadzenie dziennika działań bojowych i wykonywanie dokumentów bojowych;
- planowanie, organizację i nadzór nad eksploatacją sprzętu łączności i informatyki na SD;
- stałą znajomość aktualnego stanu wyposażenia w środki łączności i informatyki na SD;
- zapewnienie bezpieczeństwa informacji i właściwego przechowywania dokumentów dowodzenia;
- zaopatrywanie pododdziałów w wydawnictwa topograficzne.

Grupa dowodzenia jest specyficzną grupą funkcjonalną SD bdow, w której pozyskiwane są przetwarzane i przesyłane informacje niezbędne dla zapewnienia dowódcy możliwości dowodzenia podległymi elementami. Wchodzi w skład sekcji operacyjnej. Odpowiada za dowodzenie elementami ugrupowania bdow oraz ochronę i obronę SD dywizji.

Najważniejsze zadania grupy dowodzenia obejmują:

- koordynowanie działań rozpoznawczych oraz oceny i przewidywania działań przeciwnika;
- koordynowanie zadań zabezpieczenia inżynieryjnego;
- dowodzenie działaniami bieżącymi;

- opracowywanie meldunków, sprawozdań, map sytuacyjnych oraz zarządzeń operacyjnych;
- informowanie pozostałych komórek o sytuacji operacyjno-taktycznej.

Instruktor zabezpieczenia inżynieryjno-saperskiego podlega szefowi sztabu, odpowiada za organizowanie i koordynowanie zadań zabezpieczenia inżynieryjnego SD.

Przykładowymi zadaniami instruktora zabezpieczenia inż.-sap. są:

- zgrywanie wszystkich sił i środków uczestniczących w systemie zabezpieczenia inżynieryjnego batalionu;
- sprawowanie fachowego nadzoru nad eksploatacją, utrzymaniem i sprawnością techniczną sprzętu inżynieryjno-saperskiego w pododdziałach;
- sprawowanie nadzoru nad przestrzeganiem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy podczas używania sprzętu inżynieryjno-saperskiego i materiałów wybuchowych przez pododdziały batalionu;
- współudział w opracowywaniu zabezpieczenia inżynieryjnego SD;
- prowadzenie dokumentacji sprawozdawczej zapór inżynieryjnych

Instruktor obrony przed bronią masowego rażenia (OPBMR) podlega szefowi sztabu, odpowiada za system obrony przed bronią masowego rażenia.

Zadania instruktora OPBMR polegają na:

- stałej znajomości stanu obrony przed bronią masowego rażenia SD;
- planowaniu i koordynowaniu przedsięwzięć OPBMR na SD;
- udziale w planowaniu i kierowaniu akcjami ratowniczymi;
- opracowywaniu oceny sytuacji skażeń oraz ich wpływu na działanie wojsk i meldowanie jej przełożonym;
- planowaniu i monitorowaniu działań systemu wykrywania skażeń;.
- analizie stosowanych przez przeciwnika środków i sposobów użycia BMR oraz meldowaniu propozycji zmierzających do zapewnienia skutecznej ochrony przed skażeniami.

Szef węzła łączności (WŁ) – podlega szefowi sztabu, odpowiada za gotowość bojową sił i środków łączności, zespołów i elementów polowego węzła łączności, właściwe i terminowe ich rozmieszczenie, eksploatację, obronę i maskowanie oraz zwinięcie i przygotowanie do wykonania następnego zadania

Zadania szefa węzła łączności to:

- dokładna znajomość organizacji systemu dowodzenia i łączności właściwego szczebla oraz sposobów wykorzystania środków łączności;
- dokładna znajomość organizacji polowych węzłów łączności właściwego mu szczebla oraz podległych pododdziałów;
- znajomość danych taktyczno-technicznych środków i urządzeń łączności znajdujących się w wyposażeniu podległych pododdziałów, zespołów i obsługi;
- utrzymanie wśród obsługi dobrej znajomości posiadanego sprzętu i umiejętności pracy w systemie;
- utrzymanie w dobrym stanie technicznym (w gotowości do pracy) posiadanego sprzętu łączności;

- stawianie zadań dowódcom grup, stacji i urządzeń łączności w zakresie przygotowania, rozwijania, eksploatacji i zwijania sprzętu;
- kierowanie obsługą i podległymi pododdziałami podczas rozwijania, eksploatacji, zwijania i przemieszczania węzła łączności;
- kierowanie eksploatacją węzła łączności, kierowanie pracą podległych funkcyjnych grup stacji, oraz dyżurnej służby łączności;
- organizacja kontroli pracy urządzeń i środków łączności węzła oraz sieci kablowych danego punktu dowodzenia;
- ścisła współpraca z szefami węzłów łączności przełożonego, własnych i współdziałających oddziałów i pododdziałów oraz znajomość miejsc rozmieszczenia tych węzłów łączności;
- znajomość sytuacji łączności oraz stanu posiadanych sił i środków łączności;
- kontrola ewidencji i sprawozdawczości dotyczących pracy środków łączności oraz obiegu informacji i doręczania dokumentów bojowych na węźle;
- organizacja obrony i ochrony rejonu rozmieszczenia węzła łączności oraz rejonu rozmieszczenia pododdziałów obsługi i eksploatacji środków łączności według wyciągu z planu ochrony i obrony SD;
- organizacja materiałowo-technicznego zabezpieczenia pododdziałów, grup i stacji łączności;
- nadzór i kontrola organizacji odpoczynku, wyżywienia i zaopatrzenia podległych i przydzielonych żołnierzy;
- przedstawianie komendantowi SD batalionu wniosków i propozycji dotyczących organizacji łączności, sposobu wykorzystania środków łączności, obiegu informacji, miejsc rozmieszczenia WŁ oraz innych usprawnień.

Kierownik kancelarii wchodzi w skład sekcji wsparcia dowodzenia i podlega szefowi sztabu batalionu. Odpowiada za stan, ochronę, przechowywanie dokumentów znajdujących się w kancelarii oraz rozdział, wysyłanie i nadzór nad obiegiem dokumentów.

Do zadań kierownika kancelarii należy:

- terminowe przedstawianie korespondencji otrzymywanej po dokonaniu selekcji;
- terminowe wysyłanie korespondencji według ustalonych zasad;
- zapewnienie ochrony dokumentów znajdujących się w kancelarii i na SD;
- ciągła ochrona przechowywanych dokumentów;
- wykonywanie bieżących czynności zapewniających pełną ewidencję stanu oraz ewidencję obiegu dokumentów wytworzonych i otrzymanych;
- organizowanie pracy kancelarii w sposób zapewniający jej ciągłe funkcjonowanie;
- wykonywanie innych czynności kancelaryjnych.

Grupa personalno-wychowawcza podlega szefowi sztabu, jest elementem sekcji zabezpieczenia działań, odpowiada za gospodarowanie zasobami ludzkimi, a także za działalność kadrową i społeczno-wychowawczą, morale żołnierzy oraz prowadzenie pracy profilaktyczno-zapobiegawczej.

W składzie grupy występują: oficer mobilizacyjny, społeczno-wychowawczy i podoficer ewidencyjny.

Do zadań grupy personalno-wychowawczej należy zaliczyć:

- prowadzenie zbiorczego zestawienia uzupełniania pododdziałów podoficerami i szeregowymi pod względem jakościowym i ilościowym;
- analizę kadrową batalionu oraz planowanie uzupełniania batalionu oficerami i podoficerami;
- opracowywanie zapotrzebowania na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych;
- współpracę z sekcją personalną dywizji oraz WKU w zakresie uzupełniania żołnierzami rezerwy;
- terminowe opracowywanie meldunków i sprawozdań ustalonych obowiązującymi przepisami;
- organizowanie i prowadzenie pracy wychowawczej mającej na celu zapewnienie wysokiego morale i dyscypliny stanu osobowego, należyte wykonywanie zadań szkoleniowych, utrzymanie wysokiego stanu gotowości bojowej i porządku wojskowego;
- dbałość o potrzeby duchowe żołnierzy;
- wpajanie żołnierzom wartości patriotycznych, uczenie szacunku dla tradycji oręża polskiego oraz wpajanie im niezłomnej wierności przysiędze wojskowej;
- kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich;
- utrzymywanie osobistej więzi z żołnierzami, systematyczne badanie i kształtowanie nastrojów;
- uczestnictwo w kształtowaniu dyscypliny kadry i żołnierzy, systematyczne i wnikliwe analizowanie stanu dyscypliny i efektów działalności wychowawczej dowódców pododdziałów, tworzenie atmosfery sprzyjającej rozwojowi inicjatywy, samodzielności i ofiarności;
- współdziałanie z pionem logistycznym w zakresie rozwiązywania zadań gospodarczych batalionu, a zwłaszcza poprawy warunków socjalno-bytowych żołnierzy, a także podnoszenia racjonalności gospodarowania;
- prowadzenie dokumentacji spraw kadrowych żołnierzy zawodowych jednostki wojskowej oraz żołnierzy zasadniczej służby wojskowej;
- prowadzenie księgi etatowej jednostki, aktualizowanie wpisów i danych;
- terminowe sporządzanie obowiązujących sekcję personalno-wychowawczą sprawozdań i meldunków, przesyłanie ich do właściwych organów.

Grupa planowania logistyki stanowi element sekcji zabezpieczenia działań, odpowiada za planowanie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych. W składzie grupy występuje oficer i chorąży logistyki.

Zadania grupy planowania logistyki obejmują:

- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć wsparcia logistycznego batalionu, określanie głównych kierunków i zadań dla systemu wsparcia logistycznego działań;
- współdziałanie z szefem logistyki batalionu w sprawach planowania użycia środków materiałowych i technicznych;

- planowanie i koordynowanie pod względem logistycznym przedsięwzięć związanych z utrzymaniem gotowości bojowej w pododdziałach batalionu;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków logistycznych;
- współdziałanie z komórkami organizacyjnymi sztabu oraz komórkami logistycznymi wyższych i niższych szczebli dowodzenia w zakresie planowania logistycznego;
- planowanie rozbudowy i modernizacji infrastruktury logistycznej batalionu;
- utrzymywanie logistycznej bazy danych oraz zbieranie, analizowanie przetwarzanie i dystrybucję informacji logistycznych;
- planowanie i organizację zakwaterowania wojsk;
- udział w planowaniu zabezpieczenia środków materiałowych do szkolenia rezerw;
- planowanie przewozów wojskowych realizowanych transportem samochodowym batalionu oraz planowanie i zamawianie transportów;
- przygotowywanie danych logistycznych do rozkazów, zarządzeń i wytycznych w zakresie działań batalionu;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków logistycznych;
- współdziałanie z komórkami organizacyjnymi sztabu oraz komórkami logistycznymi wyższych i niższych szczebli dowodzenia w wyżej wymienionym zakresie;
- opracowywanie analiz, wniosków i propozycji dotyczących doskonalenia systemu wsparcia logistycznego pododdziałów batalionu;
- posiadanie aktualnych danych o należnościach, ilości środków bojowych i materiałowych, ilościach i stanie technicznym uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz systematyczne przedstawianie szefowi sztabu wynikających stąd wniosków i propozycji;
- organizowanie logistycznego zabezpieczenia pododdziałów w trakcie działań;
- podejmowanie przedsięwzięć zapobiegających powstawaniu strat i szkód w mieniu wojskowym;
- prowadzenie ewidencji dokumentów otrzymywanych i wysyłanych;
- ścisłe przestrzeganie przepisów o ochronie informacji.

3.3. Struktura i zadania obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia brygady wojsk lądowych

W celu zapewnienia wykonania zadań bojowych przez pododdziały batalionu dowodzenia brygady oraz zapewnienia obiegu informacji i dokumentów w dowództwie i sekcjach organizacyjnych tworzy się stanowisko dowodzenia bdow w ramach rozwijanego przez batalion GSD brygady.

Przyczyną takiego umiejscowienia stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia brygady są ograniczone siły i środki obsady operacyjnej dowództwa batalionu dowodzenia. Proponuje się rozmieszczenie SD bdow w sektorze zabezpie-

czenia lub na bazie zespołu wsparcia dowodzenia stanowiska dowodzenia brygady. Rysunek 3.5 przedstawia wariant rozmieszczenia stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia brygady zmechanizowanej/kawalerii pancernej (podwójna strzałka wskazuje możliwe rejony rozmieszczenia SD bdow).

Stanowisko dowodzenia bdow brygady ma charakter mobilno-stacjonarny. Praca na stanowisku dowodzenia prowadzona jest w systemie dwuzmianowym, przez jedną obsadę operacyjną. Podziału obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia dokonuje szef sztabu, uwzględniając w niej dowódców pododdziałów batalionu, tj. dowódcę kompanii łączności (kłącz), plutonu ochrony i regulacji ruchu (ploirr), oraz plutonu rozpoznania skażeń (plrsk).

Dowódca bdow zatwierdza dokonany przez szefa sztabu podział na stanowisku dowodzenia. Stanowisko dowodzenia batalionu dowodzenia jest zasadniczym ogniwem dowodzenia siłami batalionu. Spełnia funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie planowanych działań i przeznaczone jest głównie do koordynacji działań pozostałych elementów batalionu, planowania i koordynacji zadań związanych z ochroną i obroną GSD brygady oraz zapewnienia i utrzymania łączności na stanowiskach dowodzenia. Podlega bezpośrednio pod GSD brygady.

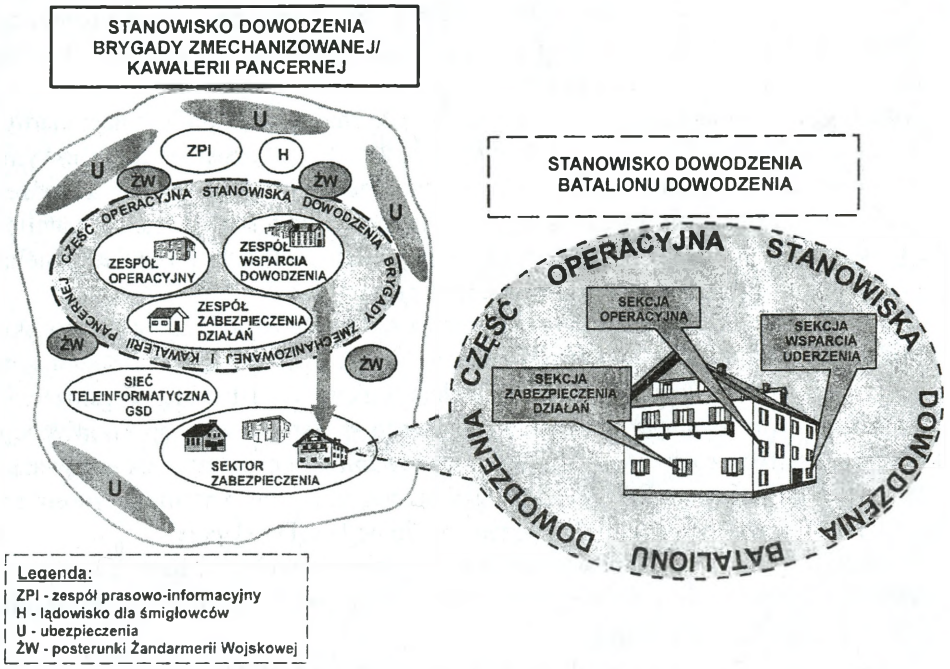
Przeznaczone jest do zapewnienia miejsc pracy dowództwu batalionu dowodzenia. Jednocześnie jest to miejsce, z którego dowódca batalionu dowodzenia dowodzi swymi pododdziałami.

Stanowisko dowodzenia batalionu przeznaczone jest głównie do:

- synchronizacji całokształtu działań sił batalionu oraz dowodzenia wojskami podczas prowadzenia działań;
- synchronizacji działań i wsparcia logistycznego na rzecz prowadzonych działań;
- planowania przyszłych działań batalionu;
- planowania i dowodzenia przemieszczeniem elementów stanowiska dowodzenia.

Organa dowodzenia (sekcja operacyjna, sekcja wsparcia dowodzenia, sekcja zabezpieczenia działań). W skład organów dowodzenia wchodzą oficerowie i podoficerowie poszczególnych pionów funkcjonalnych. Rozmieszczeni są w komórkach organizacyjnych zgodnie z przyjętą strukturą funkcjonalną SD bdow. Spełniają funkcję planistyczną i organizacyjną w zakresie prowadzonych i przewidywanych działań. Koordynują działania pozostałych części składowych stanowiska dowodzenia, określają zapotrzebowania na wiadomości lub dane potrzebne do wypracowania decyzji. Zasadnicze elementy struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia przedstawia rysunek 3.6.

Dowódca batalionu (ośrodek dowodzenia) podlega dowódcy brygady, odpowiada za dowodzenie, utrzymanie zdolności bojowej batalionu oraz rozwinięcie i funkcjonowanie stanowisk dowodzenia brygady.

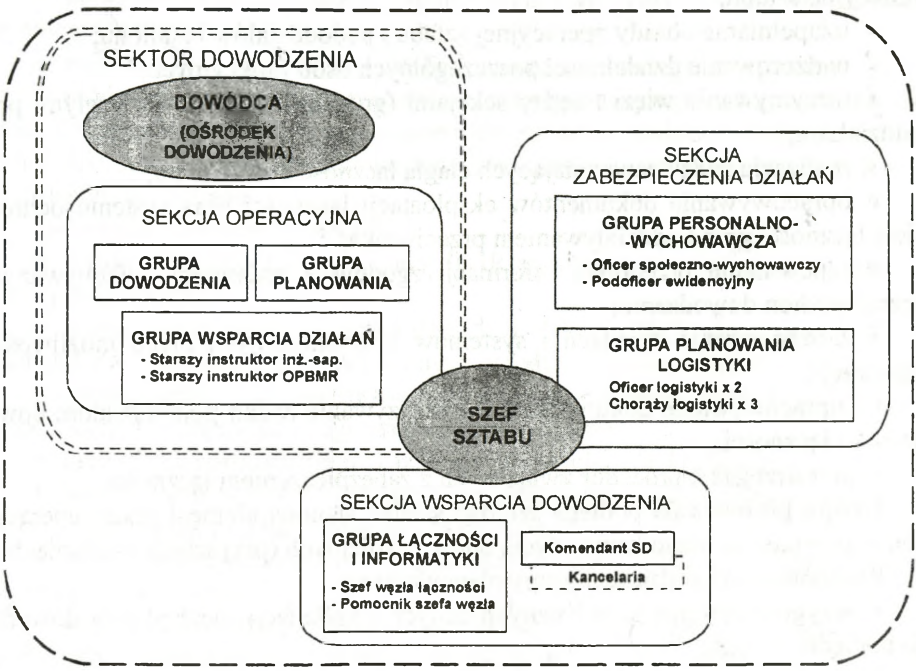


Źródło: opracowano na podst. J. Michniak, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 82.

Rys. 3.5. Rozmieszczenia stanowiska dowodzenia batalionu dowodzenia dywizji zmechanizowanej/kawalerii pancernej (wariant)

Wykaz przykładowych zadań dowódcy bdow obejmuje:

- terminowe przygotowanie stanowisk dowodzenia do pracy w rejonie przeznaczonym do rozwinięcia;
- znajomość zamiaru działania przełożonego i przewidywanie rozwoju sytuacji;
- podejmowanie decyzji i dowodzenie poprzez podział zadań na poszczególne grupy i osoby funkcyjne oraz zapewnienie właściwej organizacji pracy;
- nadzór nad przestrzeganiem tajemnicy służbowej;
- stała znajomość stanu morale batalionu, a zwłaszcza podległych pododdziałów i dowództwa;
- czuwanie nad właściwym rozdziałem przydzielonych limitów środków materiałowych;



Źródło: opracowano na podst. J. Michniak, *Dowodzenie...*, wyd. cyt., s. 82.

Rys. 3.6. Elementy struktury części operacyjnej stanowiska dowodzenia bdow BZ/BPanc/BKPanc (wariant)

- zapobieganie przestępczości, wypadkom nadzwyczajnym i naruszeniom zasad dyscypliny;
- znajomość i przestrzeganie w praktycznej działalności rozkazów, zarządzeń przełożonych;
- nadzór nad przestrzeganiem obowiązującego systemu przygotowania i pełnienia wart i służb;
- 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 dowodzenia jest koordynatorem pracy sztabu batalionu dowodzenia. Podlega bezpośrednio dowódcy batalionu, określa zadania dla sztabu oraz odpowiada za realizację zadań prowadzonych przez grupę rekonesansowo-przygotowawczą (GRP) GSD brygady.

Do głównych zadań szefa sztabu batalionu należy:

- nadzorowanie wykonywania zadań postawionych przez podległy sztab;

- przestrzeganie określonych procedur dowodzenia przez wszystkie osoby funkcyjne sztabu;
- uzupełnianie obsady operacyjnej sztabu i pododdziałów batalionu;
- nadzorowanie działalności poszczególnych osób funkcyjnych;
- utrzymywanie więzi między sekcjami (grupami) sztabu a podległymi pododdziałami;
- realizacja zadań zapewniających ciągłą łączność dowodzenia;
- opracowywanie dokumentów eksploatacji łączności oraz systemu ochrony sieci łączności przed oddziaływaniem przeciwnika;
- zapewnienie przepływu informacji zgodnie z zadaniami wykonywanymi przez batalion dowodzenia;
- zabezpieczenie urządzeń i systemów informatycznych przed możliwością penetracji;
- opracowywanie dokumentów i przekazywanie zadań pododdziałom dowodzenia i łączności;
- przestrzeganie procedur związanych z zabezpieczeniem łączności.

Grupa planowania podlega szefowi sztabu, stanowi element sekcji operacyjnej, odpowiada za planowanie użycia bdow w kolejnych (przyszłych działaniach).

Podstawowymi zadaniami grupy planowania są:

- przygotowywanie analitycznych danych i kalkulacji niezbędnych dowódcy do podjęcia decyzji;
- opracowanie wariantów propozycji użycia pododdziałów oraz merytoryczna i organizacyjna koordynacja zamierzeń planistycznych;
- opracowywanie graficznej części planu użycia pododdziałów (łączności i ochrony i regulacji ruchu);
- stała znajomość posiadanych sił batalionu dowodzenia;
- opracowywanie planów oraz dokumentacji na przegrupowanie wojsk;
- opracowywanie dokumentacji związanej z ochroną i obroną SD.
- przygotowywanie dokumentów do przesłania przez techniczne środki łączności, przyjmowanie i analizowanie treści dokumentów;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków;
- prowadzenie dziennika działań bojowych i sporządzanie dokumentów bojowych;
- planowanie, organizacja i nadzór nad eksploatacją sprzętu łączności i informatyki na SD;
- zapewnienie bezpieczeństwa informacji i przechowywania dokumentów dowodzenia;
- zaopatrywanie pododdziałów w wydawnictwa topograficzne;

Grupa dowodzenia odpowiada za dowodzenie elementami ugrupowania bdow oraz za ochronę i obronę GSD brygady. Zapewnia dowódcy możliwości dowodzenia podległymi elementami.

Do przykładowych zadań grupy dowodzenia należy zaliczyć:

- ocenę i przewidywanie działań przeciwnika;
- koordynowanie zadań zabezpieczenia inżynieryjnego;

- dowodzenie działaniami bieżącymi w batalionie;
- opracowywanie meldunków, sprawozdań, map sytuacyjnych oraz zarządzeń operacyjnych;
- informowanie pozostałych komórek o sytuacji operacyjno-taktycznej.

Dowódca plutonu obrony przeciwchemicznej podlega bezpośrednio dowódcy batalionu dowodzenia. W ramach plutonu obrony przeciwlotniczej działa ośrodek analizy skażeń (OAS). Jest to element stanowiska dowodzenia brygady, ale organicznie przydzielony do batalionu dowodzenia.

Głównymi zadaniami OAS są:

- meldowanie o pierwszym ataku BMR zgodnie z obowiązującymi procedurami postępowania;
- opracowanie, analiza i ocena danych o atakach BMR otrzymanych w meldunkach od źródeł informacji lub z innych ośrodków analizy skażeń;
- opracowanie na tej podstawie szczegółowej prognozy skażeń i przekazanie odpowiednich ostrzeżeń do zagrożonych pododdziałów;
- kierowanie rozpoznaniem skażeń w rejonie odpowiedzialności;
- analizowanie wyników rozpoznania i przekazywanie informacji o skażonych rejonach jednostkami, które mogą być zagrożone;
- pozyskiwanie szczegółowych informacji o użyciu BMR i przekazywanie ich zgodnie z procedurami;
- wymiana informacji o uderzeniach BMR i skażeniach z wojskami i cywilnymi instytucjami zgodnie z obowiązującymi procedurami.

Szef węzła łączności (dowódca kompanii łączności) podlega dowódcy batalionu dowodzenia, współdziała z zespołem wsparcia dowodzenia brygady. Jest odpowiedzialny za gotowość bojową sił i środków łączności, zespołów i elementów polowego węzła łączności, właściwe i terminowe ich rozmieszczenie, eksploatację, obronę i maskowanie oraz zwinięcie i przygotowanie do wykonania następnego zadania.

Do przykładowych zadań szefa węzła łączności należy:

- dokładna znajomość organizacji polowych węzłów łączności właściwego mu szczebla oraz podległych oddziałów i pododdziałów;
- znajomość danych taktyczno-technicznych środków i urządzeń łączności znajdujących się w wyposażeniu podległych pododdziałów, zespołów i obsługi;
- utrzymanie wśród obsługi dobrej znajomości posiadanego sprzętu i umiejętności pracy w systemie;
- utrzymanie w dobrym stanie technicznym (w gotowości do pracy) posiadanego sprzętu łączności;
- znajomość aktualnej sytuacji taktycznej;
- stawianie zadań dowódcom grup, stacji i urządzeń łączności w zakresie przygotowania, rozwijania, eksploatacji i zwijania sprzętu;
- kierowanie obsługą i podległymi pododdziałami podczas rozwijania eksploatacji, zwijania i przemieszczania węzła łączności;
- kierowanie eksploatacją węzła łączności, kierowanie pracą podległych funkcyjnych grup stacji oraz dyżurnej służby łączności;

- organizacja dyżurnej służby łączności oraz instruowanie dyżurnego i pomocnika szefa węzła łączności;
- organizacja kontroli pracy urządzeń i środków łączności węzła oraz sieci kablowych danego punktu dowodzenia;
- ścisła współpraca z szefami węzłów łączności przełożonego, własnych i współdziałających oddziałów i pododdziałów oraz znajomość miejsc rozmieszczenia tych węzłów łączności;
- znajomość aktualnej sytuacji łączności oraz stanu posiadanych sił i środków łączności;
- instruowanie zespołów i obsługi o zasadach postępowania w razie awarii uszkodzeń i przerw powstałych w systemie łączności;
- kontrola ewidencji i sprawozdawczości dotyczących pracy środków łączności oraz obiegu informacji i doręczania dokumentów bojowych na węźle;
- organizacja obrony i ochrony rejonu rozmieszczenia węzła łączności oraz rejonu rozmieszczenia pododdziałów obsługi i eksploatacji środków łączności według wyciągu z planu ochrony i obrony GSD brygady;
- organizacja materiałowo-technicznego zabezpieczenia pododdziałów, grup i stacji łączności;
- nadzorowanie przestrzegania dyscypliny porządku i bezpieczeństwa łączności przez cały stan osobowy węzła łączności;
- nadzór i kontrola organizacji odpoczynku, wyżywienia i zaopatrzenia podległych i przydzielonych żołnierzy;
- meldowanie do zespołu wsparcia dowodzenia brygady o aktualnym stanie łączności;
- przestawianie dowódcy batalionu dowodzenia wniosków i propozycji dotyczących organizacji łączności, sposobu wykorzystania środków łączności, obiegu informacji, miejsc rozmieszczenia WŁ oraz innych usprawnień.

Grupa personalno-wychowawcza podlega szefowi sztabu, jest elementem sekcji zabezpieczenia działań odpowiada za gospodarowanie zasobami ludzkimi, a także za działalność kadrową i społeczno-wychowawczą, morale żołnierzy oraz prowadzenie pracy profilaktyczno-zapobiegawczej. W składzie grupy występują: oficer ewidencji i uzupełnień, społeczno- wychowawczy i podoficer ewidencyjny.

Wśród zadań grupy personalno wychowawczej należy wymienić:

- prowadzenie zbiorczego zestawienia uzupełniania pododdziałów podoficerami i szeregowymi pod względem jakościowym i ilościowym;
- analizę kadrową batalionu oraz planowanie uzupełniania batalionu oficerami, podoficerami i żołnierzami;
- opracowywanie zapotrzebowania na uzupełnienie potrzeb mobilizacyjnych;
- współpracę z sekcją peronalno-administracyjną GSD brygady w zakresie uzupełniania żołnierzami rezerwy potrzeb mobilizacyjnych pododdziału;
- terminowe opracowywanie meldunków i sprawozdań ustalonych obowiązującymi przepisami;.

- organizowanie i prowadzenie pracy wychowawczej mającej na celu zapewnienie wysokiego morale i dyscypliny stanu osobowego, należyte wykonywanie zadań szkoleniowych, utrzymanie wysokiego stanu gotowości bojowej i porządku wojskowego;
- dbałość o potrzeby duchowe żołnierzy;
- wpajanie żołnierzom wartości patriotycznych, szacunku dla postępowych tradycji oręża polskiego oraz niezłomnej wierności przysiędze wojskowej;
- kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich;
- utrzymywanie osobistej więzi z żołnierzami, systematyczne badanie i kształtowanie nastrojów;
- uczestnictwo w kształtowaniu dyscypliny kadry i żołnierzy, systematyczne i wnikliwe analizowanie stanu dyscypliny i efektów działalności wychowawczej dowódców pododdziałów, tworzenie atmosfery sprzyjającej rozwojowi inicjatywy, samodzielności i ofiarności;
- współdziałanie z pionem logistycznym w zakresie rozwiązywania zadań gospodarczych batalionu, a zwłaszcza poprawy warunków socjalno-bytowych żołnierzy, a także podnoszenia racjonalności gospodarowania;
- prowadzenie dokumentacji spraw kadrowych żołnierzy zawodowych jednostki wojskowej oraz żołnierzy zasadniczej służby wojskowej.

Grupa planowania logistyki stanowi element sekcji zabezpieczenia działań i odpowiada za planowanie zabezpieczenia logistycznego działań bojowych. W składzie grupy występują oficerowie i chorążowie logistyki.

Głównymi zadaniami grupy planowania logistyki są:

- planowanie i koordynowanie przedsięwzięć wsparcia logistycznego batalionu, określanie głównych kierunków i zadań dla systemu wsparcia logistycznego działań bojowych;
- planowanie i koordynowanie pod względem logistycznym przedsięwzięć związanych z utrzymaniem gotowości bojowej w pododdziałach batalionu;
- opracowywanie sprawozdań i meldunków logistycznych;
- współdziałanie z komórkami organizacyjnymi sztabu oraz komórkami logistycznymi wyższych i niższych szczebli dowodzenia w zakresie planowania taktyczno-logistycznego;
- utrzymywanie logistycznej bazy danych oraz zbieranie, analizowanie przetwarzanie i dystrybucja informacji logistycznych;
- udział w planowaniu systemu dowodzenia logistyką batalionu w czasie pokoju, kryzysu i wojny;
- planowanie i organizacja zakwaterowania wojsk;
- współudział w planowaniu zabezpieczenia środków materiałowych do szkolenia rezerw osobowych;
- planowanie przewozów realizowanych transportem samochodowym i kolejowym;
- przygotowywanie danych logistycznych do rozkazów zarządzeń i wytycznych w zakresie działań batalionu;

- opracowywanie analiz, wniosków i propozycji dotyczących doskonalenia systemu wsparcia logistycznego pododdziałów batalionu;
- posiadanie aktualnych danych o należnościach, ilości środków bojowych i materiałowych, ilościach i stanie technicznym uzbrojenia i sprzętu wojskowego oraz systematyczne przedstawianie szefowi sztabu wynikających stąd wniosków i propozycji;
- organizowanie logistycznego zabezpieczenia pododdziałów w trakcie działań;
- ścisłe przestrzeganie przepisów o ochronie tajemnicy.

4. MODEL PROCESU DOWODZENIA W ODDZIAŁACH I PODODDZIAŁACH DOWODZENIA WOJSK LĄDOWYCH SIŁ ZBROJNYCH RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

4.1. Istota procesu dowodzenia

Z analizy podstaw teorii organizacji i zarządzania wynika, że funkcje dowodzenia, jako funkcje szczególnego rodzaju kierowania, mieszczą się w cyklu działania zorganizowanego, na który składają się według Jana Zieleniewskiego[26]: określenie celu, planowanie, wykonanie i kontrola. Różnica między kierowaniem a dowodzeniem polega na tym, że w kierowaniu, zamiast funkcji wykonania występuje funkcja organizowania. Z kolei w nowszych opracowaniach dotyczących podstaw teorii organizacji i zarządzania spotyka się funkcje kierowania występujące w procesie decyzyjnym: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie[27].

Cykl decyzyjny w dowództwie oddziału (pododdziału) dowodzenia powinien przebiegać zgodnie z procedurami i technikami obowiązującego ogólnego modelu procesu dowodzenia[28], który został usankcjonowany oficjalnym zapisem w *Regulaminie działań wojsk lądowych*. Rozwinięcie tej problematyki można znaleźć również w wydawnictwach Instytutu Zarządzania i Dowodzenia AON. W ogólnych zarysach proces dowodzenia w dowództwie oddziału (pododdziału) dowodzenia zbliżony jest do procesu, jaki ma miejsce w dowództwach ogólnowojskowych.

Proces dowodzenia w dowództwie oddziału (pododdziału) dowodzenia jest więc procesem informacyjno-decyzyjnym. Polega na cyklicznym zbieraniu i opracowaniu informacji, a następnie przetwarzaniu ich w decyzje, które doprowadza się w formie zadania do wykonawców. Proces ten przebiega **zgodnie z obowiązującymi procedurami i technikami w celu oceny sytuacji, tj. określenia, tego co się dzieje, zdecydowania, co robić, jakie podjąć działania oraz postawienia zadań i kontroli ich wykonania**. Można zatem wyróżnić cztery łączące się i przenikające się nawzajem **fazy**, które zostały zilustrowane na rysunku 4.1[29].

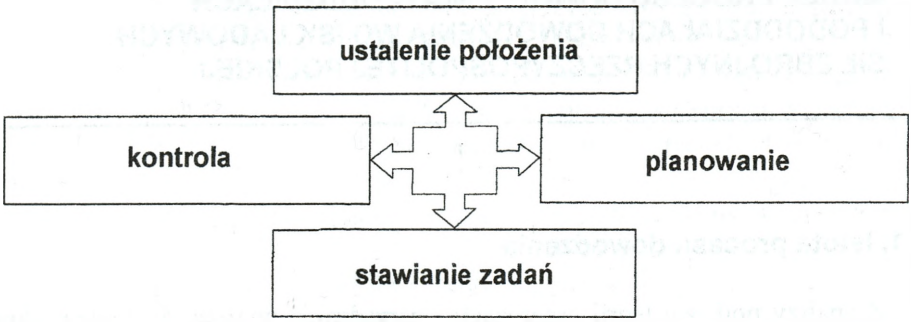
---

[26] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWE, Warszawa 1992.

[27] **Planowanie** to proces ustalania celów i odpowiednich działań, by je osiągnąć. **Organizowanie** to proces doprowadzania dwóch i więcej osób do współpracy w ramach określonej struktury stosunków, aby osiągnąć określony cel lub zbiór celów. **Przewodzenie** to proces kierowania działaniami członków grupy lub całej organizacji, związanymi z wykonaniem zadań oraz wywieranie na nie wpływu. **Kontrolowanie** to proces zmierzający do zapewnienia, by rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi. Zob. A.F. Stoner, E.R. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 25–26.

[28] *Metody i treść pracy...*, wyd. cyt., AON, Warszawa 2000, s. 28.

[29] Tamże, s. 29.



Źródło: opracowano na podst. *Metody i treść pracy...*, wyd. cyt., s. 24.

Rys. 4.1. Ramowy układ cyklu decyzyjnego na SD oddziału (pododdziału) dowodzenia

Jego celem jest określenie kolejności, sposobów i terminów wykonania zadań w zakresie użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia w działaniach wojsk lądowych. Czynności w procesie dowodzenia i kolejność ich realizacji w poszczególnych fazach i etapach cyklu decyzyjnego na SD przedstawiono na rysunku 4.2.

Ogólny schemat procesu dowodzenia w dowództwie oddziału (pododdziału) dowodzenia, przedstawiony na rysunku w chronologii z cyklem decyzyjnym, jest w zasadzie identyczny na każdym szczeblu dowodzenia. Różnice w czynnościach zespołów funkcjonalnych SD wynikają z zadań jednostek dowodzenia występujących na kolejnych szczeblach. Odpowiednio zmieniają się także struktury i obsada personalna komórek stanowisk dowodzenia realizujących ten proces. Dlatego też w niniejszej pracy zostaną przedstawione, na tle faz i etapów procesu dowodzenia, czynności cyklu decyzyjnego wykonywane przede wszystkim **w batalionie wsparcia dowodzenia dywizji**. Różnice pojawiające się w pozostałych jednostkach wsparcia dowodzenia zostaną wyraźnie zaakcentowane w treściach merytorycznych rozdziału. Należy jednak nadmienić, że o ile fazy: ustalenia położenia, stawiania zadań i kontroli w zasadzie nie odbiegają od standardów przedstawionych w wyżej wymienionej literaturze źródłowej, o tyle **planowanie** charakteryzuje się pewną specyfiką. Z tego względu w dalszych rozważaniach szczególną uwagę zwrócono właśnie na fazę planowania.

LEGENDA:

*** - w miarę potrzeb może być więcej**

**** - na niższych szczeblach może nie występować**

Źródło: opracowano na podst. *Metody i treść pracy...*, wyd. cyt., s. 25.

Rys. 4.2. Ramowy model układu cyklu decyzyjnego w dowództwie oddziału (pododdziału) dowodzenia

4.2. Ustalenie położenia

Ustalenie położenia jest punktem wyjściowym całego procesu dowodzenia. Jednocześnie stanowi ono ciągły proces realizowany we wszystkich komórkach organizacyjno-funkcjonalnych stanowiska dowodzenia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia. Z chwilą otrzymania zadania następuje jednak szczególne zintensyfikowanie czynności w ramach ustalenia położenia, ukierunkowane na nowe zadanie, co pozwala na jego zakwalifikowanie jako pierwszej fazy cyklu dowodzenia.

Przedmiotem działań w tej fazie jest stworzenie dowódcy oddziału (pododdziału) dowodzenia jasnego i przejrzystego obrazu sytuacji, na podstawie którego może on ją ocenić, podjąć decyzję, postawić zadania i kierować działaniami. Faza ta charakteryzuje się pozyskiwaniem, gromadzeniem, porządkowaniem, przechowywaniem, wartościowaniem, porównywaniem i przedstawianiem wszelkiego rodzaju informacji dotyczących zarówno przeciwnika, jak i wojsk własnych oraz warunków wykonania zadania. Występują tutaj różne formy pracy sztabowej z wykorzystaniem technicznych środków przetwarzania danych. W wielu wypadkach regułą będzie, że z powodu ograniczonego czasu na podjęcie decyzji i dużą objętość materiału faza ta będzie musiała zostać zrealizowana wcześniej. Ważne jest, aby podczas oceny położenia właściwie zdecydować, kiedy zajdzie potrzeba zdobycia nowych danych, a kiedy posiadana baza danych będzie wystarczająca do dalszego postępowania. Tylko w nielicznych wypadkach taki podział i segregowanie danych osiągać będą wystarczający stopień pewności.

W trakcie ustalenia położenia są więc analizowane i przedstawiane następujące grupy informacji pochodzące z różnych źródeł:

- posiadane (sytuacyjne) – dokumenty dowodzenia, instrukcje, zarządzenia i rozkazy długoterminowe;
- wpływające (sytuacyjne i dyrektywne) – zarządzenie przygotowawcze, rozkaz operacyjny wraz z załącznikami od przełożonego, meldunki i wnioski od podwładnych;
- zdobywane (sytuacyjne) – z rozpoznania, rekonesansu, kontroli, wymiany informacji itp.

Ustalenie położenia jest, jak podkreślono wcześniej, fazą ciągłą, kontynuowaną w całym procesie dowodzenia. Można jednakże wyodrębnić szczególnie istotne momenty, które intensyfikują tę fazę, np. otrzymanie rozkazu operacyjnego (zarządzenia przygotowawczego) od przełożonego.

W fazie ustalania położenia **zadanie od przełożonego** przekazywane jest w wypadku ograniczonego czasu w zarządzeniu przygotowawczym. Pozwala ono jedynie na wykonanie pewnych przedsięwzięć natury organizacyjnej. Gdy nie wy-

stępuje to ograniczenie, zadanie może być przekazane w rozkazie operacyjnym oraz uszczegółowione w załączniku (aneksie)[30] „Łączność i informatyka".

Meldunki od podwładnych powinny z reguły zawierać następujące informacje:

- zajęcie rejonów rozmieszczenia (w wypadku przemieszczenia – marszu pododdziałów do rejonu odpowiedzialności);
- aktualny stan funkcjonowania systemu dowodzenia i sieci łączności;
- poniesione straty w siłach i środkach dowodzenia, zwłaszcza łączności i informatyki.

Informacje zdobywane z otoczenia to:

a) dane sytuacyjne zawierające takie informacje, jak:

- stan funkcjonowania wykorzystywanych łączy telekomunikacyjnych w stacjonarnej (podstawowej) sieci telekomunikacyjnej (jeżeli np. sąsiad wykorzystuje sieci stacjonarne i ma to wpływ na łączność współdziałania);
- stwierdzone oddziaływanie przeciwnika na system dowodzenia i łączności;
- stan infrastruktury telekomunikacyjnej możliwej do wykorzystania w obszarze (rejonie) działania komponentu lądowego (dywizji, brygady);
- liczba i stan budynków przeznaczonych lub możliwych do wykorzystania na potrzeby stanowisk dowodzenia i/lub węzłów łączności, podstawowych węzłów sieciowych (PWS) węzłów sieciowych (WS), pomocniczych węzłów łączności (PWŁ);
- liczba i stan dróg oraz rejonów możliwych do wykorzystania przez pododdziały dowodzenia;
- możliwość odtworzenia zdolności bojowej pododdziałów wsparcia dowodzenia i uzupełnienia środków dowodzenia;
- przewidywane zmiany w funkcjonowaniu elementów systemu dowodzenia i łączności;
- prognoza warunków meteorologicznych;
- wnioski z analizy działań przeciwnika.

Posiadane, wpływające i zdobywane informacje o położeniu wojsk własnych i przeciwnika oraz otoczeniu tworzą obraz sytuacji, który można przedstawić w postaci:

- mapy sytuacyjnej[31],
- tabel,
- diagramów,
- schematów organizacyjnych,
- innych dokumentów pomocniczych, w zależności od potrzeb.

Zebrane i przetworzone informacje stanowią podstawę do **opracowania wstępnych wniosków** z ustalenia położenia. Wnioski powinny zawierać następujące ustalenia:

---

[30] W terminologii natowskiej używa się angielskiego słowa *annex*, stąd też pojawiło się dosłowne tłumaczenie na język polski jako *aneks*.

[31] Przykład mapy sytuacyjnej przedstawiono w załączniku 1.

- możliwe oddziaływanie przeciwnika na system dowodzenia i łączności;
- wpływ terenu na system dowodzenia i łączności (w tym terenu następnego zadania, jeżeli np. wpłynęło zarządzenie przygotowawcze, określające nowy rejon działania wojsk własnych);
- wpływ warunków meteorologicznych na system dowodzenia i łączności;
- wielkość sił i środków dowodzenia oraz miejsce ich użycia;
- możliwość wykorzystania infrastruktury telekomunikacyjnej obszaru (rejonu) działań.

Cechą szczególną fazy ustalania położenia jest to, że ma ona charakter działania ciągłego, podczas którego dane cząstkowe poddaje się stałej weryfikacji. Umożliwia to ich aktualizację, uwiarygodnianie oraz poszerzanie obszaru wiedzy.

4.3. Planowanie użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia

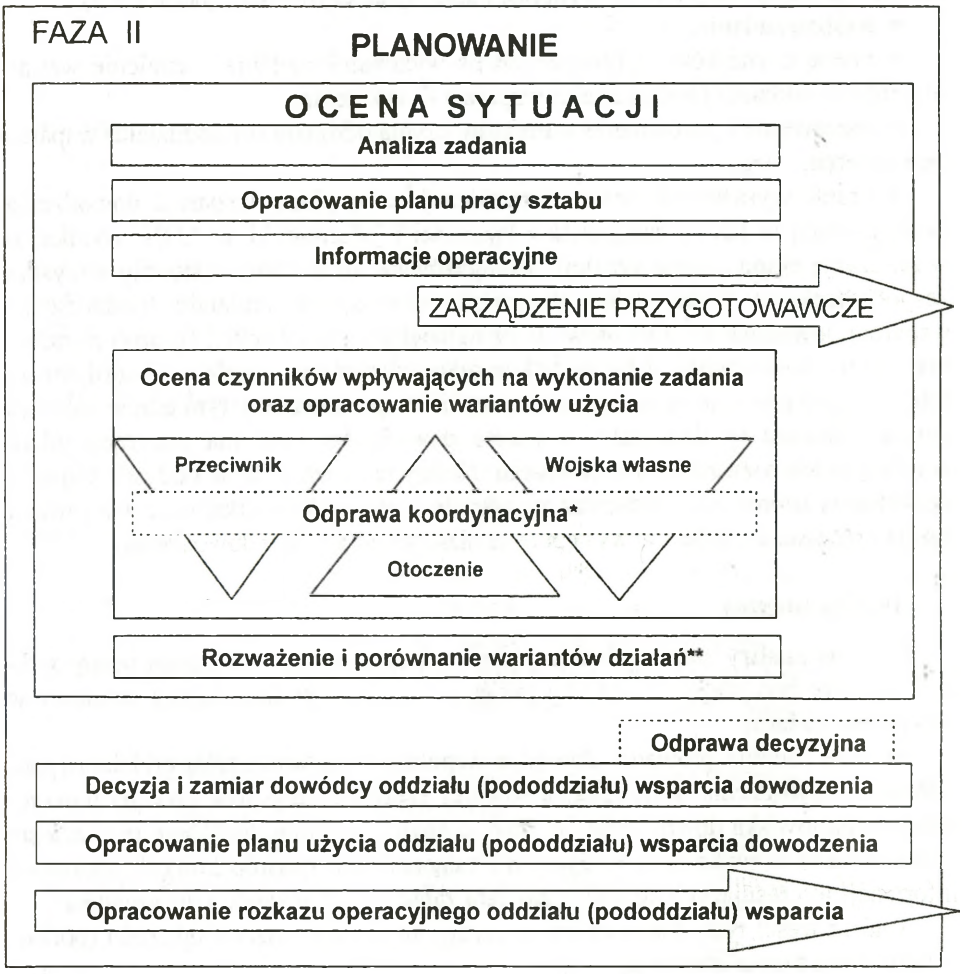
4.3.1. Metodyka oceny sytuacji

Spośród czterech faz procesu dowodzenia faza druga „planowanie użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia" odgrywa rolę szczególną, wynikającą z celu i zadań oraz nietypowych sposobów wykonywania tych zadań.

Planowanie użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia jest fazą procesu informacyjno-decyzyjnego, w której można wyróżnić cztery etapy (rysunek 4.3), tj. ocenę sytuacji, podjęcie decyzji i ogłoszenie zamiaru, opracowanie planu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia oraz opracowanie rozkazu operacyjnego wraz z załącznikami i uzupełnieniami.

Z praktyki działania dowództw wynika, że etap ten zajmuje w fazie planowania działań specjalne miejsce. Ocenę sytuacji postrzega się jako ważny element ogólnej oceny sytuacji i położenia wojsk. Etap ten dostarcza argumentów dowódcy oddziału (pododdziału) dowodzenia do podjęcia decyzji. Podjęcie uzasadnionej decyzji w celu bojowego użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia może się więc opierać tylko na wszechstronnie i głęboko przeprowadzonej ocenie sytuacji, podczas której należy wykorzystać wszystkie dostępne, wiarygodne informacje.

Podczas **oceny sytuacji** rozważa się więc i ocenia czynniki wpływające na wykonanie zadania, a przede wszystkim:
- otrzymane zadanie,
- przeciwnika,
- wojska własne,
- otoczenie.



LEGENDA:

*** - w miarę potrzeb może być więcej**

**** - na niższych szczeblach może nie występować**

Źródło: opracowano na podst. *Metody i treść pracy...*, wyd. cyt., s. 31.

Rys. 4.3. Etapy i czynności fazy planowania użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia

W dalszej części opracowuje się, rozważa i porównuje warianty użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia.

Istotą oceny sytuacji jest znalezienie najlepszego sposobu rozwiązania problemu. W ocenie sytuacji należy wykonać następujące czynności (rysunek 4.3):

- analizę zadania;
- ocenę czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia;
- rozważenie i porównanie wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.

Z opinii wyrażanych przez kierowniczą kadrę pionu wsparcia dowodzenia, uczestniczącą w kursie specjalistów łączności i informatyki w AON, wynika, że w realizację etapu „ocena sytuacji" zaangażowane są w różnym stopniu wszystkie zespoły (sekcje) funkcjonalne stanowiska dowodzenia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia[32]. Odnotowuje się największy udział sekcji (grupy) planowania sektora dowodzenia. Właśnie ta komórka, odgrywając wiodącą i koordynującą rolę w całym procesie podejmowania decyzji, wypracowuje w tym etapie warianty użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia oraz ma znaczący udział w dalszym ich rozważeniu i porównaniu. Należy nadmienić, że w oddziale wsparcia dowodzenia istotną rolę, zwłaszcza w zakresie oceny przeciwnika, odgrywa również sekcja rozpoznania, która nie występuje na niższych szczeblach dowodzenia.

Analiza zadania

Podczas analizy zadania, będącej pierwszą czynnością w procesie oceny sytuacji, ogólnie precyzuje się: co i w jakim celu należy wykonać, aby zrealizować otrzymane zadanie.

Analizę zadania prowadzi dowódca wspólnie z szefem sztabu oddziału (pododdziału) dowodzenia. Prowadzą ją również szefowie zespołów (sekcji) funkcjonalnych stanowiska dowodzenia. W trakcie analizy zadania dogłębnie rozważa się treści zawarte w rozkazie operacyjnym i załącznikach, spośród których większość informacji interesujących dowódcę zawiera załącznik „Łączność i informatyka".

Analiza treści tych dokumentów sugeruje, że dla dowództwa oddziału (pododdziału) dowodzenia istotne są:

- treści rozkazu operacyjnego[33] zawarte w następujących punktach:

– pkt 3b w – zadania dla oddziału (pododdziału) dowodzenia;

– pkt 5 część 5a – zawiera informacje dotyczące czasu działania i rozmieszczenia stanowisk dowodzenia szczebla wydającego rozkaz; część 5b – zawiera informacje dotyczące obowiązujących procedur łączności (jeżeli takie procedury są ustalone), pozostałe dane znajdują się w załączniku.

---

[32] Uczestnicy kursu, który odbył się AON w kwietniu 2004 r., sformułowali takie wnioski w wywiadzie eksperckim.

[33] „Wstępnego zarządzenia operacyjnego", jeżeli jest wydawane przed rozkazem operacyjnym.

• załącznik „Łączność i informatyka" do rozkazu operacyjnego wraz z uzupełnieniami.

• Załącznik, jako dokument rozkazodawczy, jest wraz z rozkazem rozsyłany do wszystkich oddziałów (związków operacyjnych, taktycznych, oddziałów, pododdziałów – zależnie od szczebla) ogólnowojskowych i specjalistycznych, w tym również oddziału (pododdziału) dowodzenia. Załącznik „Łączność i informatyka" ma układ sformalizowany pod względem formy i treści. Składa się z:

• **Części tytułowej** (nagłówka), w której podaje się: klauzulę tajności, nazwę dowództwa wydającego rozkaz, miejsce, datę i czas wydania aneksu, jego numer kodowy oraz tytuł, dokumenty wykorzystywane do opracowania aneksu (godła map, plany, schematy itp.) oraz strefę czasową.

• **Pkt 1. Sytuacja**, zawierającego najczęściej: informacje o przeciwniku istotne dla sieci łączności, jeżeli nie są zamieszczone w załączniku B. „Rozpoznanie", informacje o wojskach własnych, np. położenie węzłów łączności przełożonego, pomocniczych węzłów łączności taktycznej sieci łączności, sąsiadów.

• **Pkt 2. Zadanie**, w którym zwięźle określa się zadanie własne, dotyczące zorganizowania sieci łączności.

• **Pkt 3. Realizacja**, w którym podaje się ogólny zamiar organizacji i funkcjonowania sieci łączności w czasie prowadzenia działań taktycznych, zadania łączności dla podległych sił (kto, co i w jakim czasie ma wykonać w celu zorganizowania sieci łączności), informacje koordynujące dotyczące organizacji sieci łączności szczebla wydającego rozkaz oraz dane niezbędne do zorganizowania sieci łączności podległych związków taktycznych, oddziałów czy pododdziałów.

• **Pkt 4. Zabezpieczenie logistyczne**, zawierającego informacje dotyczące zabezpieczenia logistycznego systemu łączności, jeżeli nie zostały podane w załączniku „Zabezpieczenie logistyczne".

• **Pkt 5. Dowodzenie i łączność**, w którym podaje się informacje dotyczące kierowania systemem łączności w toku operacji (walki).

Układ i treść załącznika „Łączność i informatyka" przesyłanego wraz z rozkazem operacyjnym do dowództwa oddziału (pododdziału) dowodzenia są przedstawione w dostępnej literaturze przedmiotu[34].

Przedstawione punkty rozkazu operacyjnego oraz szczegółowy układ treści załącznika stanowią wystarczającą podstawę do przeprowadzenia oceny sytuacji w oddziale (pododdziale) wsparcia dowodzenia.

Do załącznika z reguły dołączone są dokumenty uzupełniające **(uzupełnienia, apendyksy)**[35]. Stanowią one szczegółowe „bazy danych" umożliwiające zorganizowanie sieci łączności i częściowo koordynują organizację sieci łączności podległych związków taktycznych, oddziałów czy pododdziałów. Liczba uzupełnień

---

[34] Zob. Z. Klawitter, W. Smolski, G. Świdzikowski, *Kierowanie mobilnymi systemami...*, wyd. cyt., cz. 3. *Proces kierowania systemem łączności wojsk lądowych*, załącznik 3.

[35] W terminologii natowskiej używa się angielskiego słowa *appendix*, stąd też pojawiło się dosłowne tłumaczenie na język polski jako *apendyks*.

i zamieszczanych w nich danych zależy od aktualnych potrzeb. Poniżej przedstawiono przykładowy wykaz uzupełnień:

1. Tabela rozmieszczenia i dowiązania węzłów łączności.
2. Organizacja łączności radiowej, w tym:
   - schemat łączności radiowej,
   - wykaz korespondentów do tabeli danych radiowych,
   - tabele danych radiowych,
   - wytyczne do organizacji łączności radiowej,
   - tabele przydziału danych do organizacji łączności radiowej,
   - tabele priorytetów radiodostępu i numerów korespondentów w automatycznym ruchu radiowym (stosowane w cyfrowych sieciach radiowych).
3. Organizacja łączności radioliniowej i kablowej, w tym:
   - tabela danych radioliniowych,
   - wykazy kierunków radioliniowych i przewodowych,
   - wykazy łączy,
   - wykazy łączy stacjonarnych i punktów dowiązania,
   - wykazy węzłów łączności i ich numeracja,
   - wykazy traktów grupowych i rozdział traktów w węzłach,
   - wytyczne do organizacji łączności radioliniowej i kablowej,
   - tabela przydziału danych radioliniowych do organizacji łączności radioliniowej.
4. Organizacja łączności specjalnej, utajnionej i bezpieczeństwo łączności, w tym:
   - łączność szyfrowa i kodowa,
   - łączność utajniona.
5. Organizacja wojskowej poczty polowej, w tym:
   - wytyczne do organizacji WSP,
   - grafik wymiany przesyłek pocztowych,
   - numery dla wyznaczanych kursów pocztowych.
6. Tabela kryptonimów, numerów (numerów central-łącznic węzłowych, numerów kierunkowych w ruchu automatycznym) i adresów radiowych węzłów łączności oraz sygnałów rozpoznawczych osób funkcyjnych.
7. Tabele priorytetów i spis abonentów w ruchu automatycznym.

Układ i treść wymienionych uzupełnień, przesyłanych wraz z rozkazem operacyjnym i załącznikiem „Łączność i informatyka" do dowództwa oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia, są przedstawione w dostępnej literaturze przedmiotu[36].

Podczas analizy zadania prowadzona jest wstępna ocena posiadanych informacji o przeciwniku, otoczeniu (środowisku pola walki) oraz wojskach własnych i ich

[36] Zob. tamże.

zadaniach. Analiza zadania to proces intelektualny całego zespołu (grupy), podczas którego należy rozpatrzyć następujące zasadnicze problemy:

1. Jakie jest ogólne zdanie i zamiar przełożonego oraz jaka jest rola oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia w realizacji jego planów?

2. Na czym polega istota otrzymanego zadania, tj. czego wymaga przełożony oraz co należy wykonać, aby zrealizować jego zamiar?

3. Czy istnieją – a jeśli tak, to jakie – ograniczenia swobody działania (w zakresie czasu, przestrzeni, sił, współdziałania) i czynności do bezwzględnej realizacji?

4. Czy od momentu podpisania rozkazu przez przełożonego nastąpiły istotne zmiany sytuacji?

Analiza zadania powinna doprowadzić do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- o czym należy zdecydować i do kiedy?
- jakie informacje należy jeszcze pozyskać?
- co determinuje terminowe wykonanie otrzymanych zadań?

Dokonując odpowiedzi na wymienione tu pytania, należy zdaniem zespołu autorskiego szczegółowo określić:

- co, kiedy, gdzie, jakimi siłami i środkami należy wykonać, aby zadanie zostało zrealizowane;
- co, gdzie i kiedy zrealizuje w swoim systemie dowodzenia i łączności przełożony oraz jaki będzie wpływ tych działań na organizację (a więc i planowanie) systemu dowodzenia i łączności;
- co przełożony nakazał wykonać (dodatkowo, poza standardowymi elementami) w systemie dowodzenia i łączności;
- jaka jest rola systemu dowodzenia i łączności w systemie dowodzenia i łączności przełożonego;
- co, gdzie i kiedy mają zgodnie z rozkazem przełożonego zrealizować w swoich systemach dowodzenia i łączności sąsiedzi oraz jak wpłynie to na organizację współdziałania;
- czy posiadane siły i środki dowodzenia są wystarczające do zapewnienia ciągłości dowodzenia w realizacji otrzymanego zadania.

Ponadto należy sprecyzować:

- miejsce i terminy rozwinięcia stanowisk dowodzenia i wchodzących w ich skład węzłów przełożonego oraz kolejność ich przemieszczania;
- rola sieci łączności jako podsystemu łączności przełożonego;
- skład bojowy (w tym siły i środki wzmocnienia);
- zadania oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia w systemie dowodzenia i łączności komponentu wojsk lądowych (dywizji, brygady);
- terminy (czas) gotowości do wykonania zadań;
- ograniczenia w zakresie organizacji relacji łączności z przełożonym (siły i środki, kolejność, terminy i sposoby organizacji relacji łączności);

- kolejność oraz terminy i sposoby organizacji relacji łączności w ramach współdziałania;
- przedsięwzięcia zabezpieczenia bojowego i logistycznego;
- terminy przygotowania i gotowości sieci łączności;
- terminy i sposoby składania meldunków;
- możliwości organizacji systemu dowodzenia, przygotowanie stanowisk dowodzenia do pracy w rejonach przewidzianych do rozwinięcia;
- możliwości wykonania zadania w określonym czasie przez posiadane siły i środki dowodzenia.

Metodyka pracy w dowództwach ogólnowojskowych sugeruje, że wnioski z analizy zadania najczęściej powinny być sformułowane w postaci:

- sprecyzowanego zadania własnego;
- myśli przewodniej dowódcy;
- kryteriów do porównania wariantów działania (jeżeli przewidywane jest wariantowanie działań);
- wytycznych do pracy sztabu wynikłych ze wstępnej kalkulacji czasu;
- zadań do pracy sztabu i podległych wojsk.

Sprecyzowane **zadanie własne** stanowi podstawę do dalszej pracy dowództwa. Ponadto można je zapisać w sporządzanym podczas dalszej pracy rozkazie operacyjnym, tworząc jego punkt 2. „Zadanie"[37]. Podczas formułowania zadania własnego należy pamiętać o uwzględnieniu wszystkich zadań cząstkowych zawartych w zadaniu otrzymanym od przełożonego oraz o zadaniach cząstkowych wynikłych z prowadzonej analizy zadania.

Myśl przewodnia dowódcy oddziału (pododdziału) dowodzenia powinna opisywać stan końcowy, do jakiego dąży dowódca w świetle otrzymanego zadania. W istocie stanowi ona zwięzłe wyrażenie celu działania. Powinna ogniskować wysiłek podwładnych w kierunku jak najlepszego osiągnięcia celu. Wnioski z ćwiczeń przeprowadzonych w AON oraz ćwiczeń dowódczo-sztabowych z wojskami wskazują, że nie należy określać sposobu działania, aby nie ograniczać inwencji podwładnych. Z powyższego wynika, że myśl przewodnia dowódcy – jako wniosek z analizy zadania spina całą fazę planowania i ogniskuje wokół siebie prace poszczególnych zespołów (sekcji) funkcjonalnych stanowiska dowodzenia oddziału (pododdziału dowodzenia).

Kryteria przyjmowane do porównania wariantów działania, czyli przypisane im wartości liczbowe lub procentowe, powinien określić dowódca lub w jego imieniu szef sztabu podczas informowania operacyjnego. Ogólnie można je podzielić na przykładowe grupy:

- regulaminowe zasady działania – ekonomia sił, spełnienie wymagań dotyczących systemu dowodzenia i łączności[38], a więc terminowości, skrytości, wierności itp.

---

[37] Przykład sprecyzowanego zadania własnego zamieszczono w załączniku 2.

[38] Zob. J. Michniak, *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*. cz. 1. *Główne problemy*, AON 2003 s. 92–102.

- uwzględnienie problematyki rodzajów wojsk w celu właściwego zabezpieczenia działań;
- wynikłe z analizy zadania: prostota, terminowość, ciągłość i inne.

Podczas **wstępnej kalkulacji czasu** należy uwzględnić następujące ważne terminy:

- informowanie operacyjne,
- pierwsza odprawa koordynacyjna, przeprowadzona w celu zaprezentowania opracowanych wariantów dowodzenia,
- odprawa decyzyjna,
- wydanie rozkazu operacyjnego,
- meldunek o gotowości do działania.

Wnioski te, stanowiące wytyczne do pracy, są podstawą do sporządzenia planu pracy dowództwa. Plan taki opracowuje zespół (grupa) planowania SD oddziału (pododdziału) dowodzenia, kierując się otrzymanym zadaniem i wytycznymi dowódcy (szefa sztabu). Sporządza się go w formie tabelarycznej z wyszczególnieniem wykonawców (stanowisko służbowe), zakresu działania (wyszczególnienie czynności) oraz terminów wykonania zadań. Dwa warianty wykonania planu pracy dowództwa, w których uwzględniono zasadę 2/3 czasu dla podwładnych, 1/3 dla siebie), przedstawione są w obowiązującej w AON literaturze przedmiotu na ten temat[39].

W grupie wniosków dotyczących **pracy dowództwa i zadań podległych wojsk** należy uwzględnić wszystkie te informacje i zadania, które dowódca uważa za niezbędne, np.:

- potrzeby informacyjne;
- minimalna lub maksymalna liczba wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia;
- szczególne problemy, które należy rozważyć podczas ustalania wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia;
- wytyczne, które należy przekazać w zarządzeniu przygotowawczym[40].

Z przeprowadzonych ćwiczeń wynika, że bez względu na sposób przeprowadzenia analizy zadania, wnioski z niej stanowią podstawę do określenia wytycznych i przekazania ich podczas informowania operacyjnego.

Informowanie operacyjne

Do informowania operacyjnego dowódcy oddziałów (pododdziałów) przywiązują dużą wagę i z reguły prowadzą je osobiście. Celem informowania operacyjnego jest zapoznanie szefów zespołów funkcjonalnych i oficerów rodzajów wojsk z treścią otrzymanego zadania, czynnikami determinującymi jego sprawną realizację oraz wydanie wytycznych do dalszej pracy. Najczęściej uczestnikom informowania operacyjnego przekazuje się dwie grupy informacji.

---

[39] *Metody i treść pracy...*, wyd., cyt., s. 103–106.

[40] Układ i treść zarządzenia przygotowawczego zawiera załącznik 3.

W pierwszej kolejności przekazywane są wnioski z ustalenia położenia oraz ogólne wnioski z analizy zadania we wszystkich obszarach zainteresowania. Następnie przedstawia się organizację pracy w dowództwie, na podstawie wytycznych dowódcy. Zakres i treść wytycznych każdorazowo określa dowódca w porozumieniu z szefem sztabu. Wytyczne powinny zawierać przede wszystkim:

- sprecyzowane zadanie własne;
- myśl przewodnią dowódcy;
- zadania, które zapewnią skupienie pracy dowództwa zgodnie z intencjami jego dowódcy;
- terminy: zakończenia oceny sytuacji, odpraw koordynacyjnych oraz odprawy decyzyjnej i postawienia zadań podwładnym;
- kryteria do porównania wariantów użycia oddziałów (pododdziałów) wsparcia dowodzenia.

Przykład przebiegu informowania operacyjnego przedstawiono w załączniku 4.

Po informowaniu operacyjnym sekcja (grupa) planowania SD oddziału (pododdziału) dowodzenia przygotowuje zarządzenie przygotowawcze dla podwładnych. Podaje się w nim podstawowe informacje o otrzymanym zadaniu, czynności do niezwłocznego wykonania oraz inne niezbędne dane. Układ i treść zarządzenia przygotowawczego przedstawiono w załączniku 3.

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania i ustalenie wariantów działania

Ocena czynników wpływających na wykonanie zadania jest pracą zespołową prowadzoną we wszystkich komórkach organizacyjnych dowództwa, zmierzającą do wypracowania optymalnego sposobu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia w operacji (walce) i dokonania niezbędnych uzgodnień między działającymi zespołami. Celem oceny czynników wpływających na wykonanie zadania jest ich zidentyfikowanie i szczegółowa analiza oraz określenie, w jaki sposób będą one wpływać na wykonanie zadań, a także ustalenie kilku realnych sposobów (wariantów) użycia oddziałów (pododdziałów) dowodzenia w operacji (walce).

Z analizy materiałów źródłowych wynika, że ocena czynników wpływających na wykonanie zadania standardowo obejmuje:

- ocenę przeciwnika;
- ocenę wojsk własnych;
- ocenę otoczenia, która w odniesieniu do oddziałów (pododdziałów) wsparcia dowodzenia powinna obejmować wnioski dotyczące: obszaru (rejonu) działania, warunków terenowych, atmosferycznych i propagacyjnych, infrastruktury telekomunikacyjnej obszaru (rejonu) działań oraz stanu bezpieczeństwa teleinformacyjnego;
- ocenę innych czynników, które należy wziąć pod uwagę (np. czas).

Należy nadmienić, że kolejność ocen poszczególnych grup problemowych nie jest stała i zależy każdorazowo od istoty zadania otrzymanego do wykonania. Sytuacją idealną jest zakończenie oceny przeciwnika, warunków terenowych i atmos-

ferycznych, zanim rozpocznie się ocenę pozostałych czynników. W praktyce nie zawsze jest to możliwe, ponieważ większość z tych ocen prowadzi się równolegle w różnych sekcjach (grupach).

Oceniając przeciwnika, należy ustalić najbardziej prawdopodobne w danej sytuacji sposoby jego oddziałania ogniowego i elektronicznego na planowany system dowodzenia i łączności. Jeżeli jest to niemożliwe, dąży się do określenia wariantu najgroźniejszego dla wojsk własnych.

W szczególności określa się:

- prawdopodobny charakter oddziaływania ogniowego przeciwnika na system dowodzenia i łączności;
- możliwe sposoby oddziałania środkami walki elektronicznej, ograniczające funkcjonowanie planowanej sieci łączności;
- prawdopodobne strefy rozpoznania i zakłócania, rejony oddziaływania nadajnikami zakłócającymi jednorazowego użytku.

Uwzględniając możliwości w zakresie ogniowego i elektronicznego oddziaływania przeciwnika, prognozuje się, które z elementów systemu dowodzenia oraz sieci łączności są najbardziej narażone na takie oddziaływanie oraz z jakimi stratami w siłach i środkach dowodzenia i łączności należy się liczyć w trakcie wykonywania zadania bojowego.

Rezultatem przeprowadzonej oceny przeciwnika powinno być określenie:

- zakresu i rejonów rozwijania stanowisk dowodzenia i wchodzących w ich skład węzłów łączności;
- zakresu i rejonów rozwijania PWS, WS (PWŁ) podstawowej (pomocniczej) sieci łączności komponentu lądowego (dywizji, brygady);
- czasu pracy stanowisk dowodzenia węzłów (środków) łączności w poszczególnych rejonach (relacjach);
- możliwości wykorzystania poszczególnych środków łączności;
- przedsięwzięć z zakresu obrony elektronicznej (aktywnej i pasywnej), uniemożliwiającej przeciwnikowi prowadzenie skutecznego rozpoznania, zakłócania i niszczenia środkami ogniowymi elementów sieci łączności oraz zapewniającej kompatybilność elektromagnetyczną własnych środków łączności.

Pełnej oceny przeciwnika dokonuje sekcja rozpoznania wchodząca w skład zespołu operacyjnego stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia. W tym celu wskazane jest wykonanie na tym szczeblu dowodzenia oddzielnego oleatu prawdopodobnego sposobu oddziaływania przeciwnika na system dowodzenia i łączności. Na niższych szczeblach dowodzenia, w batalionie wsparcia dowodzenia (dywizji, brygady), w przypadku braku sekcji rozpoznania czynność tę powinien wykonywać przeszkolony oficer z grupy planowania. Zdaniem zespołu autorskiego, dane o przeciwniku należy wówczas nanieść na oleat wariantu użycia pododdziału wsparcia dowodzenia.

Podczas oceny przeciwnika należy wykorzystać metodykę rozpoznawczego[41] oraz elektronicznego przygotowania pola walki, które umożliwiają ocenę terenu (obszaru działania) i ocenę zagrożenia (ogniowego i elektronicznego) w odniesieniu do planowanego wariantu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia.

Oceniając wojska własne, należy poddać wnikliwej analizie zdolność bojową danego oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia w kontekście otrzymanego zadania. Podczas oceny wojsk własnych należy wziąć pod uwagę:

- zadanie komponentu lądowego (dywizji, brygady);
- rejony planowanych rozwinięć stanowisk dowodzenia i kierunki ich przesunięcia;
- tempo działania wojsk;
- organizację dowodzenia wojskami w wypadku obezwładnienia głównego stanowiska dowodzenia komponentu lądowego (dywizji, brygady).

W związku z tym ocena podległych pododdziałów powinna obejmować:

- położenie elementów systemu dowodzenia i łączności rozwijanych i eksploatowanych przez oddział (pododdział) wsparcia dowodzenia;
- ukompletowanie (stan osobowy i techniczne środki dowodzenia), zwłaszcza to, czy jest adekwatne do otrzymanego zadania oraz czy inne rodzaje wyposażenia są odpowiednie do zapewnienia wykonania zadania;
- stopień przygotowania i gotowości bojowej stanu osobowego oraz stan morale i poziom wyszkolenia,
- rodzaj posiadanego uzbrojenia i wyposażenia;
- zakres i rodzaj dostępnego zabezpieczenia bojowego (jakie są ograniczenia w wykorzystaniu tego zabezpieczenia, np. ograniczony czas, limity amunicji);
- możliwości zabezpieczenia logistycznego (czy posiadany potencjał logistyczny jest wystarczający do wykonania zadania);
- sposób współdziałania z sąsiadami, wojskami walczącymi w przedzie itp.;
- wyszkolenie i doświadczenie dowództw (jaki jest poziom wyszkolenia i doświadczenia podległych dowódców, czy istnieją przesłanki uzależniające postawienie zadania o określonym stopniu trudności konkretnemu dowódcy).

Na podstawie oceny stanu podległych pododdziałów należy określić:

- możliwości wykonania otrzymanych zadań posiadanymi siłami i środkami;
- jak można zwiększyć możliwości podległych pododdziałów w tej sytuacji i zapewnić wykonanie otrzymanych zadań w określonym przez przełożonego czasie;
- jakie siły i środki należy wykorzystać w celu zorganizowania systemu dowodzenia i łączności oraz jaka powinna być wielkość odwodu;

---

[41] Proces rozpoznawczego przygotowania pola walki obejmuje dwie zasadnicze części:
- gromadzenie i przetwarzanie posiadanych danych o terenie i przeciwniku,
- praktyczne wykorzystanie posiadanych danych do oceny terenu w obszarze działania i określenie zagrożeń w aspekcie potencjalnych możliwości rozpatrywanego przeciwnika

- jakie przedsięwzięcia należy wykonać dla zapewnienia ciągłości dowodzenia, szczególnie podczas przemieszczania oraz w wypadku obezwładnienia stanowisk dowodzenia i węzłów łączności;
- kiedy i dokąd należy przegrupować poszczególne elementy wsparcia dowodzenia;
- drogi przemarszu do rejonów rozwinięcia;
- jak najlepiej wykorzystać stacjonarną infrastrukturę telekomunikacyjną;
- w jakim czasie przybywają środki wzmocnienia;
- z kim i podczas wykonania jakich zadań należy zorganizować współdziałanie;
- jak należy zorganizować podsystem zarządzania i kierowania systemem łączności;
- czas gotowości systemu dowodzenia i łączności.

W celu umożliwienia realistycznej i opartej na stanie rzeczywistym oceny wojsk własnych zebrane dane należy umieścić w pomocniczym dokumencie dowodzenia o charakterze sprawozdawczo-informacyjnym, tzn. w **rozliczeniu sił i środków** (załącznik 5).

W ramach oceny otoczenia i innych czynników wpływających na wykonanie zadania należy zidentyfikować pozytywny i negatywny wpływ terenu, warunków atmosferycznych, widoczności, a także czynniki szczególnie istotne dla organizacji łączności, czyli: stan infrastruktury telekomunikacyjnej obszaru (rejonu) działań, warunki propagacyjne, możliwość zapewnienia bezpieczeństwa informacji oraz miejscową ludność.

W ocenie warunków terenowych należy dokonać oceny ogólnej dotyczącej wpływu terenu na działania wojsk[42] oraz oceny szczegółowej w zakresie wpływu pokrycia terenu na propagację przyziemnych fal elektromagnetycznych, rozmieszczenie i przemieszczanie węzłów łączności (pojedynczych i samodzielnych elementów łączności), budowę linii łączności, maskowanie, ochronę i obronę. Dodatkowo należy określić obszary zakryte dla rozprzestrzeniania się energii elektromagnetycznej, w tym zakryte dla prowadzenia rozpoznania elektronicznego.

Podczas oceny infrastruktury telekomunikacyjnej obszaru (rejonu) działań należy rozpatrzyć:

- stan i możliwości wykorzystywania łączy stacjonarnej (bazowej) sieci telekomunikacyjnej;
- liczbę i stan budynków przeznaczonych lub możliwych do wykorzystania na stanowisko dowodzenia i/lub węzeł łączności;
- liczbę i stan dróg oraz rejony możliwe do wykorzystania przez pododdziały łączności.

Oceniając warunki atmosferyczne, należy rozpatrzyć takie czynniki, jak: porę roku i doby oraz pogodę (temperatury, opady itp.). Standardowo oleat dotyczący

[42] Według metodyki prowadzonej w sztabach ogólnowojskowych.

wpływu warunków atmosferycznych na działanie wojsk wykonuje sekcja rozpoznania SD oddziału dowodzenia[43].

Oceniając warunki propagacyjne, określa się strefy dostępności elektromagnetycznej (dla rozpoznania przeciwnika) i zasięgi, strefy martwe poszczególnych rodzajów środków łączności w obszarze (rejonie) działań ze względu na wykorzystywane zakresy częstotliwości i rodzaje propagacji fal elektromagnetycznych. Dane z tych ocen umieszcza się bezpośrednio w wariantach użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia.

Oceniając ludność, określa się, jakie zagrożenie w stosunku do elementów łączności może wystąpić ze strony ludności cywilnej, np. niszczenia i wycinania kabli polowych.

Ocenie poddawany powinien być także stan bezpieczeństwa systemu dowodzenia, zwłaszcza środków łączności i informatyki będących w wyposażeniu zespołów funkcyjnych poszczególnych stanowisk dowodzenia. W tym celu powinny być analizowane dokumenty normatywne z zakresu bezpieczeństwa i przepisy prawne obowiązujące w wojskach własnych.

Na podstawie przeprowadzonej oceny otoczenia należy określić:

- jakie trudności w organizacji dowodzenia i wszechstronnym zabezpieczeniu łączności spowodują warunki w rejonie działania i co koniecznie należy przedsięwziąć w celu zminimalizowania ich wpływu;
- jakie rodzaje środków łączności najwłaściwiej wykorzystać na określonych w zadaniu kierunkach.

Ocena czynnika czasu ma znaczenie szczególne dla rozwiązania przez dowództwo oddziału (pododdziału) dowodzenia problemu zsynchronizowania trzech elementów: sił, przestrzeni elektromagnetycznej i czasu, to znaczy zidentyfikowania rozwiązań pozwalających mieć **wystarczające siły w odpowiednim miejscu** (przestrzeń) i **we właściwym czasie.** Czas stanowi zwykle czynnik ograniczający swobodę działania i musi być zawsze brany pod uwagę podczas ustalania wariantów użycia wojsk własnych. Toteż szczególnie dokładnym ocenom należy poddać ramy czasowe zidentyfikowanych zadań cząstkowych, biorąc pod uwagę kolejność realizacji oraz czas trwania każdego z nich (tak dalece jak jest to możliwe do skalkulowania).

Powyższe czynności, stale wykonywane przez zespoły funkcjonalne stanowiska dowodzenia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia w procesie oceny sytuacji, mają odzwierciedlenie w następujących dokumentach dowodzenia sporządzanych podczas tego etapu:

- myśli przewodniej dowódcy;
- zarządzeniu przygotowawczym;
- oleacie oceny terenu, który stanowi podstawę do opracowania wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia;

[43] Na niższych szczeblach dowodzenia, zdaniem zespołu autorskiego, nie ma potrzeby wykonywania tego dokumentu.

- oleacie oceny warunków atmosferycznych (w oddziale dowodzenia);
- oleacie oceny zagrożeń (w oddziale dowodzenia);
- rozliczeniu sił i środków oddziału (pododdziału) dowodzenia.

Ponadto należy wykonać kalkulacje dotyczące przygotowania i gotowości oddziału (pododdziału) dowodzenia do wykonania stojącego przed nim zadania potrzeb w zakresie zabezpieczenia bojowego i logistycznego oraz inne, np. dotyczące pomocy ze strony przełożonego.

Wnioski z wymienionych ocen prowadzą do opracowania kilku realnych wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.

Ustalenie wariantów użycia oddziałów (pododdziałów) dowodzenia

W następnej kolejności, na podstawie kalkulacji i wniosków z analizy zadania i oceny czynników wpływających na wykonanie zadania, sekcja (grupa) planowania SD oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia przystępuje do opracowania wariantów użycia jego sił i środków. Stanowią one na tym etapie niezbyt szczegółowe szkice – plany działania. Każdy bowiem **wariant użycia** jest niczym innym jak ogólnym zarysem planu jednego z możliwych sposobów wykonania zadania. Oznacza to, iż w ramach tych czynności zespołów funkcjonalnych SD powstaje, niejako równolegle, kilka przyszłych planów użycia. Dokonane dotychczas oceny wojsk własnych w kontekście prawdopodobnego zagrożenia ogniowego i elektronicznego przeciwnika pozwalają bowiem na **określenie kolejności wykonania zadania** oraz wiążące się z tym **określenie sposobu wykonania zadania**, a w konsekwencji przyjęcie określonej przez przełożonego (sztabowe komórki planowania i wsparcia dowodzenia) struktury (ugrupowania) systemu dowodzenia i systemu łączności.

Rozpatrując problem **kolejności wykonania zadania**, należy w każdym wariancie określić, w jakich etapach operacji (walki) i w jakiej kolejności oraz w jakim zakresie rozwijać system dowodzenia i łączności. I tak w działaniach obronnych system dowodzenia i łączności powinien zapewnić obieg informacji podczas:

- dezorganizacji podejścia przeciwnika i jego rozwinięcia w ugrupowanie operacyjne (bojowe);
- prowadzenia działań osłonowych,
- walki o przedni skraj obrony,
- walki w głębi ugrupowania, w tym użycia odwodów oraz prowadzenia działań w obszarze tyłowym.

Z kolei w działaniach zaczepnych należy przewidzieć możliwości zapewnienia obiegu informacji w odniesieniu do następujących charakterystycznych etapów:

- walki z elementami osłonowymi przeciwnika,
- zmylenia go co do kierunku głównego uderzenia,
- walki w taktycznej strefie obrony,
- kierunków, rubieży i czasów wprowadzenia do walki własnych odwodów,
- rozbicia odwodów przeciwnika,
- osiągnięcia celów działań zaczepnych.

Określenie **sposobu wykonania zadania** powinno polegać na sprecyzowaniu, jak realizowane będą zmiany w systemie dowodzenia i łączności komponentu lądowego (dywizji, brygady) dla zapewnienia obiegu informacji w wymienionych wyżej etapach.

W każdej sytuacji, stosownie do kolejności i sposobu wykonania zadania, należy szczegółowo opracować **warianty użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia**[44], **stanowiące w istocie odpowiednio uzasadnione koncepcje zarówno** systemu dowodzenia, jak i łączności zgodnie z dokonanym podziałem sił i środków. Szczególną uwagę należy zwrócić na organizację systemu dowodzenia i sieci łączności w trakcie wykonywania poszczególnych zadań, organizację odwodu oraz sposób kierowania systemem łączności.

Wariant użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia powinien się składać z części graficznej oraz pisemnej. Przy opracowaniu tego dokumentu należy się kierować następującymi zasadami:

1. W zakresie dowodzenia należy, na podstawie zadania otrzymanego od przełożonego (sprecyzowanego w rozkazie operacyjnym), nanieść rozmieszczenie stanowisk dowodzenia komponentu lądowego (dywizji, brygady), wchodzących w ich skład elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego) oraz i ich ewentualną oś przesunięcia (w graficznym wariancie działania przedstawia się zazwyczaj pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne planowane położenie stanowiska dowodzenia). Należy także dokonać wyboru rejonu rozmieszczenia stanowiska dowodzenia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.

2. W odniesieniu do elementów koordynacji i synchronizacji należy przedstawić w każdym wariancie: linie rozgraniczenia oraz niezbędne linie koordynacyjne (linię przebiegu przedniego skraju obrony, rubież ataku, rubieże wprowadzania do walki odwodów itp.), obiekty ataku, a także inne elementy dowodzenia koordynacji działań stosownie do potrzeb.

3. W zakresie łączności i informatyki, na bazie otrzymanego od przełożonego rozkazu operacyjnego, zwłaszcza załącznika „Łączność i informatyka", należy:

a) nanieść miejsca rozwinięcia zasadniczych elementów systemu łączności oraz uszczegółowić:

- rejony rozwinięcia, liczbę i skład podstawowych (pomocniczych) węzłów łączności;
- linie telekomunikacyjne pomiędzy podstawowymi (pomocniczymi) węzłami łączności;
- sposób dowiązania węzłów łączności stanowisk dowodzenia do podstawowej (pomocniczej) sieci łączności;
- sposób dowiązania do sieci łączności przełożonego;
- wykorzystanie obiektów infrastruktury stacjonarnej;
- sposób organizacji łączności środkami radiowymi;

[44]Autorzy są zdania, że pełne wariantowanie działań dotyczyć będzie pułku wsparcia dowodzenia komponentu lądowego. Z kolei podczas planowania użycia batalionu wsparcia dowodzenia brygady wariantowanie działań może być ograniczone do dwóch sposobów rozwiązania problemu.

- sposób organizacji łączności środkami wojskowej poczty polowej;

b) dokonać:

- podziału sił i środków do rozwinięcia do rozwinięcia poszczególnych węzłów i linii łączności;
- wydzielenia odwodu sił i środków łączności, sposobu jego przesuwania i możliwego wykorzystanie w danym wariancie użycia;
- określenia sposobów rekonfiguracji sieci w czasie prowadzenia działań;
- wykorzystania stałych procedur łączności;
- kalkulacji czasowych dotyczących zwijania i przesuwania węzłów łączności stanowisk dowodzenia, podstawowych (pomocniczych) węzłów łączności, a także kalkulacji czasowych dotyczących drogi marszu[45] oraz tras przebiegu linii łączności;
- określenia sposobów przekazywania i przyjmowania łączy w węzłach łączności stanowisk dowodzenia;
- przydziału urządzeń końcowych dla poszczególnych zespołów (sekcji) funkcjonalnych stanowiska dowodzenia komponentu lądowego (dywizji, brygady).

Każdy ze sporządzonych wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia powinien się więc składać z oleatu (szkicu) i pisemnej notatki (legendy) wyjaśniającej istotę sposobu wykonania zadania oraz zawierającej informacje, których nie można przedstawić graficznie (za pomocą znaków taktycznych).

Dla prawidłowego przebiegu cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia ważne jest aby przygotowywane warianty użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia w jednoznaczny sposób różniły się od siebie pod względem sposobu osiągnięcia założonego celu. Jednocześnie powinny pozostawać w zgodzie z myślą przewodnią przełożonego i dowódcy danego szczebla dowodzenia.

Przykładowy oleat wariantu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia przedstawiono w załączniku 6.

Odprawa koordynacyjna

Zgodnie z planem pracy dowództwa po opracowaniu wariantów działania organizuje się odprawę koordynacyjną, podczas której kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia zapoznawani są z opracowanymi wariantami użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia. Celem takiej odprawy jest umożliwienie pozostałym zespołom SD rozpoczęcia opracowywania swoich koncepcji zabezpieczenia bojowego i logistycznego – odpowiednio do wariantów działania ustalonych przez sekcję (grupę) planowania zespołu (sekcji) SD oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.

---

[45] W oddziale (pododdziale dywizyjnym) wsparcia dowodzenia planuje się drogi marszu dla podstawowych (pomocniczych) węzłów łączności. Węzły łączności stanowisk dowodzenia przemieszczane są z reguły w kolumnach marszowych ogólnowojskowych stanowisk dowodzenia.

Podkreślić należy, że warianty użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia w toku planowania można (i należy) modyfikować stosownie do prowadzonych analiz, kalkulacji oraz zmieniającej się sytuacji, dążąc do identyfikacji najlepszych sposobów wykonania zadania.

Układ **odprawy koordynacyjnej** poświeconej zapoznaniu z wariantami użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia może być następujący:

1. Wprowadzenie – szef sztabu.
2. Wnioski z oceny otoczenia – oficer sekcji rozpoznania (grupy planowania)[46].
3. Wnioski z oceny przeciwnika – oficer sekcji rozpoznania (grupy planowania).
4. Wnioski z oceny wojsk własnych – oficer sekcji (grupy planowania).
5. Sposób użycia oddziału (pododdziału wsparcia dowodzenia) – oficer sekcji (grupy planowania).

- struktura systemu dowodzenia i sieci łączności (SD, rejony rozmieszczenia PWS, WS (PWŁ), odwód i in.);
- podział sił i środków do rozwinięcia poszczególnych węzłów i linii łączności;
- wydzielenie odwodu sił i środków łączności, sposób jego przesuwania i możliwe wykorzystanie w danym wariancie użycia;
- priorytety wykonania zadań (określenie sposobów rekonfiguracji sieci w czasie prowadzenia działań);

6. Przedsięwzięcia bojowego zabezpieczenia działań – oficer zespołu (sekcji) wsparcia działań.
7. Przedsięwzięcia zabezpieczenia logistycznego – oficer zespołu (sekcji) zabezpieczenia działań.
8. Ocena prezentowanego sposobu działania (akceptacja lub wskazanie obszarów do dalszego uzgodnienia) – szef sztabu.
9. Wytyczne do dalszej pracy, ewentualne uaktualnienie planu pracy dowództwa – szef sztabu.

Odprawę koordynacyjną z reguły prowadzi szef sztabu, a uczestniczą w niej szefowie zespołów funkcjonalnych i specjaliści rodzajów wojsk. W toku jej trwania wykorzystuje się wyniki oceny sytuacji prowadzonej w poszczególnych zespołach.

Rozważenie wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia

Rozważenie wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia[47] jest kolejną czynnością w zakresie planowania, a jej celem jest określenie zalet i wad poszczególnych wariantów wykonania zadania w zakresie dowodzenia i łączności w konfrontacji z prawdopodobnym sposobem działania przeciwnika.

---

[46] Dotyczy batalionu dowodzenia dywizji i brygady, gdyż nie występują tam etatowe komórki rozpoznania.

[47] Problematyka porównania wariantów działania wojsk własnych szeroko przedstawiona jest we wskazanej literaturze przedmiotu. Wobec tego zespół autorski zwrócił uwagę na specyfikę rozwiązywanego problemu w oddziałach i pododdziałach dowodzenia.

Cel ten osiąga się poprzez określenie zdarzeń, jakie mogą mieć miejsce podczas realizacji danego wariantu działania, od jego rozpoczęcia aż do osiągnięcia zamierzonego celu, tzn. wykonania zadania. Najczęściej stosowaną techniką powinna być symulacja[48] przyszłych działań zgodnie z przyjętymi wariantami, będąca próbą określenia przyszłych zdarzeń zgodnie z zasadą: **akcja–reakcja–przeciwreakcja**. Uczestnikami symulacji powinni być członkowie sekcji (grupy) planowania – (po stronie wojsk własnych), oraz sekcji rozpoznania[49] (wyznaczony oficer z GP)[50] – (po stronie przeciwnika). Uczestniczyć w niej powinni również przedstawiciele pozostałych komórek funkcjonalnych stosownie do ustaleń szefa sztabu. W miarę rozważania kolejnych wariantów działania (symulacji) przedstawiciel SP (GP) SD powinien dokonać zestawienia zalet i wad każdego wariantu z punktu widzenia organizacji dowodzenia i łączności.

W trakcie symulacji powinny być identyfikowane również fakty i przewidywania niezbędne do sporządzenia planu synchronizacji działań (wstępnego zarysu graficzno-tabelarycznego), po jednym dla każdego wariantu działania. Plan taki, zdaniem zespołu autorskiego, celowo jest wykonywać w oddziale wsparcia dowodzenia.

Sformułowane w wyniku symulacji wnioski i oceny poszczególnych wariantów użycia powinny być wykorzystane do ich przyjęcia, zmodyfikowania bądź też odrzucenia, jeżeli nie spełniają wymaganych kryteriów.

Odrzucenie wariantu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia może nastąpić ze względu na brak możliwości zapewnienia operatywnego dowodzenia, jeżeli do zaproponowanego na odprawie koordynacyjnej wariantu działania niemożliwe jest zapewnienie terminowej, skrytej i ciągłej łączności.

Modyfikacja wariantu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia może być podyktowana okresowymi brakami zapewnienia efektywnego dowodzenia w wyniku niemożności zabezpieczenia dotychczasowego wariantu pod względem ciągłej, terminowej lub skrytej łączności (gdy taka modyfikacja jest możliwa – mieści się w ogólnej koncepcji wariantu działania, a zmiana spowoduje zapewnienie łączności);

Po wykonaniu tych czynności i uzyskaniu niezbędnych danych o rozważanych wariantach przedstawiciele zespołów funkcjonalnych biorący udział w odprawie koordynacyjnej mogą przystąpić do porównania wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.

Porównanie wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia

Celem porównania wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia, postrzeganego najczęściej jako ostatnia czynność oceny sytuacji, jest wyłonienie wa-

[48] Etapy postępowania w trakcie przygotowywania i przeprowadzania symulacji oraz podstawowe techniki rozważania wariantów działania (według etapów, kierunków, obiektów) są wystarczająco przedstawione w literaturze przedmiotu.

[49] W pułku dowodzenia komponentu lądowego.

[50] W batalionie dowodzenia dywizji (brygady).

riantu, który będzie rekomendowany dowódcy. Poszczególne zespoły funkcjonalne SD przedstawiają wówczas swoje wnioski i uwagi do poszczególnych wariantów działania.

Realizowane w ramach tej czynności działania polegają na rzeczowym porównaniu ze sobą przygotowanych i rozważonych poprzednio wariantów. Organizatorem porównania wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia jest szef sztabu. Do prowadzonych ocen, oprócz sekcji (grupy) planowania stanowiska dowodzenia, powinni czynnie włączyć się przedstawiciele pozostałych komórek funkcjonalnych, którzy brali udział w pierwszej odprawie koordynacyjnej. Ważne jest, aby zainteresowane osoby funkcyjne uzgodniły, który z opracowanych wariantów użycia jest zdaniem dowództwa najlepszy i zostanie zarekomendowany dowódcy przez szefa sztabu podczas odprawy decyzyjnej. Każdorazowo, gdy pomimo zastosowania różnych metod porównawczych dowództwo nie może osiągnąć konsensu, decyzję w tym zakresie podejmuje szef sztabu.

W celu porównania wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia można posłużyć się następującymi metodami:

- wad i zalet,
- głosowania,
- bardziej zawansowanymi kryteriami oceny, do których zalicza się: metodę funkcjonału liniowego, metodę funkcjonału nieliniowego oraz metodę porównawczą.

Wskaźnik **funkcjonału liniowego** jest jednym z najprostszych a jednocześnie uniwersalnym parametrem (cechą), który może być wykorzystany do oceny wariantu użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia. Można go zapisać w postaci zależności:

$$A_L = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i \beta_i$$

gdzie:

A_L – uogólniony liniowy wskaźnik efektywności danego wariantu użycia,

α_i – współczynnik „wagowy" parametru,

β_i – parametr (cecha, wymaganie)systemu,

n – liczba uwzględnionych parametrów oceny.

Liniowa forma tego wskaźnika nie zawsze pozwala na dostatecznie precyzyjne wyrażenie łącznego efektu oddziaływania poszczególnych parametrów.

Wady tej nie posiada wskaźnik przedstawiony w formie **funkcjonału nieliniowego**, który można zapisać za pomocą zależności:

$$A_L = \prod_{i=1}^{n} \beta_i^{\alpha_i}$$

W obu wypadkach istotne znaczenie posiada właściwy, tj. zapewniający obiektywność oceny, dobór wartości współczynników wagowych. Doboru wartości współczynników wagowych należy dokonać, wykorzystując metody badania opinii ekspertów.

Do oceny ogólnej (globalnej) poszczególnych wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia celowe wydaje się wykorzystanie **metod porównawczych (taksometrycznych)**[51]. Są one przydatne, gdyż wyrażone cechy wskaźników są różnie mianowane lub niewymierne.

Przedstawione metody porównania wariantów obrazują, jak dowództwo powinno postępować podczas wyboru wariantu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia, który będzie rekomendowany dowódcy na odprawie decyzyjnej, a jednocześnie jak należy dążyć do zobiektywizowania swojego wyboru. Porównanie wariantów jest jedną z najważniejszych czynności w procesie pracy dowództwa. Należy przy tym zdawać sobie sprawę, że wymienione metody są jedynie narzędziami pomocniczymi w wyborze wariantu rekomendowanego dowódcy.

Szczegółowe rozwiązania w zakresie organizacji porównania wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia **ustala jego szef sztabu**. Może on w tym celu zorganizować kolejną **odprawę koordynacyjną**, podczas której warianty zostaną porównane ze sobą, a sztab ustali, który z nich będzie rekomendowany dowódcy podczas odprawy decyzyjnej. W odprawie takiej, prowadzonej przez szefa sztabu uczestniczą z reguły kierownicy wszystkich zespołów funkcjonalnych SD. Każdy z nich musi być (na podstawie wyników poprzedniej czynności – rozważenia wariantów działania) przygotowany do rzeczowej argumentacji na temat porównywanych wariantów.

Układ odprawy koordynacyjnej prowadzonej w celu porównania wariantów może być następujący:

1. Wprowadzenie, porządek odprawy – szef sztabu.
2. Przypomnienie zadania i myśli przewodniej przełożonego oraz zadania i myśli przewodniej swojego dowódcy – szef sztabu.
3. Krótkie przypomnienie istoty każdego z wariantów użycia – oficer sekcji (grupy) planowania SD.
4. Porównanie wariantów ze sobą (z wykorzystaniem określonego narzędzia porównawczego) – biorą udział wszyscy uczestnicy odprawy, koordynuje szef sztabu.
5. Ustalenie wariantu rekomendowanego – osiągnięcie konsensu lub decyzja szefa sztabu.

---

[51] Podstawą tych metod (taksometrii wrocławskiej) jest założenie o addytywności (sumowalności) wartości wskaźników ocenianego wariantu, co oznacza, że w konsekwencji globalna wartość efektywności wariantu wyróżnia się sumą wartości wskaźników cząstkowych. Niektóre wartości wskaźników mogą być stymulantami, tzn. wskaźnikami, dla których pożądane są maksymalne wartości, natomiast inne mogą być destymulantami, tzn. pożądana jest wartość minimalna. Dla wprowadzenia jednorodności miar zachodzi konieczność ich standaryzacji.

6. Ewentualne wytyczne do przygotowania dodatkowych kalkulacji, zestawień, porównań na potrzeby odprawy decyzyjnej – szef sztabu.

W konkluzji należy nadmienić, że do rzetelnego porównania[52] wariantów użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia sekcja (grupa) planowania przygotowuje wszechstronną ich ocenę, uwzględniając możliwości przeciwnika zarówno w zakresie oddziaływania ogniowego, jak i elektronicznego.

Porównanie wariantów działania jest jedną z najważniejszych czynności w procesie oceny sytuacji i kończy ten etap.

4.3.2. Decyzja i zamiar dowódcy oddziału (pododdziału) dowodzenia

Zgodnie z ramowym układem cyklu decyzyjnego podjęcie decyzji przez dowódcę i ogłoszenie zamiaru użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia odbywa się podczas **odprawy decyzyjnej**[53].

Celem odprawy decyzyjnej jest **stworzenie dowódcy warunków do podjęcia decyzji** oraz samo jej podjęcie, czyli **wybór przez dowódcę jednego z opracowanych wariantów użycia**. Zakłada się, że podstawą do przeprowadzenia odprawy decyzyjnej jest opracowanie następujących dokumentów pomocniczych:

- oleatu oceny terenu;
- oleatu (oceny) prawdopodobnego sposobu oddziaływania przeciwnika na system dowodzenia i łączności[54];
- oleatów (szkiców) wariantów użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia;
- zadania własnego (tak jak zapisano w pkt 2 rozkazu operacyjnego) oraz myśli przewodniej dowódcy;
- niezbędnych kalkulacji, tabel i innych pomocniczych dokumentów wykorzystywanych dla uzasadnienia wariantów.

Za przebieg i organizację odprawy decyzyjnej ponosi odpowiedzialność szef sztabu[55]. W odprawie obok dowódcy i szefa sztabu uczestniczą kierownicy zespołów organizacyjno-funkcjonalnych stanowiska dowodzenia, gdzie prezentowane są wyniki pracy dowództwa, a szef sztabu wskazuje rekomendowany wariant użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.

Przykładowy układ odprawy decyzyjnej obejmuje:

1. Wprowadzenie, zapoznanie z przebiegiem odprawy – szef sztabu:

---

[52] Opracowane przez sekcję (grupę) planowania warianty użycia są oceniane przez różnych specjalistów pozostałych elementów funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

[53] W odprawie tej uczestniczą kierownicy sztabowych komórek organizacyjno-funkcjonalnych stanowiska dowodzenia.

[54] W pułku dowodzenia należy opracować oddzielny oleat, w batalionie dowodzenia (dywizji, brygady) dane o przeciwniku należy nanieść na oleat wariantu użycia pododdziału dowodzenia.

[55] Ogólna metodyka przeprowadzenia odprawy decyzyjnej przedstawiona jest w pracy: *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, red. J. Michniak, AON, Warszawa 2000.

- przypomnienie zadania własnego i myśli przewodniej dowódcy;
- przedstawienie porządku odprawy;

1. Krótka charakterystyka sytuacji[56] w swoich obszarach odpowiedzialności przez:

- kierownika sekcji (grupy) dowodzenia – położenie, zadania i aktualne działania przełożonego, wojsk własnych oraz sąsiadów (na własnym szczeblu dowodzenia);
- inne osoby funkcyjne według potrzeb (np. problemy zabezpieczenia bojowego i logistycznego).

3. Ocena wpływu terenu na działania własne i przeciwnika – kierownik sekcji rozpoznania (w batalionie wsparcia dowodzenia – wyznaczony oficer z grupy planowania).

4. Przedstawienie prawdopodobnego sposobu (sposobów) oddziaływania przeciwnika na system dowodzenia i łączności – kierownik sekcji rozpoznania (w batalionie wsparcia dowodzenia – wyznaczony oficer z grupy planowania).

5. Przedstawienie wariantów użycia oddziału pododdziału dowodzenia – kierownik sekcji (grupy) planowania.

6. Wskazanie wariantu rekomendowanego – szef sztabu.

7. Pytania do oficerów dowództwa dotyczące wariantów działania – dowódca.

8. Podjęcie decyzji (wybór wariantu) i **ogłoszenie zamiaru działania**, podanie ewentualnych dodatkowych wytycznych do dalszej pracy, pytania dotyczące koncepcji zabezpieczenia bojowego i logistycznego wybranego wariantu działania – dowódca.

Podjęcie decyzji[57] przez dowódcę obejmuje wobec tego dwa problemy:

- wybór wariantu użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia, jednego z proponowanych przez dowództwo, zmodyfikowanego przez dowódcę lub jego własnego wariantu,
- wyrażenie ogólnej koncepcji użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia w operacji (walce) – czyli określenie zamiaru działania.

Tak więc **decyzja** to akt woli dowódcy, w praktyce wyrażony w trakcie odprawy decyzyjnej, w którym dokonuje on świadomego wyboru jednego z możliwych sposobów osiągnięcia określonego celu. **Zamiar działania** jest natomiast przedstawieniem przez dowódcę sposobu osiągnięcia celu, innymi słowy: zobrazowanie, jak zgodnie z jego decyzją sztab ma zaplanować przyszłe działanie i co dowódca pragnie w wyniku tego działania osiągnąć. Zamiar ten dowódca przedstawia oficerom sztabu w części końcowej odprawy decyzyjnej, udzielając w razie potrzeby dodatkowych wytycznych do dalszej pracy. Podczas jego przedstawiania zamiar

---

[56] Punkt ten pomija się w przypadku, gdy dowódca jest wystarczająco zorientowany w sytuacji, jeśli czas jest ograniczony lub jeżeli te informacje nie mają istotnego wpływu na warianty przyszłego działania wojsk własnych.

[57] Decyzja dowódcy jest odzwierciedleniem jego woli prowadzenia działań bojowych w określony sposób.

jest notowany przez wyznaczonego oficera sekcji (grupy) planowania SD, sprawdzany przez dowódcę i w etapie czwartym fazy planowania (sporządzenie rozkazu operacyjnego) stanowi podstawę do sformułowania podpunktu 3a rozkazu operacyjnego – zamiaru działania.

Struktura zamiaru ogłaszanego przez dowódcę na koniec odprawy decyzyjnej nie jest sformalizowana, przyjęto że powinien on jednak obejmować następujące informacje:

- myśl przewodnią dowódcy (jeżeli nie została przypomniana na początku odprawy);
- sposób wykonania zadania, obejmujący problematykę zorganizowania systemu dowodzenia i łączności w poszczególnych etapach operacji (walki);
- podział sił i środków;
- priorytety wykorzystania sił i środków zabezpieczenia działań.

4.3.3. Opracowanie planu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia

W tym etapie procesu decyzyjnego następuje opracowanie podstawowego dokumentu planistycznego, jakim jest planu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia w operacji (walce), będący w swej istocie uszczegółowieniem rekomendowanego wariantu użycia tego oddziału (pododdziału). Stanowi on podstawę do przygotowania rozkazu operacyjnego[58] i uzupełniających go załączników.

Plan użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia w operacji (walce) jest, jak podkreślono wcześniej, przedstawionym w formie graficznej zamiarem dowódcy. Toteż musi on zawierać wszystkie informacje wymienione przez dowódcę w trakcie ogłaszania zamiaru działania. W praktyce jest to wybrany (i ewentualnie zmodyfikowany) przez dowódcę wariant działania, uzupełniony i uszczegółowiony o informacje zawarte w zamiarze.

Ilość informacji, które powinna zawierać część graficzna, nie jest wartością stałą i zależy od takich czynników, jak:

- szczebel dowodzenia,
- rodzaj przyszłych działań,
- sposób organizacji dowodzenia i zakres wykorzystania technicznych środków dowodzenia.

Zdaniem zespołu autorskiego, plan użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia w operacji (walce) powinien więc zawierać część graficzną oraz pisemną w postaci legendy.

Postuluje się, aby **część graficzna**, wykonywana na mapie, oleacie lub w postaci elektronicznej, zawierała:

---

[58] Wstępne zarządzenie operacyjne, jeżeli jest stosowane, przygotowuje się również na podstawie tego planu.

1. Elementy dowodzenia:

- rozmieszczenie stanowisk dowodzenia komponentu lądowego (dywizji, brygady), wchodzących w skład elementów ugrupowania operacyjnego (bojowego);
- ewentualna oś przesunięcia, pierwsze oraz co najmniej jedno kolejne planowane położenie stanowisk dowodzenia;
- rejon rozmieszczenia stanowiska dowodzenia oddziału (pododdziału) dowodzenia.

2. Elementy koordynacji działań:

- linie rozgraniczenia,
- niezbędne linie koordynacyjne, np. Forward Edge of the Battle Area – FEBA – przedni skraj obszaru obrony; Hand-over Line – HL – linia przejęcia odpowiedzialności; Phase Line – PL – linia koordynacyjna; Fire Support Coordination Line – FSCL – linia koordynacji wsparcia ogniowego, No-Fire Line – linia bezpieczeństwa; Line of Departure – LD – linia przejścia do natarcia i inne,
- punkty koordynacyjne,
- rejony obrony,
- rejony (kierunki) głównego wysiłku obrony,
- obiekty ataku,
- drogi marszu (szczególnie te, które przewidziano do przemieszczenia elementów systemu dowodzenia i sieci łączności),
- inne elementy dowodzenia i koordynacji działań stosownie do potrzeb.

3. Elementy sieci łączności:

- rejony rozmieszczenia zasadniczych elementów czynnej sieci łączności[59]:

na szczeblu operacyjnym – węzłów sieciowych (WS) i podstawowych węzłów sieciowych (PWS) sieci operacyjno-taktycznej;
na szczeblu taktycznym – pomocniczych węzłów łączności (PWŁ) taktycznej sieci łączności;

- linie telekomunikacyjne (radioliniowe i kablowe);
- obiekty stacjonarnej infrastruktury telekomunikacyjnej;
- sposób dowiązania węzłów łączności stanowisk dowodzenia do podstawowej (pomocniczej) sieci łączności[60];
- sposób dowiązania do sieci łączności przełożonego;
- wykorzystanie obiektów infrastruktury stacjonarnej;
- obiekty wojskowej poczty polowej;
- drogi marszu oraz czasy funkcjonowania węzłów łączności stanowisk dowodzenia, podstawowych (pomocniczych) węzłów łączności;
- odwód sił i środków łączności, sposób jego przesuwania i możliwe wykorzystanie w danym wariancie użycia;
- inne według potrzeb.

---

[59] Zgodnie z zadaniem określonym w załączniku „Łączność i informatyka".

[60] Szczególną uwagę należy zwrócić na trasy rozwijania dalekosiężnych kablowych linii łączności.

Podczas opracowywania części graficznej planu użycia oddziału pododdziału wsparcia dowodzenia należy przestrzegać następujących zasad:

- klauzulę tajności nanosi się w górnej i dolnej części oleatu;
- poniżej górnej klauzuli tajności umieszcza się tytuł dokumentu;
- pod tytułem podawane są informacje o mapie do której odnosi się oleat;
- oleat powinien być dowiązany do mapy, w co najmniej dwóch punktach (zwykle w jej przeciwległych rogach);
- w pierwszej kolejności na oleat nanosi się informacje dyrektywne i sytuacyjne narzucone przez przełożonego (najważniejsze elementy kierowania i koordynacji działań, elementy stacjonarnej infrastruktury telekomunikacyjne i elementy sieci łączności wydzielone przez przełożonego);
- następnie nanosi się informacje decyzyjne wynikające z decyzji i zamiaru dowódcy oraz elementy planowane w zakresie użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia;
- część graficzna planu użycia powinna być maksymalnie prosta, ale musi zawierać ilość informacji wystarczającą do zrozumienia istoty zorganizowanego systemu dowodzenia i sieci łączności;
- liczba elementów dowodzenia i koordynacji działań powinna być ograniczona do minimum niezbędnego w danej sytuacji, aby nie zaciemniać informacji dotyczących sieci łączności.

W **części pisemnej (legendzie)** planu użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia, zdaniem zespołu autorskiego, należy ująć wszystkie dane, które nie mogą być zobrazowane graficznie. Dopuszczalne jest, aby szczególnie ważne informacje np. rejony rozwinięcia węzłów łączności PWS, WS, (PWŁ) zawarte były zarówno w części graficznej i pisemnej.

Przyjmuje się, że część pisemna powinna mieć postać **tabelaryczną** i zawierać:

- krótki opis wyjaśniający sposób organizacji i funkcjonowania systemu dowodzenia i sieci łączności (może być umieszczony bezpośrednio na oleacie – części graficznej);
- tabele przydziału danych radiowych i kluczy do sieci radiowych;
- tabele danych radioliniowych;
- tabelę rozmieszczenia i dowiązania węzłów łączności;
- opis wojskowej poczty polowej;
- terminy gotowości i inne elementy koordynacyjne;
- bezpieczeństwo informacji w systemie dowodzenia i łączności;
- sposób kierowania i zarządzania siecią łączności;
- rozliczenie sił i środków dowodzenia (podział sił i środków do rozwinięcia poszczególnych węzłów i linii łączności);
- sposoby rekonfiguracji sieci w czasie prowadzenia działań bojowych;
- kalkulacje czasowe dotyczące zwijania i przesuwania węzłów łączności stanowisk dowodzenia, podstawowych (pomocniczych) węzłów łączności, a także kalkulacji czasowych dotyczących drogi marszu oraz tras przebiegu linii łączności;

- sposoby przekazywania i przyjmowania łączy na węzłach łączności stanowisk dowodzenia;
- przydział urządzeń końcowych dla poszczególnych zespołów (sekcji) funkcjonalnych stanowiska dowodzenia komponentu lądowego (dywizji, brygady).
- sposoby wykorzystania stałych procedur łączności.

Przykład części graficznej planu użycia batalionu dowodzenia w obronie dywizji przedstawiono w załączniku 7.

Opracowując plan użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia, należy zawsze pamiętać, że odnosi się on do konkretnej sytuacji w określonym rodzaju działań bojowych. Oznacza to, że jego sporządzenie jest procesem mającym na celu wytworzenie użytecznego i czytelnego dokumentu. Toteż dopuszczalne są pewne wyjątki od przedstawionych powyżej zasad. Dotyczy to zwłaszcza ilości informacji, które zawiera plan – jeżeli tylko będą one użyteczne dla twórców i użytkowników tego dokumentu.

4.3.4. Opracowanie rozkazu operacyjnego

Opracowanie rozkazu operacyjnego zamyka proces planowania użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia w operacji (walce). Stanowi więc ostatni (czwarty) jego etap. Rozkaz operacyjny wyraża decyzję i zamiar dowódcy. Praktyka działań dowództw wskazuje, że każdy rozkaz operacyjny, opracowywany na wszystkich szczeblach dowodzenia, powinien mieć taki sam układ i składać się z części głównej oraz załączników.

Część **główna** jest dokumentem sformalizowanym, najczęściej wykonywanym w postaci elektronicznej. Obejmuje nagłówek służbowy, część zasadniczą oraz część końcową.

Część **zasadnicza** rozkazu operacyjnego, również bez względu na szczebel dowodzenia, składa się pięciu standardowych punktów:

- sytuacja,
- zadanie,
- realizacja,
- zabezpieczenie logistyczne,
- dowodzenie i łączność.

Jak przedstawiono powyżej, rozkaz operacyjny jest opracowywany w formie sformalizowanego dokumentu pisemnego w postaci elektronicznej, uzupełnionego graficznymi i pisemnymi załącznikami.

Za **opracowanie** rozkazu operacyjnego odpowiedzialność ponosi sekcja (grupa) planowania SD oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia, a personalnie jej kierownik. W opracowaniu rozkazu powinny współuczestniczyć, w ramach swoich kompetencji, pozostałe komórki organizacyjno-funkcjonalne SD.

Właściwie opracowany rozkaz powinien być zwięzły i komunikatywny, a zarazem zawierać takie informacje sytuacyjne i dyrektywne, które umożliwią podle-

głym dowódcom pododdziałów przygotowanie i wykonanie wyznaczonych zadań. Określa się w nim, co podwładny ma wykonać, nie precyzując, jak ma to zrobić. Postulat ten ma na celu zapewnienie podwładnym maksymalnej w danej sytuacji swobody działania i wyzwolenie w nich inicjatywy. Rozkaz należy przygotować i dostarczyć podwładnemu we właściwym czasie. Regułą powinno być, że z całego czasu przeznaczonego na przygotowanie działań bojowych około 30% przeznaczone jest na pracę własną dowództwa danego szczebla dowodzenia. Ten przedział czasowy powinien być zakończony przekazaniem rozkazu (zadań) podwładnym. W wypadku skrajnie ograniczonego czasu dopuszcza się przekazanie zadania podwładnym w formie **wstępnego zarządzenia**. Rozkaz operacyjny przekazuje się w takiej sytuacji w późniejszym terminie.

Podczas opracowania rozkazu operacyjnego należy przestrzegać ściśle określonych zasad, które zawarte są w dostępnej literaturze z zakresu dowodzenia oraz zebrane w dokumentach normatywnych sygnaturowanych przez Sztab Generalny WP.

Przygotowany rozkaz może być kopiowany w całości (wraz z załącznikami jeżeli są sporządzane) w liczbie egzemplarzy przewidzianej w rozdzielniku.

Przykładowy układ rozkazu operacyjnego oddziału (pododdziału) dowodzenia przedstawiono w załączniku 8.

Załączniki[61] **do rozkazu operacyjnego oddziału (pododdziału) dowodzenia** stanowią integralną jego część. Wydzielenie ich ma na w celu zmniejszenie objętości zasadniczej części rozkazu operacyjnego. Załączniki te zawierają treści dotyczące organizacji systemu dowodzenia i łączności przez pododdziały specjalistyczne oraz organizacji zabezpieczenia bojowego i logistycznego.

W załącznikach można umieść dodatkowe dokumenty nazywane uzupełnieniami. Załączniki oznacza się kolejnymi wielkimi literami alfabetu (A, B, C itd.), natomiast uzupełnienia numerowane są kolejnymi cyframi arabskimi. Pod względem formy można wyróżnić się trzy rodzaje załączników (uzupełnień):

- pisemne,
- graficzne,
- tabelaryczne.

Załączniki pisemne zawierają zazwyczaj pięć punktów głównych, takich samych jak rozkaz operacyjny[62]. Przyjmuje się, że informacje zawarte w rozkazie nie powinny być powtarzane w załącznikach. Dopuszczalne jest jednak, aby szczególnie ważne informacje, na które dowódca chce zwrócić uwagę podwładnych, były w nich uszczegółowione.

Załączniki graficzne to różnego rodzaju szkice i schematy umieszczone na oleatach (folii, kalce) i mapach z naniesionym planowanym lub aktualnym położe-

---

[61] Zasadą jest, że załącznik nie może być rozkazem dla jednostek specjalistycznych czy innych rodzajów wojsk, tzn. podległy dowódca nie może wysłać go podwładnym jako rozkazu operacyjnego, lecz na jego podstawie powinien opracować własny rozkaz operacyjny.

[62] Zasada ta nie odnosi się do niektórych specyficznych załączników, np. „Rozpoznanie".

niem oddziałów i pododdziałów, ich działaniem, trasami przegrupowania, urządzeniami logistycznymi, itp.

Załączniki tabelaryczne są opracowywane, gdy istnieje potrzeba przedstawienia zestawień, porównań i innych danych w formie tabelarycznej w wypadku konieczności uszczegółowienia lub rozwinięcia danych zawartych w rozkazie lub załączniku pisemnym.

Załączniki opracowuje się stosownie do potrzeb, a ich liczba określana jest każdorazowo przez wykonującego rozkaz (plan).

Wykaz przykładowych załączników do rozkazu operacyjnego oraz odpowiedzialnych za ich wykonanie przedstawiony został poniżej:

A. Podział sił – sekcja (grupa) planowania SD.

B. Plan użycia oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia – sekcja (grupa) planowania SD.

C. Zabezpieczenie bojowe – sekcja (grupa) wsparcia działań SD.

D. Zabezpieczenie logistyczne – zespół (grupa) zabezpieczenia działań SD.

E. Dowodzenie i łączność – zespół (grupa) wsparcia dowodzenia.

Uzupełnienia do załączników zawierają wszystkie treści, które nie znajdują swojego miejsca w części zasadniczej rozkazu operacyjnego oraz w załącznikach, a muszą być przekazane podwładnym. Uzupełnienia mogą być opracowane w różnej formie, a ich liczba zależy od wykonawcy danego załącznika. Zwykle jest to oleat z narysowaną sytuacja, której dotyczy dany załącznik. Mogą to być także tabele, wzorce doktrynalnego działania przeciwnika itd. Forma oraz układ uzupełnień nie są sformalizowane. Wykaz załączonych uzupełnień należy umieścić na końcu załącznika.

4.4. Stawianie zadań

Sposób postawienia zadań może być różny i będzie zależał od wielu czynników (m.in. od posiadanego czasu, stopnia doświadczenia i wyszkolenia dowództw, stanu posiadania i poziomu technicznych środków łączności i wspomagania procesu dowodzenia).

Stawianie zadań jest kolejną (trzecią) fazą cyklu procesu dowodzenia w oddziałach (pododdziałach) dowodzenia. Polega na doprowadzeniu do wykonawców zadań wynikających z decyzji podjętej przez dowódcę. Formalnie rozpoczyna się ona po zakończeniu opracowywania pełnego rozkazu operacyjnego wraz z niezbędnymi załącznikami i uzupełnieniami. Zgodnie jednak z przyjętą procedurą dowodzenia podwładni mogą otrzymać zadania bojowe wcześniej w formie zarządzenia przygotowawczego (ZP), wstępnego zarządzenia operacyjnego (WZO). Wówczas faza ta rozpocznie się praktycznie nieco wcześniej – po sporządzeniu planu użycia oddziału (pododdziału) dowodzenia i (na jego podstawie) niezbędnych wstępnych zarządzeń operacyjnych.

Wnioski z ćwiczeń przeprowadzonych w AON, potwierdzone opiniami uczestników kursu specjalistów łączności i informatyki, wskazują iż najlepszym sposobem postawienia zadań jest osobiste ich przekazanie podwładnym przez dowódcę. Osobisty kontakt przełożonego i podwładnego pozwala na dokładne przekazanie zadania oraz umożliwia szybkie i jednoznaczne wyjaśnienie niejasności lub wątpliwości. Daje też dowódcy możliwość sprawdzenia, czy podwładni właściwie zrozumieli postawione im zadania.

Postawienie zadań może odbyć się na SD przełożonego (przyjmuje wówczas formę odprawy koordynacyjnej poświęconej temu problemowi) lub na SD podwładnych. W drugim wypadku wykorzystuje się do tego celu innych oficerów sztabu. Postawienie zadań może się odbyć za pomocą technicznych środków łączności i informatyki, w tym także z coraz częstszym wykorzystaniem usługi poczty elektronicznej.

Przebieg tej fazy cyklu decyzyjnego każdorazowo ustala dowódca lub szef sztabu. W celu wyeliminowania niejasności, miejsce, czas i sposób doprowadzenia zadań do podwładnych powinny być jednoznacznie sprecyzowane podczas informowania operacyjnego i przekazane podwładnym w zarządzeniach przygotowawczych.

W wypadku gdy stawianie zadań odbywa się podczas specjalnie organizowanej do tego celu odprawy koordynacyjnej, bezpośrednim wykonawcą koordynującym poczynania wszystkich komórek organizacyjnych stanowiska dowodzenia jest kierownik sekcji (grupy) planowania SD oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia. W odprawie tej oprócz dowódcy, szefa sztabu oraz podległych dowódców uczestniczą także: kierownicy zespołów funkcjonalnych obsady operacyjnej stanowiska dowodzenia, a jej **układ** z reguły jest następujący:

1. Wstęp: złożenie meldunku, przedstawienie celu i układu odprawy – szef sztabu.
2. Przedstawienie aktualnego położenia przeciwnika, a w tym wariantu działania przyjętego jako najbardziej prawdopodobny lub najgroźniejszy dla zapewnienia dowodzenia i łączności – kierownik sekcji rozpoznania (wyznaczony oficer grupy planowania) SD oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.
3. Podanie zadania przełożonego i jego zamiaru działania (z zaakcentowaniem myśli przewodniej)– kierownik sekcji (grupy) planowania SD oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia.
4. Przedstawienie zadania własnego, zamiaru działania – dowódca lub szef sztabu.
5. Postawienie zadań podległym dowódcom (w tym sprecyzowanie podziału sił i elementów dowodzenia i koordynacji działań) – dowódca.
6. Określenie zasadniczych elementów w zakresie zabezpieczenia logistycznego – kierownik zespołu (sekcji) zabezpieczenia działań.
7. Przedstawienie organizacji dowodzenia i łączności – szef sztabu lub kierownik zespołu (sekcji) wsparcia dowodzenia.
8. Podsumowanie – dowódca, szef sztabu.

9. Pytania podległych dowódców do stawiającego zadania, szefa sztabu, oficerów sztabu.

10. Sprawdzenie zrozumienia zadań przez podwładnych (po opuszczeniu miejsca odprawy przez oficerów sztabu oraz grupy operacyjne), wytyczne dowódcy.

11. Zakończenie odprawy.

Dopuszcza się, żeby w wypadku braku czasu stawianie zadań miało miejsce po zakończeniu odprawy decyzyjnej, w której w takiej sytuacji biorą udział podlegli dowódcy. Pomimo iż rozkaz operacyjny nie jest jeszcze gotowy, otrzymują oni ustne zadania od dowódcy i jeżeli jest to możliwe, kopie oleatów z wariantem działania wybranym przez dowódcę. Z formalnego punktu widzenia jest to wydanie ustnych wstępnych zarządzeń operacyjnych. Porządek stawiania zadań (po podjęciu przez dowódcę decyzji i ogłoszeniu zamiaru) jest taki sam jak przedstawiony powyżej. Wymagane jest jednak przekazanie pisemnego (pisemnograficznego, graficznego) dokumentu dowodzenia dostarczonego adresatowi tak szybko, jak to jest możliwe.

4.5. Kontrola

Czynności wykonywane w ramach kontroli, będącej ostatnią fazą cyklu decyzyjnego procesu dowodzenia, umożliwiają zapewnienie ciągłości tego procesu. Rezultaty kontroli stanowią także podstawę do uaktualniania posiadanych danych o sytuacji, w tym głównie ustalania położenia i realizacji kolejnych faz cyklu.

Zakładane cele kontroli najczęściej dotyczą sprawdzenia efektów dotychczasowego planowania, wpływają na racjonalne postawienie zadań oraz skuteczność wprowadzania ich w życie.

Z badań wynika, że za proces kontroli odpowiedzialny jest dowódca każdego szczebla dowodzenia. Kontrola powinna obejmować:

- ustanowienie elementów kontroli,
- organizację synchronizacji działań,
- monitorowanie sytuacji,
- podejmowanie działań mających na celu zmniejszenie różnicy między stanem zaplanowanym a rzeczywistym.

Kontrola wykonania zadań w zakresie organizacji dowodzenia i łączności jest więc **istotną częścią działań podejmowanych w tej fazie cyklu, a jej cechą szczególną jest to, że należy postrzegać ją w dwóch aspektach: przeciwnik – wojska własne**.

W pierwszym wypadku konieczne jest określenie, w jaki sposób realizowane przedsięwzięcia mogą oddziaływać na funkcjonowanie organów walki elektronicznej przeciwnika, a tym samym uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- w jaki sposób przeciwnik ocenia nasze działania w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa informacji, a głównie w zakresie obrony przed rozpoznaniem?

- do jakich wniosków mogą lub powinny go skłonić dane przedsięwzięcia obrony elektronicznej?

W drugim wypadku należy wykryć i usunąć niedociągnięcia powstałe w czasie wykonywania zadań przez podległe pododdziały wsparcia dowodzenia i łączności.

Z powyższego wynika, że bardzo ważną rolę podczas kontroli realizacji tych zadań odgrywa **monitorowanie sytuacji**. W tym celu powinny być wykorzystywane dane:

- z meldunków od podwładnych;
- z kontroli dowódcy (oficerów sztabu) w podległych mu wojskach;
- od wysyłanych grup kontrolnych specjalistów rodzajów wojsk oraz organizowanych po linii funkcjonalnej;
- z elementów (punktów) zarządzania i kierowania bieżącym funkcjonowaniem poszczególnych sieci łączności.

Meldunki od podwładnych – zarówno terminowe, jak i doraźne – stanowią podstawę do ciągłej aktualizacji danych o sytuacji.

Wizyty dowódcy w podległych wojskach stanowią efektywne narzędzie kontroli w rękach każdego dowódcy. Pozwalają im przekonać się osobiście, jak przebiega realizacja rozkazów, które wydali, oraz w jakim stanie fizycznym i moralnym znajdują się ich podwładni. Umożliwiają także najbardziej realną ocenę zdolności bojowej podległych sił.

Grupy kontrolne specjalistów rodzajów wojsk oraz organizowane po linii funkcjonalnej są szczególnie użyteczne w wypadku niejasnych lub skomplikowanych sytuacji potęgowanych brakiem meldunków od podwładnych. Formowane z oficerów sztabu, wysyłane są w celu upewnienia dowódcy, iż jego rozkazy zostały odebrane i są we właściwy sposób realizowane. Kontrole po linii funkcjonalnej są przydatne zwłaszcza w zakresie oceny funkcjonowania systemu dowodzenia i sieci łączności, ich zabezpieczenia bojowego i logistycznego, gdyż:

- zbiera się informacje o stanie sieci łączności, posiadanych siłach i środkach łączności, funkcjonowaniu systemu kierowania;
- określa się różnice między sytuacją monitorowaną i zaplanowaną;
- określa się potrzeby korekty rzeczywistej sytuacji;
- opracowuje się propozycje rozwiązania powstałych problemów;
- w razie potrzeby uzyskuje się akceptację dowódcy co do opracowanych propozycji rozwiązania zaistniałych problemów;
- opracowuje się treści do zarządzenia operacyjnego w zakresie łączności;
- przesyła się treści do zarządzenia operacyjnego do sztabowej komórki informacyjnej lub komórki dowodzenia;
- określa się stopień wykonania zadania (w zakresie łączności);
- opracowuje się meldunki sytuacyjne w części dotyczącej funkcjonowania systemu dowodzenia i sieci łączności.

Z kolei informacje z **punktu zarządzania i kierowania siecią łączności** umożliwiają bieżącą kontrolę stanu łączności dalekosiężnej i wewnętrznej przez wyświetlanie mapy aktualnego stanu traktów z podaniem przepływności, jakości

(stopy błędów), natężenia ruchu, numerów węzłów sąsiednich, przy czym trakty niesprawne są z reguły oznaczane innym kolorem, np. czerwonym.

Informacje o aktualnej sytuacji przedstawia się z reguły na mapach sytuacyjnych oraz dokumentach pomocniczych (zestawienia, tabele, szkice itp.), a także zapisuje w **dziennikach działań bojowych**[63] każdej organizacyjno-funkcjonalnej komórki stanowiska dowodzenia. Kierownicy tych komórek są osobiście odpowiedzialni za aktualność informacji zawartych w prowadzonych przez nich dokumentach dowodzenia.

Kontrola zawsze musi być starannie przygotowana. Użycie konkretnych i właściwych sposobów kontroli stanowi obszar odpowiedzialności całego dowództwa oraz jedno z zasadniczych zadań sztabu w zakresie wspomagania sprawowania dowodzenia przez dowódcę.

Należy podkreślić, iż system dowodzenia wymaga sprawnego podsystemu przekazywania informacji. Podsystem przekazywania informacji jest więc istotnym elementem systemu dowodzenia, a monitorowane informacje stanowią podstawę do oceny, czy różnice występujące między stanem faktycznym a czynnościami zaplanowanymi wymagają podjęcia dodatkowych działań. Jeżeli dodatkowe czynności nie są niezbędne, dowódca i sztab kontynuują swoje standardowe działania – to znaczy realizują wcześniej ustalony plan. W przypadku gdy zmiany są konieczne, dowódca, wspomagany przez swój sztab, ustala, jakie czynności (decyzje) należy podjąć. Po ich identyfikacji przekazywane są podwładnym za pomocą **zarządzeń operacyjnych**.

Typową cechą procesu kontrolowania w obszarze szeroko rozumianego dowodzenia i łączności powinno być wykraczanie poza ramy konkretnych działań wojsk, tzn. że kontrola powinna być prowadzona w okresach przygotowawczych, w toku prowadzenia działań (obronnych, zaczepnych itp.) oraz po ich zakończeniu. Wynika to stąd, że przedsięwzięcia realizowane w fazie kontroli na potrzeby działań bieżących muszą być również ukierunkowane na prowadzenie przez wojska przewidywanych przyszłych działań. Pozwoli to na przystąpienie do kolejnego cyklu decyzyjnego z określonym potencjałem danych na potrzeby kolejnego ustalenia położenia.

[63] Przykład dziennika działań bojowych przedstawiono w załączniku 9.

ZAKOŃCZENIE

Struktura organizacyjna i zadania dowództwa pułków i batalionów dowodzenia mogą być niejednorodne. W zależności od roli i zadań komponentu lądowego, dywizji czy brygady różne będą zadania przydzielane oddziałom i pododdziałom dowodzenia. Dlatego też każdy dowódca określa szczegółowo zadania sztabowi i podległym oddziałom i pododdziałom dowodzenia. Zdaniem autorów, będą one mieściły się w ogólnych zadaniach i strukturach przedstawionych w opracowaniu.

Dokonując podsumowania przedstawionych struktur organizacyjnych oddziałów i pododdziałów dowodzenia, można stwierdzić, że spełniają one szczególną rolę w wojskach lądowych. Umożliwiają integrację wysiłków wszystkich rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk dla osiągnięcia wspólnych celów w nakazanych obszarach odpowiedzialności.

Prowadzona analiza wykazała, że zadania i struktury wewnętrzne oddziałów i pododdziałów dowodzenia są dostosowane do roli, zadań i składu sił lądowych. Niemniej jednak ograniczenia spowodowane możliwościami ekonomicznymi uniemożliwiają wdrażanie nowoczesnych i kosztownych rozwiązań organizacyjnych i technicznych.

Znamienny jest fakt, iż omawiane struktury przekształcają się w kierunku obniżenia własnego szczebla organizacyjnego unowocześniania wyposażenia technicznego oraz większej automatyczności działań. Zmiany te są związane z zakresem zadań i z kompleksowym wykonywaniem świadczeń w zakresie organizacji, rozbudowy i eksploatacji współczesnych stanowisk dowodzenia organizowanych na różnych szczeblach dowodzenia.

Przedstawione rozważania pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Aktualna obsada personalna dowództwa oraz stanowiska dowodzenia pułku dowodzenia oraz batalionów dowodzenia dywizji i brygad nie spełnia wymogów ciągłego funkcjonowania stanowiska dowodzenia w dłuższym okresie.

2. Realizacja zadań w sekcjach i grupach stanowisk dowodzenia odbywa się przy zbyt dużym obciążeniu obecnej obsady personalnej.

3. Obecna struktura i obsada stanowiska dowodzenia pododdziałów dowodzenia nie pozwala organizować pracy dwuzmianowej.

4. Istnieje potrzeba doposażenia pododdziałów dowodzenia w urządzenia i systemy pozwalające sterować organizowaną siecią telekomunikacyjną.

5. Biorąc pod uwagę aktualne uwarunkowania i czynnik umiędzynarodowienia różnego rodzaju działań, należy rozstrzygnąć i usankcjonować prawnie problem zakresu i odpowiedzialności dowództw.

Autorzy zdają sobie sprawę z ogólności i wybiórczości przedstawionych treści. Celem jednak było przybliżenie czytelnikowi ogólnych struktur i zadań oddziałów i pododdziałów dowodzenia wojsk lądowych.

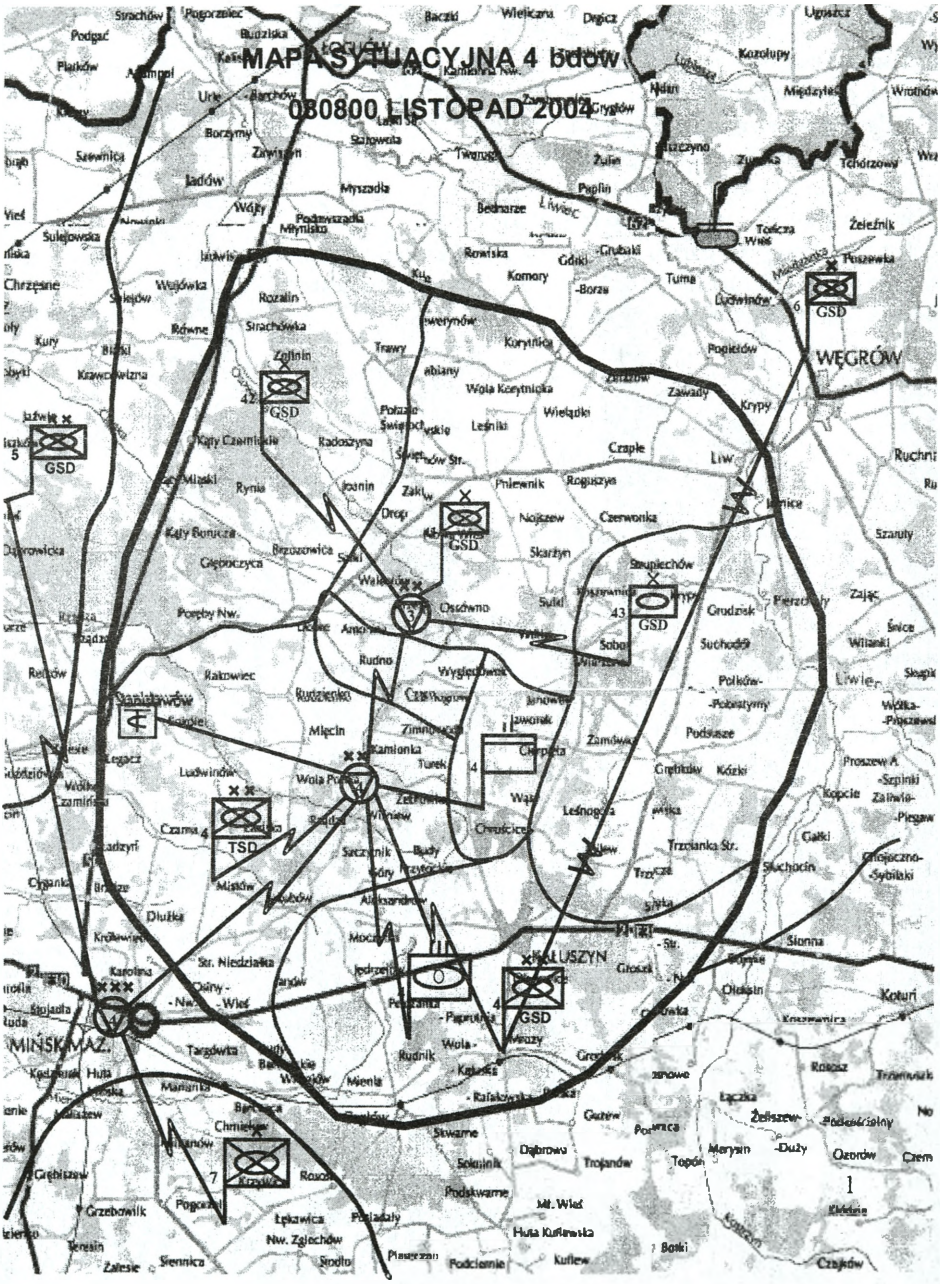
Z założenia tego wynika również potrzeba dalszego pogłębiania wiedzy z zakresu organizacji i zadań pododdziałów dowodzenia w wojskach lądowych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

WYKAZ ZAŁĄCZNIKÓW

1. Mapa sytuacyjna.
2. Sprecyzowane zadanie własne.
3. Układ i treść zarządzenia przygotowawczego.
4. Układ informowania operacyjnego (wariant).
5. Rozliczenie sił i środków łączności bdow (przykład).
6. Przykładowy oleat wariantu użycia batalionu dowodzenia dywizji.
7. Przykład części graficznej planu użycia pododdziału dowodzenia.
8. Układ rozkazu operacyjnego oddziału (pododdziału) dowodzenia.
9. Układ dziennika działań bojowych.

Załącznik 1

Mapa sytuacyjna



Załącznik 2

Sprecyzowane zadanie własne

Aby właściwie zrozumieć istotę precyzowania zadania własnego przez dowódcę oddziału (pododdziału) wsparcia dowodzenia, należy wyjść od zadania, jakie zostało otrzymane od przełożonego w odpowiednim podpunkcie punktu 3. (REALIZACJA) rozkazu operacyjnego oraz informacji zawartych w załączniku C, np.:

3. REALIZACJA

a. Zamiar działania

(1) Myślą przewodnią dowódcy 4 DZ jest zatrzymanie przeciwnika na pierwszej pozycji obrony, od czego uzależniam wykonanie zadania przez dywizję. Siłami ubezpieczeń bojowych brygad dezorganizować sprawne podejście przeciwnika do FEBA. Wykorzystując większość środków ogniowych, zniszczyć 60% jego środków przed FEBA. Dążyć do rozcięcia ugrupowania przeciwnika w rejonie I pozycji obrony. W tym celu w sprzyjającej sytuacji siłami I rzutu stworzyć warunki do wykonania kontrataku przez odwód dywizji.

(a) Stan końcowy 4 DZ: 1 TE przeciwnika zatrzymany i pozbawiony możliwości prowadzenia dalszych działań.

1. Punkt decydujący 1: Umożliwienie wyjścia z walki części sił 6BZ z obszaru sił przesłaniania PL KONAR 1

2. Punkt decydujący 2: Utrzymanie rubieży wzniesień FEBA.

3. Punkt decydujący 3: Wyprowadzenie kontrataku z LD PIEŃ lub wyjście na rubież ogniową PL KORONA odwodu dywizji.

(2) Sposób działania:

(a) Etap I

1. Elementy rozpoznawcze prowadzą działania z głównym wysiłkiem na prawym skrzydle.

2. Przejęcie walki na PL KONAR1 w celu zabezpieczenia wyjścia 6 BZ.

(b) Etap II

1. Obroną 42 BZ, 41 BZ i 43 BPanc zatrzymanie przeciwnika przed przednią linią obrony. Główny wysiłek 43 BPanc.

2. Odwód:

(i) 421 bz z zadaniem wzmocnienia 43 BPanc na PL KORONA lub wykonania kontrataku z LD PIEŃ;

(ii) Śmigłowce bojowe z zadaniem niszczenia bądź blokowania podchodzących kolumn przeciwnika.

(c) Etap III:

1. Wyjście na PL KONAR 2 zabezpieczając skrzydła i styki między brygadami i ostateczne zatrzymanie przeciwnika. Główny wysiłek 43 BPanc.

1. Odwód:

(i) 21 bz z głównym zadaniem wzmocnienia 43 BPanc.

(3) Ugrupowanie bojowe:

(a) W I etapie w jeden rzut z odwodem:

1. pierwszy rzut: 41 BZ, 42 BZ$^{(-)}$, 43 BPanc

2. odwód: 421bz

(b) W II etapie w jeden rzut z odwodem:

1. pierwszy rzut: 41 BZ, 42 BZ$^{(-)}$, 43 BPanc

2. odwód. 421bz

(c) W III etapie w jeden rzut z odwodem

1. pierwszy rzut: 41 BZ, 42 BZ$^{(-)}$, 43 BPanc

2. odwód: bz 421bz

(4) Priorytet wsparcia i zabezpieczenia:

(a) Wsparcie ogniowe:

(b) OPL:

1. Etap I – przygotowanie obrony (brygady I rzutu, SD, artyleria, logistyka.

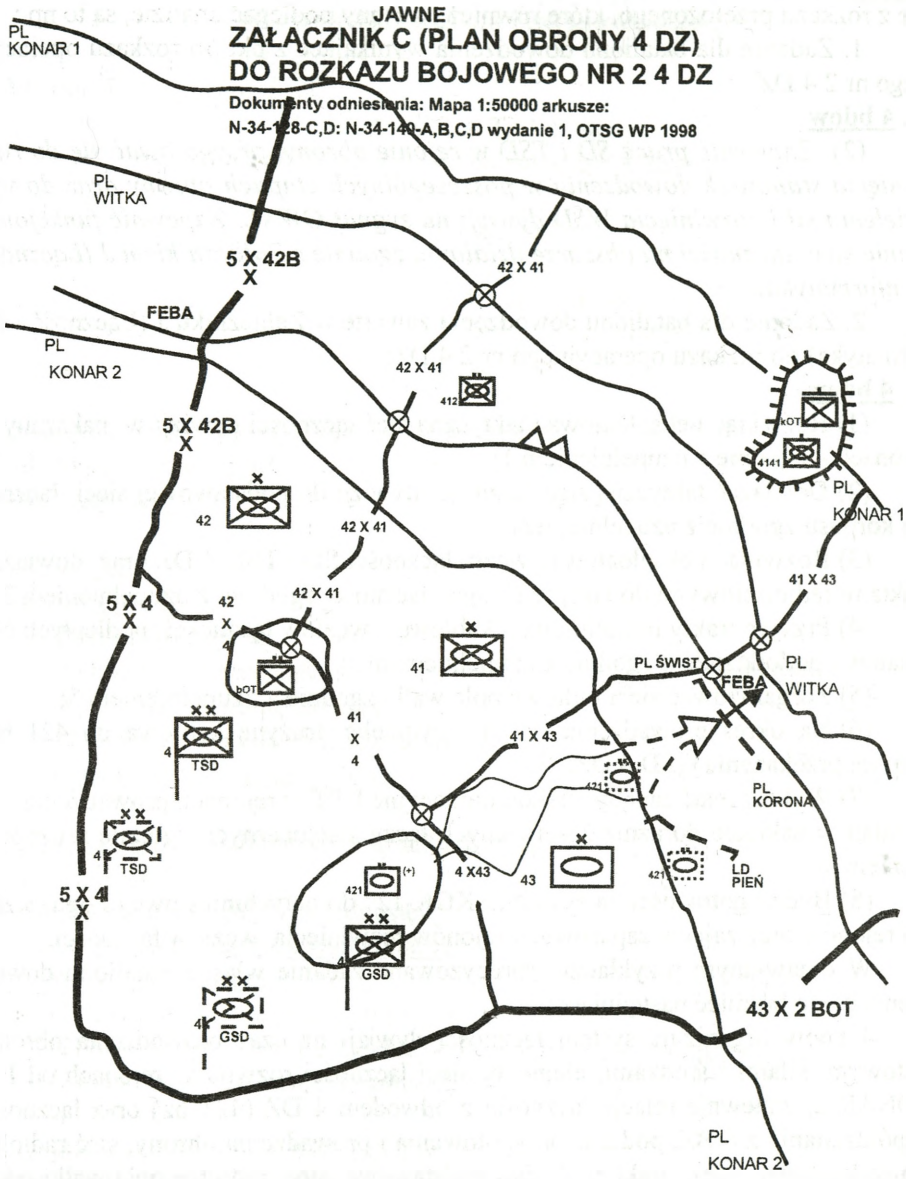
2. Etap II – prowadzenie obrony (41, 42 BZ, SD, artyleria)

3. W kolejnych etapach prowadzenia obrony priorytety OPL jak w etapie II.

(c) Obrona przeciwchemiczna:

1. rozpoznanie skażeń: drogi dowozu i ewakuacji oraz główne rejony logistyczne.

2. likwidacja skażeń: elementy dowodzenia i łączności, jednostki obrony przeciwlotniczej i artylerii, główne urządzenia logistyczne oraz wojska w rejonach odtwarzania zdolności bojowej.



JAWNE

Analiza zadania otrzymanego od przełożonego pozwala na wyodrębnienie następujących (w tym przykładzie) zadań cząstkowych, sprecyzowanych przez dowódcę batalionu dowodzenia:

- zorganizować system łączności na czas prowadzenia obrony;
- elementy sieci łączności rozwijać od PL KONAR 2;
- zapewnić łączność współdziałania z 6 BZ;
- zapewnić łączność z odwodem dywizji 421 bz;

W rozpatrywanym przypadku można wyodrębnić następujące inne informacje z rozkazu przełożonego, które również powinny podlegać analizie, są to np.:

1. Zadanie dla batalionu dowodzenia wynikające z pkt 5b rozkazu operacyjnego nr 2 4 DZ:

b. 4 bdow

(2) *Zapewnić pracę SD i TSD w rejonie obrony, przygotować się do rozwinięcia stanowisk dowodzenia w poszczególnych etapach obrony oraz do wydzielenia sił i rozwinięcia WSD dywizji na sygnał OWAL. Zapewnić funkcjonowanie sieci łączności na obszarze działania zgodnie z Załącznikiem J (Łączność i informatyka).*

2. Zadanie dla batalionu dowodzenia zawarte w Załączniku J (Łączność i informatyka) do rozkazu operacyjnego nr 2 4 DZ:

e. 4 bdow

(1) Rozwinąć i eksploatować taktyczną sieć łączności dywizji w nakazanych rejonach – zgodnie z uzupełnieniem 1;

(2) Dowiązać taktyczną sieć łączności dywizji do podstawowej sieci łączności korpusu zgodnie z uzupełnieniem 4;

(3) Rozwinąć i eksploatować węzły łączności SD i TSD 4 DZ oraz dowiązać traktami radioliniowymi do taktycznej sieci łączności zgodnie z uzupełnieniem 2;

(4) Przyjąć trakty radioliniowe i kablowe z węzłów łączności podległych oddziałów i pododdziałów zgodnie z uzupełnieniem 2;

(5) Zorganizować sieci radiowe pola walki zgodnie z uzupełnieniem 5;

(6) Na okres prowadzenia obrony wydzielić drużynę kablową do 421 bz, miejsce przekazania GSD 4 DZ;

(7) Wykorzystać zasoby telekomunikacyjne UPT w rejonach prowadzenia działań w zakresie doraźnie zestawianych łączy stacjonarnych zgodnie z uzupełnieniem 3.

(8) Być w gotowości na sygnał „SKOK-12" do natychmiastowego opuszczenia rejonów oraz zajęcia zapasowych rejonów rozwinięcia węzłów łączności.

W omawianym przykładzie sprecyzowane zadanie własne batalionu dowodzenia może brzmieć następująco:

4 bdow organizuje system łączności dywizji na czas prowadzenia obrony etatowymi siłami i środkami, elementy sieci łączności rozwija w rejonach od PL KONAR 2, zapewnia relacje łączności z odwodem 4 DZ (421 bz) oraz łączność współdziałania z 6 BZ, podczas przygotowania i prowadzenia obrony, sieć radioliniowo-kablową należy traktować jako podstawową, sieci radiowe pola walki jako rezerwowe.

Tak sformułowane zadanie staje się następnie punktem 2 (ZADANIE) rozkazu operacyjnego sporządzanego przez sztab batalionu dowodzenia dywizji.

Załącznik 3

Układ i treść zarządzenia przygotowawczego[64]

Wariant 1

KLAUZULA TAJNOŚCI
(Zmiany w odniesieniu do zarządzenia ustnego)

Egz. nr...z...
Wydający
Miejsce wydania
Data i czas wydania
Numer wychodzący

ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE NR...
Dokumenty odniesienia*:
Strefa czasowa*:

1. SYTUACJA
   a. Przeciwnik.
   b. Wojska własne*.
      (1) Położenie jednostek innych niż wydająca zarządzenie mających wpływ na realizację zadania.
      (2) Zadanie i zamiar przełożonego.
   c. Zmiany w podporządkowaniu.

2. ZADANIE (jednostki wydającej zarządzenie)
3. REALIZACJA
   a. Zadania dla podległych jednostek*.
   b. Zadania dla jednostek wspierających*.
   c. Wytyczne koordynacyjne:
      (1) Czas rozpoczęcia działań (inne czasy).
      (2) Miejsce postawienia zadania (czas, miejsce, skład grupy zadaniowej).
      (3) Inne dane stosownie do potrzeb.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE*
5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ*

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy
Stopień wojskowy

Za zgodność:
Rozdzielnik:

---

[1] *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, red. J. Michniak, AON, Warszawa 2000, s. 107–109.

* – opcjonalnie, informacje tu zawarte podaje się podwładnemu, jeżeli są dostępne w chwili sporządzania zarządzenia. Jeżeli ilość informacji jest niewielka, można zrezygnować z układu 5-punktowego, szczególnie w przypadku kolejnych zarządzeń przygotowawczych. Podawane wówczas informacje przedstawia się w logicznej kolejności, jednoznacznie rozróżniając, co jest zadaniem „do wykonania", a co informacją „do wiadomości".

Wariant 2

KLAUZULA TAJNOŚCI

Egz. nr... z...
Wydający...
Miejsce wydania...
Grupa data-czas...
Nr wychodzący...

ZARZĄDZENIE PRZYGOTOWAWCZE Nr...
Dokumenty odniesienia: ... .
Strefa czasowa: ... .

1. POŁOŻENIE PRZECIWNIKA I JEGO PRAWDOPODOBNE DZIAŁANIE

2. CHARAKTER PRZYSZŁYCH DZIAŁAŃ, CZAS GOTOWOŚCI DO PODJĘCIA ZADANIA

3. CZAS, MIEJSCE I SPOSÓB POSTAWIENIA ZADANIA, WYMAGANE MAPY, CZAS OTRZYMANIA ROZKAZU OPERACYJNEGO

4. WYTYCZNE CO DO PODJĘCIA WSTĘPNYCH DZIAŁAŃ, REKONESANSU ITP.

5. WYTYCZNE DOTYCZĄCE ZABEZPIECZENIA LOGISTYCZNEGO, POTRZEB DODATKOWEGO WYPOSAŻENIA

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy
Stopień wojskowy

Za zgodność:
Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 4

Układ informowania operacyjnego
(wariant)

Część pierwsza – przekazanie wniosków z fazy **ustalenie położenia** i czynności – **analizy zadania**.

1. Rozpoczęcie i przedstawienie układu informowania operacyjnego – szef sztabu.
2. Zadanie przełożonego – szef sztabu.
3. Myśl przewodnia przełożonego – szef sztabu.
4. Zadanie własne (otrzymane od przełożonego) – szef sztabu.
5. Wstępna ocena terenu – kierownik sekcji rozpoznania (w batalionie dowodzenia wyznaczony oficer z grupy planowania) *(dostępne informacje na temat pozytywnego i negatywnego wpływu terenu przyszłych działań na organizację systemu łączności)*.
6. Wstępna ocena możliwości oddziaływania przeciwnika na system dowodzenia i łączności – kierownik sekcji rozpoznania (w batalionie dowodzenia wyznaczony oficer z grupy planowania).
7. Sąsiedzi – kierownik sekcji (grupy) dowodzenia (*położenie, zadania i działania sąsiadów własnego szczebla dowodzenia)*.
8. Wojska własne – kierownik sekcji (grupy) dowodzenia *(określenie, gdzie się znajdują i jakie zadania wykonują poszczególne elementy czynnego systemu dowodzenia i łączności)*.
9. Ograniczenia – szef grupy planowania sekcji dowodzenia.

Część druga – wnioski dowódcy z analizy zadania.

1. Organizacja pracy sztabu – dowódca/szef sztabu.
   a. Wytyczne do pracy sztabu – szef sztabu.
      (1) Sprecyzowane zadanie własne.
      (2) Myśl przewodnia dowódcy.
      (3) Wnioski z kalkulacji czasu.
         (a) Termin wydania rozkazu operacyjnego.
         (b) Termin przeprowadzenia odprawy decyzyjnej.
         (c) Termin wykonania wariantów użycia oddziału (pododdziału) do wodzenia.
         (d) Terminy innych ewentualnych odpraw koordynacyjnych (np. poświęconych zapoznaniu z wariantami użycia, porównaniu wariantów użycia, stawianiu zadań).
      (4) Inne dane.
         (e) Szczegóły dotyczące sporządzenia planu pracy dowództwa (np. forma planu, czas przedstawienia szefowi sztabu).
         (f) Problemy, na które sztab ma zwrócić szczególną uwagę podczas pracy.
         (g) Kryteria do porównania wariantów.
         (h) Ustalenia do przekazania w treści zarządzenia przygotowawczego.
         (i) Ewentualne zadania dla poszczególnych komórek specjalistycznych.
2. Zakończenie informowania operacyjnego – szef sztabu.

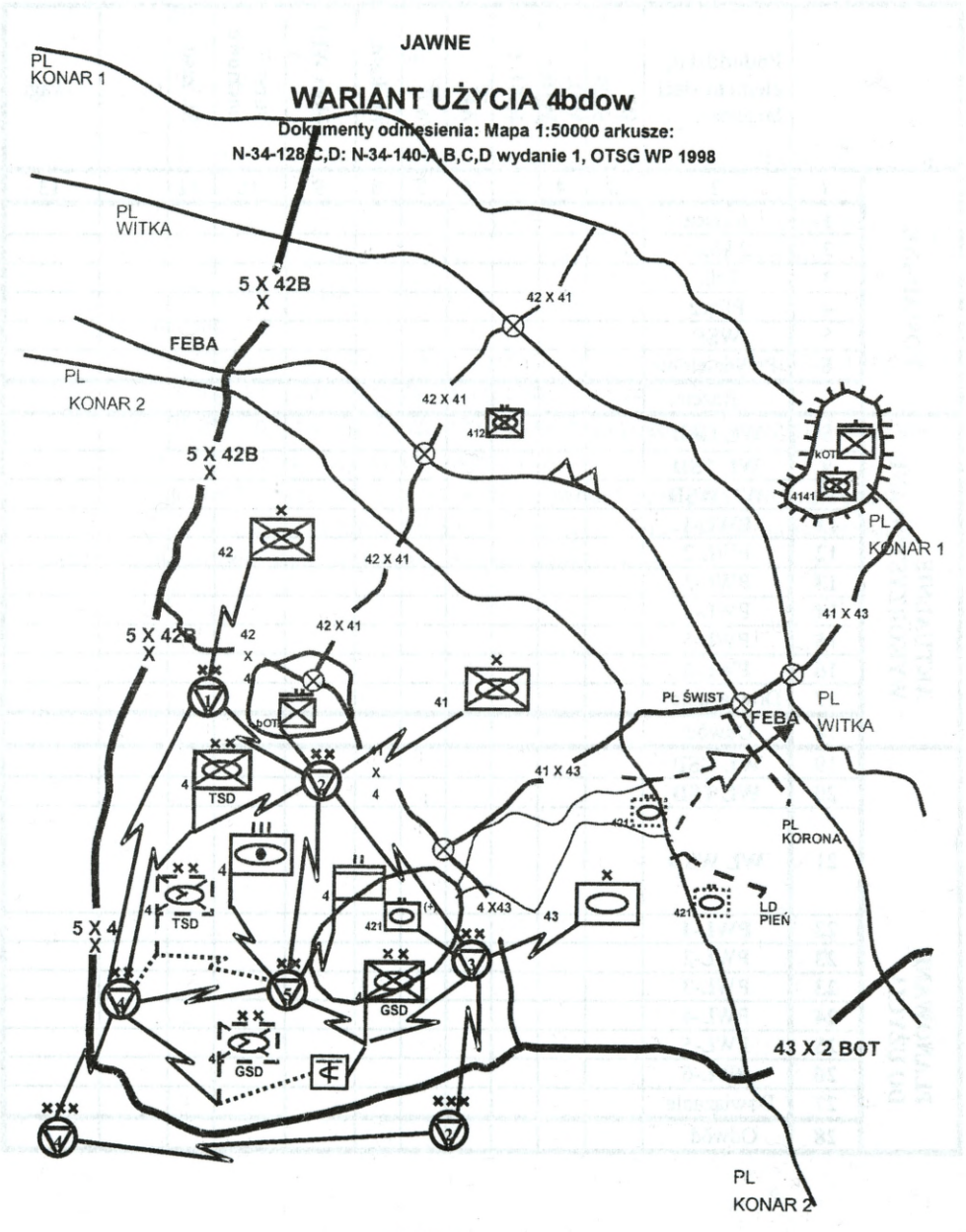
Załącznik 5

Rozliczenie sił i środków łączności bdow (przykład)

		Pododdział, element sieci łączności	RF 5200 WD, WDSz	RWŁ C	AK	AT	dr. kabl.	eksp. WPP	kursy pocztowe	St. zasil.		Uwagi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
POSIADANE	1	1 kłącz											
	2	2 kłącz											
	3	krlk											
	4	Płłącz											
	5	**WSP**											
	6	Przydzielone											
	7	Razem:											
AKTUALNIE WYKORZYSTYWANE	8	**WŁ GSD**											
	9	**WŁ TSD**											
	10	**WŁ WSD**											
	11	**PWŁ-1**											
	12	PWŁ-2											
	13	PWŁ-3											
	14	PWŁ-4											
	15	PWŁ-5											
	16	PWŁ-6											
	17	Dowiązanie											
	18	Odwód:											
PLANOWANE DO UŻYCIA	19	**WŁ GSD**											
	20	**WŁ TSD**											
	21	**WŁ WSD**											
	22	**PWŁ-1**											
	23	PWŁ-2											
	23	PWŁ-3											
	24	PWŁ-4											
	25	PWŁ-5											
	26	PWŁ-6											
	27	Dowiązanie											
	28	Odwód:											

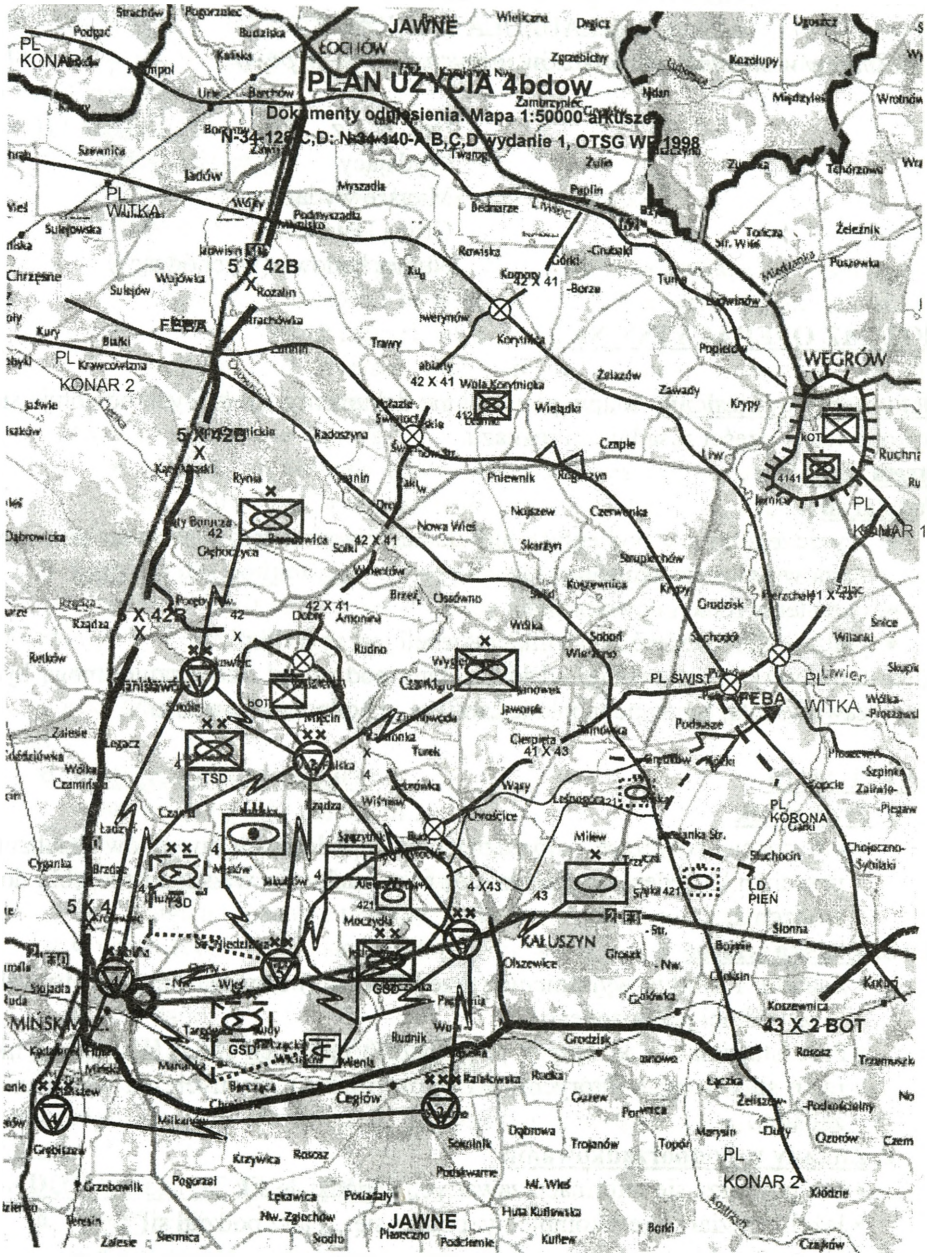
Załącznik 6

Przykładowy oleat wariantu użycia batalionu dowodzenia dywizji



Załącznik 7

Przykład części graficznej planu użycia pododdziału dowodzenia



Załącznik 8

Układ rozkazu operacyjnego oddziału (pododdziału) dowodzenia

KLAUZULA TAJNOŚCI*
(Zmiany w stosunku do rozkazów ustnych, jeśli występują)

Egz. nr... z... egz.
Wydający
Miejsce wydania
Grupa Data-Czas
Numer kodowy (wychodzący)

ROZKAZ OPERACYJNY Nr....

Dokumenty odniesienia: Mapy, plany i inne dokumenty, do których odwołuje się wykonawca w części zasadniczej rozkazu.
Strefa czasowa: ... .
Podział sił: ... .

- wyszczególnienie podległych sił, elementów sieci łączności wraz ze zmianami w podporządkowaniu;
- określenie relacji dowodzenia;
- podział sił może być załącznikiem, jeżeli jest zbyt długi;
- terminy, które określają, od kiedy dany podział sił obowiązuje, mogą być zawarte tutaj lub w podpunkcie „zmiany w podporządkowaniu".

1. **SYTUACJA**
   a. **Przeciwnik**
      - Informacje dotyczące najbardziej prawdopodobnych sposobów działania przeciwnika jeden szczebel w dół w stosunku do własnego szczebla dowodzenia;

   b. **Wojska własne**
      - Zadanie i krótkie wyjaśnienie (przedstawienie) zamiaru działania i myśli przewodniej przełożonego;
      - Przedstawienie w kolejnych podpunktach ogólnych zadań sąsiadów i innych sił własnych (których nie dotyczy rozkaz), ważnych dla wykonania zadania.

   c. **Zmiany w podporządkowaniu**
      - Nie powtarza się informacji zawartych w podziale sił;
      - Jeżeli podział sił jest kompletny, podaje się: „Patrz podział sił";

* Z powodów edytorskich klauzula tajności podana została w przykładzie jedynie na początku i na końcu dokumentu.

- W razie potrzeby określa się, od kiedy obowiązują ewentualne zmiany w podporządkowaniu.

2. ZADANIE

Krótkie i zrozumiałe określenie zadania własnego: KTO, CO, KIEDY, GDZIE, W JAKIM CELU WYKONUJE. Punkt ten nie zawiera podpunktów. W zasadzie nie używa się w nim trybu rozkazującego (np. być w gotowości do...), a trybu oznajmującego.

3. REALIZACJA

a. Zamiar działania

(1) Myśl przewodnia dowódcy wydającego rozkaz.

(2) Sposób działania.

- ogólne ramy działania (sposobu działania pododdziałów wsparcia dowodzenia, łączności) od początku do końca walki (operacji), w razie potrzeby stosuje się podział na etapy;
- wskazuje się miejsce i/lub sposób skupienia głównego wysiłku, ewentualne zmiany w tym zakresie podczas działań;

(3) Zabezpieczenie bojowe.

- krótkie wyjaśnienie istoty zabezpieczenia bojowego z zaakcentowaniem priorytetów. Ewentualne odwołania do właściwych załączników.

(4) Inne informacje w zależności od potrzeb.

b. Zadania dla pododdziałów dowodzenia, pododdziałów łączności

- zadania stawiane są w takiej samej kolejności, jak poszczególne elementy pojawiały się w podziale sił, przy użyciu kolejnych podpunktów (b, c, d itd.);
- nie powtarza się zadań przedstawionych wyraźnie w zamiarze walki, w sposób graficzny w załączniku lub określonych w „Wytycznych koordynujących";

d. Wytyczne koordynujące

- ostatni podpunkt punktu nr 3;
- terminy i czasy;
- niezbędne współrzędne linii koordynacyjnych;
- w planach – podanie terminu, w jakim plan staje się rozkazem.
- wyszczególnienie załączników, które występują w rozdzielniku, a do których nie odwoływano się w rozkazie;
- inne dane.

4. ZABEZPIECZENIE LOGISTYCZNE

Krótkie przedstawienie koncepcji zabezpieczenia logistycznego w zakresie niezbędnym do jego zrozumienia, ewentualne odwołanie się do właściwego załącznika.

5. DOWODZENIE I ŁĄCZNOŚĆ

a. Dowodzenie

- rozmieszczenie stanowiska dowodzenia;
- określenie przynajmniej jednego przyszłego położenia stanowiska dowodzenia;

- określenie kolejności przejęcia dowodzenia w wypadku obezwładnienia elementów systemu dowodzenia.

b. <u>Łączność</u>

- Wyszczególnienie obowiązujących procedur łączności.
- Odwołanie do Załącznika „Łączność i informatyka", jeśli jest taka potrzeba.

Potwierdzenie

Nazwisko dowódcy
Stopień dowódcy

Za zgodność:
.....
Załączniki:
Rozdzielnik:

KLAUZULA TAJNOŚCI

Załącznik 9

Układ dziennika działań bojowych

KLAUZULA TAJNOŚCI

DZIENNIK DZIAŁAŃ

.....

/Jednostka, komórka organizacyjna/

za okres od..... do.....

KLAUZULA TAJNOŚCI

Lp.	Data	Czas	Zadanie, polecenie, Czynność, wydarzenie itp.	Kto przyjął	Komu przekazał	Realizacja/ opis działania	Uwagi

KLAUZULA TAJNOŚCI

BIBLIOGRAFIA

1. *AAP- 6 NATO Glossary of Terms and Definition.*

2. Daniluk P., *Organizacja łączności brygady kawalerii powietrznej*, rozprawa doktorska, AON, Warszawa 2000.

3. *Instrukcja organizacji i funkcjonowania Wojennego Systemu Dowodzenia Szczebla Operacyjnego i Taktycznego*, Warszawa 2001.

4. Janczak J. i in., *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*, cz. III. *Proces kierowania mobilnym systemem łączności*, AON, Warszawa 2003.

5. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.

6. Klawitter Z., Smolski W., Świdzikowski G., *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*, cz. II. *Odziały, pododdziały dowodzenia i łączności*, AON, Warszawa 2003.

7. Koncepcja *automatyzacji procesu dowodzenia na szczeblu brygady (BZ, BKPanc) i dywizji (DZ, DKPanc)*, PIT, KDiŁ, Warszawa 1999.

8. *Koncepcja struktur organizacyjno-technicznych taktycznych sieci łączności wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2001.

9. Kowalewski M., *System łączności dywizji*, rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1994.

10. Kręcikij J., *Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia*, AON, Warszawa 2002.

11. *Leksykon wiedzy wojskowej*, red. M. Laprus, MON, Warszawa 1979.

12. *Metody i treść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowisku dowodzenia wojsk lądowych*, red. J. Michniak, AON, Warszawa 2000.

13. Michniak J., *Dowodzenie w teorii i praktyce wojsk*, AON, Warszawa 2003.

14. Michniak J., *Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych*. cz. I. *Główne problemy*, AON, Warszawa 2002.

15. Michniak J., *Podstawy teorii kierowania polowymi systemami łączności wojsk lądowych*, rozprawa habilitacyjna, AON, Warszawa 1997.

16. Michniak J. i in., *Proces planowania sieci łączności w działaniach taktycznych wojsk lądowych*, AON, Warszawa 2000.

17. Michniak J., *Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych*, AON, Warszawa 2003.

18. Military Agency for Standarization (MAS), *Stanag 2014.*

19. Military Agency for Standarization (MAS), *Stanag 4211.*

20. Military Agency for Standarization (MAS), *Stanag 5042.*

21. *Modele struktur organizacyjnych oddziałów i związków taktycznych wsparcia dowodzenia szczebla operacyjnego i taktycznego pk. „Struktura – 01"*, red. J. Michniak, AON, Warszawa, 2003.

22. Nowacki G. i in. *Elektroniczne przygotowanie pola walki*, AON, Warszawa 1998.

23. *Ogólne zasady połączeń automatycznych, półautomatycznych i w ruchu ręcznym pomiędzy narodowym komutowanym systemem łączności strefy pola walki a zintegrowanym systemem łączności NATO (NICS)*, Wyd. MON, Warszawa 1999.

24. Orzechowski J., *Dowodzenie i sztaby*, t. II, Wyd. MON, Warszawa 1975.

25. *Pakiet norm obronnych regulujących zasady pracy oficerów w procesie dowodzenia wojskami*, AON, Warszawa 1999.

26. *Pakiet norm obronnych z zakresu łączności*, AON, Warszawa 2000.

27. Paluchiewicz B., *Analiza matematyczna*, Wyd. KT, Kraków 2003.

28. *Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony*, red. J. Kręcikij, wyd. II, AON, Warszawa 2004.

29. Stoner A.F., Freeman E.R., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.

30. Strzoda M., Prusiński N., *System dowodzenia, Terminologia*, cz. I, AON, Warszawa 2001.

31. Ścibiorek Z., *Podejmowanie decyzji*, Agencja wydawnicza Ulmak, Warszawa 2003.

32. *Regulamin działań wojsk lądowych*, DWLąd, Warszawa 1999.

33. *Regulamin działań taktycznych wojsk zmechanizowanych i pancernych (batalion–kompania)*, DWL, Warszawa 2000.

34. *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Szt. Gen., Warszawa 1996.

35. Wisz A., *Kierowanie polowymi systemami łączności*, cz. IV, *Dokumenty i znaki łączności*, AON, Warszawa 2001.

36. Wrzosek M., *Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania*, AON Warszawa 2003.

37. *Zasady organizacji łączności współdziałania w operacjach wielonarodowych*, Wyd. MON, Warszawa 1999.

38. *Zasady przygotowania i opracowania zasadniczych dokumentów rozkazodawczych*, Szt. Gen. WP, Warszawa 2002.

39. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWE, Warszawa 1992.

Centrum, komponent części operacyjnej stanowiska dowodzenia składający się z zespołów reprezentujących określone obszary funkcjonalne.

Dowódca stanowiska dowodzenia, etatowa lub wyznaczona przez dowódcę osoba funkcyjna, będąca na danym stanowisku przełożonym wszystkich jego elementów.

Dowództwo, zespół osób funkcyjnych i komórek organizacyjnych, przy pomocy którego dowódca dowodzi podległymi wojskami (jednostkami). W skład dowództwa wchodzi dowódca, grupa dowódcy (jego zastępcy oraz wybrane komórki funkcjonalne) oraz sztab.

Główne stanowisko dowodzenia (GSD), rodzaj stanowiska dowodzenia organizowany na wszystkich szczeblach dowodzenia, stanowi zasadnicze miejsce pracy dowódcy oraz głównej części dowództwa, która odpowiada realizację wszystkich funkcji dowodzenia oraz synchronizację całokształtu działań danej jednostki.

Grupa, najmniejszy element stanowiska dowodzenia wchodzący w skład zespołu, odpowiada za realizację ściśle określonych zadań specjalistycznych.

Grupa dowodzenia (GD), doraźnie wyznaczony ze składu części operacyjnej GSD dywizji lub korpusu zespół, który ma za zadanie wsparcie dowódcy, zwłaszcza podczas zapewnienia bezpośredniego dowodzenia „na miejscu", osobiste przekazywanie podwładnym jego myśli przewodniej, osobiste dostarczanie wytycznych do dalszych działań lub podejmowanie „na miejscu" niezbędnych decyzji.

Grupa dowódcy, element struktury centrum dowodzenia GSD, w skład którego wchodzi dowódca oraz osoby funkcyjne i szefowie komórek organizacyjnych bezpośrednio z nim pracujący (np. zastępca dowódcy, szef komórki prawnej, prasowej, finansowej, duszpasterstwa lub innych, w zależności od decyzji dowódcy).

Grupa łącznikowa (operacyjna) (GŁ/O), zespół oficerów dowództwa (personelu dowództwa) wraz ze środkami dowodzenia wysyłany przez dowództwo jednostki dla nawiązania i utrzymania ścisłego współdziałania z innym dowództwem w celu przejęcia dowodzenia określonym zgrupowaniem wojsk lub dla realizacji innych zadań.

Komendant stanowiska dowodzenia, oficer odpowiedzialny za realizację wszystkich przedsięwzięć związanych z rozwijaniem, zwijaniem, przemieszczaniem stanowiska dowodzenia oraz zabezpieczeniem funkcjonowania jego obsady, w tym zwłaszcza ochronę i obronę stanowiska dowodzenia, jego maskowanie, utrzymanie ustalonego porządku, organizację regulacji ruchu w rejonie rozmieszczenia stanowiska dowodzenia oraz za terminowe urządzenie miejsc pracy i odpoczynku obsady danego stanowiska.

Organ dowodzenia, zespół osób funkcyjnych (komórka organizacyjna) głównie o charakterze dowódczo-sztabowym, przygotowanych do wykonywania zadań planistyczno-organizacyjnych i sprawowanie funkcji kierowniczych (dowodzenie) w odniesieniu do podległych sił zbrojnych (wojsk).

Powietrzny punkt dowodzenia (PPD), statek powietrzny (samolot, śmigłowiec), z którego dowódca oraz jego grupa operacyjna mogą sprawować dowodzenie, zwłaszcza w czasie przemieszczania się dowódcy, przegrupowania (przemieszczania) jednostek, wyprowadzania wojsk z rejonów zmasowanych uderzeń przeciwnika itp.

Punkt dowódczo-obserwacyjny (PDO), rodzaj stanowiska dowodzenia organizowany doraźnie, w zależności od potrzeb, na szczeblu brygady, pułku lub batalionu w celu zapewnienia dowódcy warunków do dowodzenia podległymi pododdziałami.

Sekcja, element stanowiska dowodzenia wchodzący w skład określonego zespołu, wykonuje pracę o określonym charakterze będącą częścią określonego obszaru działalności, w jej skład mogą wchodzić poszczególne grupy i osoby funkcyjne.

Stanowisko dowodzenia (SD), miejsce, pojazd lub statek powietrzny, z którego dowódca oraz wspierające go dowództwo lub jego część, realizuje funkcje dowodzenia. Może składać się z części operacyjnej, elementów zabezpieczenia oraz węzła łączności. Zasadnicze rodzaje SD to: główne stanowisko dowodzenia (GSD), wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD), punkt dowódczo-obserwacyjny (PDO), tyłowe stawisko dowodzenia (TSD), zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD), powietrzny punkt dowodzenia (PPD).

Tyłowe stanowisko dowodzenia (TSD), rodzaj stanowiska dowodzenia, którego obsada operacyjna przeznaczona jest do planowania, organizowania i koordynowania całokształtu zabezpieczenia logistycznego oraz personalnego, a jednocześnie zapewnienia kontroli działań w rejonie (pasie, obszarze) tyłowym oraz podtrzymania dowodzenia w wypadku zniszczenia stanowiska głównego i zapasowego.

Wysunięte stanowisko dowodzenia (WSD), rodzaj stanowiska dowodzenia organizowanego doraźnie ze składu zespołu dowodzenia centrum dowodzenia GSD; mobilne stanowisko, którego rozmieszczenie ma zapewnić dowódcy możliwość szybkiej reakcji na zachodzące na polu walki zmiany sytuacji.

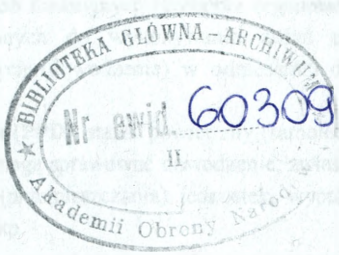
Zapasowe stanowisko dowodzenia (ZSD), rodzaj stanowiska dowodzenia, którego obsada ma za zadanie przejąć funkcje dowodzenia w wypadku zniszczenia, obezwładnienia lub przemieszczenia stanowiska głównego.

Zapasowy rejon rozmieszczenia stanowiska dowodzenia, miejsce wyznaczane w pobliżu danego stanowiska dowodzenia, przeznaczone do ewakuacji personelu i sprzętu w wypadku obezwładnienia stanowiska lub jego zagrożenia, znajduje się w nim zazwyczaj personel nierealizujący w danym momencie zadań na danym stanowisku.

Zespół, element stanowiska dowodzenia wchodzący w skład określonego centrum, obejmuje poszczególne sekcje lub grupy.

WYKAZ AKRONIMÓW

Bdow – batalion dowodzenia
DMP – dotychczasowe miejsce pracy
G1/2/3/4 – komórka szczebla dywizji, korpusu komponentu lądowego
GD – grupa dowodzenia
GŁ – grupa łącznikowa
GO – grupa operacyjna
GP – grupa planowania
GRP – grupa rekonenansowo-przygotowawcza
GSD – główne stanowisko dowodzenia
KLąd. – komponent lądowy
LWL – lotnictwo wojsk lądowych
OAS – ośrodek analizy skażeń
OPBMR – obrona przed bronią masowego rażenia
OPL – obrona przeciwlotnicza
OW – okręg wojskowy
PDO – punkt dowódczo-obserwacyjny
Pdow – pułk dowodzenia
PPD – powietrzny punkt dowodzenia
PWŁ – pomocniczy węzeł łączności
PWS – podstawowy węzeł sieciowy
S1/2/3/4 – komórka szczebla batalion, pułk, brygada
SD – stanowisko dowodzenia
TSD – tyłowe stanowisko dowodzenia
WKU – wojskowa komenda uzupełnień
WS – węzeł sieciowy
WSD – wysunięte stanowisko dowodzenia
WSP – wojskowa stacja pocztowa
WSzW – wojewódzki sztab wojskowy
ZSD – zapasowe stanowisko dowodzenia



Publikacje
Akademii Obrony Narodowej

do nabycia w Wydziale Wydawniczym AON
al. gen. A. Chruściela 103, bl. 2
00-910 Warszawa,
tel. 681 40 55, tel./faks 681 37 52
e-mail: i.podemska@aon.edu.pl

- J. Barcik – Akt terrorystyczny i jego sprawca w świetle prawa międzynarodowego i wewnętrznego – 18 zł
- Bezpieczne niebo. Materiały z konferencji – 14 zł
- J. Bieńkowski, R. Stępień (red.) – Edukacja pedagogiczna w wyższej uczelni wojskowej –18 zł
- H. Binkowski (red.) – OBWE w procesie umacniania bezpieczeństwa europejskiego – 18 zł
- H. Binkowski, A. Ciupiński – NATO w systemie bezpieczeństwa euroatlantyckiego – 35 zł
- A. Bujak – Praca w terenie na szczeblach taktycznych według standardów NATO – 12 zł
- A. Bujak – Zgrupowania taktyczne wojsk lądowych w operacjach wsparcia pokoju – 22 zł
- A. Bujak, G. Sobolewski – Teren zabudowany środowiskiem walki XXI wieku – 25 zł
- W. Chojnacki – Socjologiczne aspekty tendencji instytucjonalno-organizacyjnego rozwoju wojska – 18 zł
- W. Chojnacki (red.) – Transformacja instytucjonalno-organizacyjna wojska na progu XXI w. – 20 zł
- W. Chojnacki (red.) – Kadra zawodowa Wojska Polskiego w procesie zmian instytucjonalno-organizacyjnych i społecznych – 26 zł
- Z. Chojnacki – Lotnictwo marynarki wojennej – 20 zł
- R. Chrobak i in. – Działania bojowe dywizji – 17 zł
- R. Chrobak i in. – Wybrane aspekty organizowania i kierowania działaniami obronnymi – 23 zł
- M. Cieślarczyk, P. Krawczyk, Z. Korulczyk – Poradnik metodyczny autorów prac kwalifikacyjnych – 8 zł
- M. Cieślarczyk, M. Chojnacki, A. Radomyski – Współpraca cywilno-wojskowa (CIMIC) w siłach zbrojnych (SP) RP – 15 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Metody, techniki i narzędzia badawcze oraz elementy statystyki – 13 zł
- M. Cieślarczyk (red.) – Kultura organizacyjna w siłach zbrojnych – 15 zł
- M. Cieślarczyk, A. Dębska – Wojsko wobec wyzwań współczesnego świata – 26 zł
- A. Ciupiński, M. Zając (red.) – Wybrane problemy walki z terroryzmem międzynarodowym – 20 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dyplomacja wielostronna – 25 zł
- A. Ciupiński – Podstawowe elementy polityki bezpieczeństwa i obrony RP – 17 zł
- A. Ciupiński (red.) – Dissemination of international humanitarian law in Central European countries – 22 zł
- A. Ciupiński, R. Białoskórski – Wczesne ostrzeganie i zapobieganie współczesnym konfliktom zbrojnym w strategii Sojuszu Północnoatlantyckiego – 8 zł
- A. Ciupiński, H. Binkowski, A. Legucka – Bezpieczeństwo w stosunkach międzynarodowych – 30 zł
- A. Ciupiński, K. Malak – Bezpieczeństwo polityczne i wojskowe – 22 zł
- T. Compa – Zarządzanie przestrzenią powietrzną – 12 zł
- J. Czaja – Stolica apostolska wobec integracji europejskiej – 15 zł
- J. Czaja (red.) – Euroatlantycka przestrzeń bezpieczeństwa – 30 zł
- K. Czajka – Użycie artylerii w obronie oddziału – 9 zł
- K. Czajka, T. Całkowski – Użycie artylerii w działaniach opóźniających – 19 zł
- P. Daniluk – Łączność w pododdziale – 15,00 zł
- P. Daniluk – Decyzja w procesie kierowania systemami łączności – 20 zł
- P. Daniluk – Radiostacje pola walki – 12 zł
- A. Dawidczyk – Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI wieku – 9 zł
- Dowodzenie lotnictwem sił powietrznych w działaniach wojsk lądowych (zespół autorów) – 17 zł
- W. Drążczyk – Logistyka sił powietrznych w działaniach wielonarodowych – 10 zł
- Drzewiecki D. – Wybrane zagadnienia z meteorologii lotniczej – 12 zł
- A. Fellner – Zautomatyzowane systemy kontroli ruchu lotniczego przestrzeni powietrznej – 23 zł
- M. Flemming – Międzynarodowe prawo humanitarne konfliktów zbrojnych – 45 zł
- P. Gawliczek, J. Pawłowski – Zagrożenia asymetryczne – 14 zł

- M. Gąska – Kompetencje organów władzy wykonawczej – 9 zł
- K. Gąsiorek, W. Kitler – Wojskowe wsparcie władz cywilnych i społeczeństwa – 26 zł
- A. Glen – Kontrola przestrzeni powietrznej wojsk lądowych – 25 zł
- A. Glen, W. Marud - Kontrola przestrzeni pwietrznej – 23 zł
- J. Gotowała – Zarys historii lotnictwa – 35 zł
- P. Gómy – Elementy analizy decyzyjnej – 16 zł
- P. Górski – Zastosowania matematyki wyższej w ekonomii – część I – 11,10 zł
- J. Groskrejc – Antropologiczne i aksjologiczne aspekty edukacji oficerów – 10 zł
- A. Halama, A. Radomyski – Wojska obrony przeciwlotniczej – 24 zł
- J. Halik, J. Wołejszo – Ćwiczenia wojskowe sił zbrojnych RP w aspekcie interoperacyjności w ramach NATO – 16 zł
- M. Huzarski – Taktyka ogólna w wojskach lądowych– 21 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm antyizraelski – 12 zł
- K. Jałoszyński – Terroryzm czy terror kryminalny w Polsce? – 12 zł
- K. Jałoszyński – Zagrożenie terroryzmem terroryzmem w wybranych krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych – 12 zł
- K. Jałoszyński – Koncepcja współczesnych działań antyterrorystycznych (rozprawa hab.) – 23 zł
- J. Janczak – Właściwości organizacji łączności w specyficznych środowiskach i warunkach walki – 10 zł
- J. Janczak – System łączności brygady – 18 zł
- J. Janczak – Środki dowodzenia – 14 zł
- J. Janczak, P. Daniluk – Środki dowodzenia – 14 zł
- Cz. Jarecki – Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacji – 15 zł
- S. Jarmoszko, R. Stępień (red.) – Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności – 30 zł
- T. Jemioło (red.) – Broń masowego rażenia w świetle prawa międzynarodowego – 13 zł
- T. Jemioło, K. Malak (red.) – Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej – 25 zł
- T. Jemioło – Globalizacja. Szanse i zagrożenia – 10 zł
- A. Jóźwiak, Cz. Marcinkowski – Wybrane problemy współczesnych operacji pokojowych – 18 zł
- A. Juncewicz – Natarcie kompanii zmechanizowanej – 10 zł
- A. Juncewicz – System dowodzenia batalionu – 10 zł
- W. Kaczmarek – Działania operacyjne wojsk lądowych – 15 zł
- J. Kaczmarek – Stosunki transatlantyckie a bezpieczeństwo Europy – 23 zł
- L. Kanarski Przywództwo w praktyce szkolnictwa wojskowego – 8 zł
- L. Kanarski, P. Gawliczek – Przywództwo w armiach NATO – 9 zł
- L. Kanarski, B. Rokicki (red.) – Teoria i praktyka przywództwa wobec wyzwań edukacyjnych – 24 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Wybrane problemy bezpieczeństwa i obronności państwa w opiniach pracowników administracji publicznej – 10 zł
- J. Kardas, K. Loranty – Instytucjonalizacja przygotowania obronnego kadr administracji – 15 zł
- J. Karpowicz – Ratownictwo lotnicze – 14 zł
- J. Karpowicz, E. Klich – Bezpieczeństwo lotów i ochrona lotnictwa przed atakami bezprawnej ingerencji – 23 zł
- J. Karpowicz, E. Cieślak – Lotnictwo wsparcia w sojuszniczych działaniach powietrznych – 20 zł
- J. Karpowicz, K. Kozłowski – Bezzałogowe statki powietrzne i miniaturowe aparaty latające – 21 zł
- J. Karpowicz – Współczesne konstrukcje lotnicze – 23 zł
- J. Karpowicz, P. Krawczyk – Lotnictwo myśliwskie. Zakres użycia i taktyka działania – 21 zł
- Cz. Kącki – Siły wielonarodowe do misji pokojowych – 15 zł
- Cz. Kącki – Izrael. Jego wpływ na rozwój sytuacji w regionie Bliskiego Wschodu – 15 zł
- Kierowanie mobilnymi systemami łączności wojsk lądowych (praca zbiorowa) cz.I – 16 zł
- W. Kitler (red.) – Obrona cywilna (niemilitarna) w obronie narodowej III RP – 25 zł
- W. Kitler – Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych – 13 zł
- W. Kitler – Samorząd terytorialny w obronie narodowej Rzeczypospolitej Polskiej – 30 zł
- Z. Klawitter – Rola i zadania zespołu (sekcji, grupy) wsparcia personalnego na stanowisku dowodzenia BZ/BPanc – 8 zł
- J. Knetki, A. Polak, J. Joniak – Koordynacja działań wojsk lądowych i sił powietrznych w operacji – 20 zł
- T. Kochański – Logistyka jako koncepcja zintegrowanego zarządzania – 18 zł
- T. Kochański – Marketing i logistyka – nowoczesne narzędzia gospodarowania w wojskowej jednostce budżetowej – 18 zł
- T. Kochański, S. Kurek – Międzynarodowy i globalny wymiar rywalizacji przedsiębiorstwa – 20 zł
- S. Kowalkowski – Zabezpieczenie inżynieryjne działań taktycznych w terenie lesistym (lesisto-jeziornym) – 23 zł

- D. Kozerawski – Udział jednostek Wojska Polskiego w międzynarodowych operacjach pokojowych w latach 1973-2003 – 26 zł
- D. Kozerawski – Międzynarodowe operacje pokojowe. Planowanie, zadania, warunki i sposoby realizacji – 26 zł
- M. Koziński – Umowa offsetowa i inne formy udziału państwa w międzynarodowym obrocie gospodarczym – 10 zł
- M. Kozub – Lotnictwo w operacjach połączonych – 8 zł
- M. Kozub – Lotnictwo wojsk lądowych w operacjach połączonych – 9 zł
- K. Krakowski, Z. Redziak – Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczenia taktycznego z wojskami – 42 zł
- M. Krč, J. Šelešovský, L. Ivánek – Ekonomiczne aspekty rozwoju produkcji zbrojeniowej Czechosłowacji i Republiki Czeskiej w latach 1918–2000 – 20 zł
- J. Kręcikij – Współczesne kierowanie wojskami. Proces dowodzenia – 12 zł
- J. Kręcikij – Metodyka pracy sekcji dowodzenia oddziału i związku taktycznego – 15 zł
- J. Kręcikij – Praca dowództwa brygady podczas przygotowania i prowadzenia obrony – 40 zł
- J. Kręcikij –Wybrane problemy kierowania zgrupowaniami wielonarodowych sił połączonych – 16 zł
- K. Kubiak – Współczesne siły morskie – 36 zł
- K. Kubiak, A. Szulczewski – Porty morskie w aspekcie przeładunków wojskowych – 13 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, W. Marud – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 3 Planowanie użycia sił powietrznych – 11 zł
- R. Kwećka, M. Gryga – Siły specjalne w kontekście współczesnych zagrożeń – 15 zł
- K. Kubiak – Transport wojsk i ładunków wojskowych drogą morską przy użyciu statków handlowych – 14 zł
- R. Kuriata, J. Nowak, M. Chojnacki – Planowanie użycia sił powietrznych – 16 zł
- M. Łokociejewski, W. Scheffs – Walka elektroniczna w operacjach i walce – 25 zł
- L. Łukaszuk – Europejskie prawo pokoju i bezpieczeństwa – 20 zł
- J. Maj – Dowodzenie siłami zbrojnymi (aspekt narodowy i sojuszniczy) – 25 zł
- T. Majewski – Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych – 9 zł
- T. Majewski – Kierownik – dowódca w organizacji – 12 zł
- T. Majewski – Zarządzanie karierami oficerów. Kariery a kompetencje kierownicze – 20 zł
- T. Majewski i in. – Planowanie w organizacji – 9 zł
- T. Majewski – Miejsce celów, problemów problemów hipotez w procesie badań naukowych – 9 zł
- K. Malak – Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Białorusi – 18 zł
- K. Malak – Czynnik wojskowy w polityce zagranicznej Federacji Rosyjskiej (1991-2000) (rozprawa habilitacyjna) – 15 zł
- J. Marczak (red.) – Samoorganizacja społeczeństwa na rzecz bezpie-czeństwa powszechnego. Samoobrona powszechna III RP – 20 zł
- M. Marszałek – Siły powietrzne w operacjach ewakuacyjnych (według poglądów amerykańskich) – 15 zł
- M. Marszałek – Wybrane aspekty operacji pozawojennych – 12 zł
- M. Marszałek, Z. Maślak, Z. Skwarek – Podstawy taktyki Wojsk Obrony Powietrznej – 24 zł
- Z. Maślak (oprac.) – Informacje w obronie powietrznej – potrzeby, wymagania, zagrożenia. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- B. Michailuk – Broń biologiczna – 21 zł
- J. Michniak (red.) – Projektowanie struktury organizacyjnej dowództwa brygady zmechanizowanej (pancernej) – 14 zł
- J. Michniak – Stanowiska dowodzenia w wojskach lądowych – 12 zł
- J. Michniak – Dowodzenie wojsk w teorii i praktyce – 16 zł
- J. Michniak – Dowodzenie i łączność – 22 zł
- J. Michniak – Dowodzenie w operacjach antykryzysowych i połączonych – 17 zł
- G. Nowacki – Strategiczne siły jądrowe wybranych państw – 16 zł
- A. Nowak – Założenia dla perspektywicznego systemu rozpoznania – 18 zł
- E. Nowak – Logistyka w sytuacjach kryzysowych – 20 zł
- E. Nowak – Gospodarowanie zasobami majątkowymi – 17 zł
- J. Nowak, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 2. Systemy dowodzenia siłami powietrznymi – 11 zł
- J. Nowak, E. Cieślak – Dowodzenia lotnictwem wojsk lądowych – 20 zł
- M. Obrusiewicz – Geneza i prognoza kooperatywnych stosunków wojskowych końca XX i początku XXI w. na tle bezpieczeństwa europejskiego – 15 zł
- Operacja „Iracka Wolność". Materiały z konferencji naukowej – 25 zł
- B. Panek – Wybrane problemy współpracy cywilno-wojskowej na poziomie operacyjnym – 20 zł

- J. Pawłowski – Broń masowego rażenia orężem terroryzmu – 25 zł
- J. Pawłowski, A. Ciupiński (red.) – Umiędzynarodowiony konflikt wewnętrzny – 23 zł
- M. Pelc, M. Juszczyk – Matematyka – 25 zł
- M. Petrykowski – Strategie rozwoju wybranych niskokosztowych linii lotniczych w Europie –
- Z. Piątek – Procedury i przedsięwzięcia systemu reagowania kryzysowego – 22 zł
- J. Płaczek – Ewolucja polskiej myśli obronno-ekonomicznej w latach 1976–2000 – 20 zł
- J. Płaczek – Gospodarka obronna Polski – 25 zł
- Podróż studyjna w systemie edukacji oficerów w AON. Materiały z sympozjum naukowego – 20 zł
- A. Polak – Wybrane zagadnienia obrony wybrzeża w Polsce (1920–2002) – 16 zł
- A. Polak – Teoria grup operacyjnych w polskiej sztuce wojennej okresu międzywojennego – 30 zł
- M. Polkowska – Międzynarodowe konwencje i umowy lotnicze oraz ich zastosowanie – zarys problematyki – 14 zł
- E. Pomykała – Doskonalenie umiejętności interpersonalnych – 20 zł
- Praca w terenie na szczeblu taktycznym (praca zbiorowa) – 12 zł
- N. Prusiński – Metody i traść pracy zespołów funkcjonalnych na stanowiskach dowodzenia wojsk lądowych – 12 zł
- Przeciwdziałanie atakom terrorystycznym na lotniskach wojskowych i cywilnych (materiały z konferencji) – 15 zł
- K. Przeworski – Ewakuacja jako sposób ochrony ludności – 8 zł
- Pułk przeciwlotniczy w działaniach operacyjnych (praca zbiorowa) – 20 zł
- A. Radomyski – Metody i treść pracy zespołu OPL na stanowisku dowodzenia dywizji zmechanizowanej – 21 zł
- A. Radomyski – Obrona przeciwśmigłowcowa dywizji zmechanizowanej – 18 zł
- Rozpoznanie wojskowe (praca zbiorowa) cz. I – 16 zł, cz. II – 16 zł, cz. III – 16 zł
- E. Radvan – Polityczne myślenie a moralność profesjonalisty wojskowego – 12 zł
- C. Rutkowski – Zarządzanie strategiczne na drodze ku nowej filozofii i nowym paradygmatom – 20 zł
- C. Rutkowski – Organizacje przyszłości – przyszłość organizacji. Czy Siłom Zbrojnym wystarczy restrukturyzacja i reenginering? – 18 zł
- W. Scheffs – Możliwości bojowo-rozpoznawcze pododdziałów walki elektronicznej – 14 zł
- P. Sienkiewicz – 10 wykładów – 15 zł
- A. Skrabacz – Ratownictwo w III RP. Ogólna charakterystyka – 18 zł
- J. Skrzyp, Z. Lach – informator geograficzny. Państwa członkowskie NATO – 20 zł
- J. Skrzyp (red.) – Informator geograficzny o państwach kandydujących do Sojuszu Północnoatlantyckiego – 16 zł
- L. Słomka (red.) - Kurs specjalistyczny z obrony przed bronią masowego rażenia – 40 zł
- L. Słomka (red.) – Kurs doskonalący dla specjalistów ośrodków analizy skażeń – 26,40 zł
- L. Słomka (red.) – Kurs doskonalący dla specjalistów obrony przed bronią masowego rażenia – 26 zł
- L. Słomka – Kurs podstawowy dla specjalistów krajowego systemu wykrywania skażeń – 19 zł
- S. Smyk – Zabezpieczenie logistyczne batalionu w działaniach taktycznych – 15 zł
- Z. Skwarek – Powietrzne systemy wczesnego wykrywania i powiadamiania – 16 zł
- K. Słaboń – Sytuacja jeńców wojennych wojennych w konflikcie iracko-irańskim 1980-1988 – 10 zł
- J. Słowik – Wybrane determinanty organizacji systemu dowodzenia brygady obrony terytorialnej – 17 zł
- J. Słowik – Pododdziały wsparcia dowodzenia w armiach wybranych państw – 16 zł
- Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego (praca zbiorowa) – 10 zł
- Słownik terminów z zakresu psychologii (praca zbiorowa) – 12 zł
- Słownik pojęć sojuszniczej obrony powietrznej (praca zbiorowa) – 12 zł
- G. Sobolewski Wspólne działania obronne wojsk operacyjnych i obrony terytorialnej – 21 zł
- G. Sobolewski – Rola terenu zurbanizowanego we współczesnych operacjach – 23 zł
- R. Sobierajski – Rembertów zapisany w mojej pamięci – 23 zł
- H. Spustek – Wybrane zagadnienia badań operacyjnych i modelowania liniowego – 8 zł
- Z. Stachowiak – Metodyka i metodologia pisania prac kwalifikacyjnych (licencjackich, magisterskich i podyplomowych) – 9 zł
- Z. Stachowiak – Ekonomia międzynarodowa wobec wyzwań międzynarodowych – 35 zł
- Z. Stachowiak, R. Kłodziński – Ekonomika przedsiębiorstwa – 18 zł
- Z. Stachowiak, J. Płaczek (red.) – Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa – 30 zł
- R. Stępień (red.) – Edukacja w wyższych szkołach wojskowych – 21 zł
- M. Strzoda (red.) – Wybrane terminy z zakresu dowodzenia i zarządzania – 8 zł
- M. Strzoda – Zasady i wymagania dowodzenia – 29,10 zł

- M. Strzoda – Zespoły zadaniowe w organizacji – 23 zł
- M. Strzoda – Słownik nazw, skrótów i akronimów państw, instytucji, dowództw, jednostek organizacyjnych i osób funkcyjnych – 8 zł
- M. Strzoda – Zarządzanie informacjami w organizacji – 12 zł
- J. Suwart – Zarys obrony cywilnej – 30 zł
- W. Szczurowski – Kompania w obronie – 8 zł
- Sztuka wojenna we współczesnych konfliktach zbrojnych (praca zbiorowa) – 28 zł
- B. Szulc, T. Majewski – Rozwój kompetencji kierowniczych – 16 zł
- R. Szustek – Wybrane problemy nawigacji lotniczej – 21 zł
- R. Szpyra – Powietrzna sztuka operacyjna wybranych państw – 17 zł
- R. Szpyra – Powietrzny wymiar współczesnej wojny – 13 zł
- R. Szpyra – Militarne operacje informacyjne – 18 zł
- A. Szymonik – Logistyczne zarządzanie wojskową jednostką budżetową – 25 zł
- Śladkowski S. – Aspekty militarne i niemilitarne zagrożeń środowiskowych – 18 zł
- Terroryzm a broń masowego rażenia (praca zbiorowa) – 18 zł
- Użycie wojsk rakietowych i artylerii w operacjach (praca zbiorowa) – 20 zł
- J. Wołejszo – Trening sztabowy dowództw szczebla taktycznego SZ RP – 20 zł
- J. Wołejszo – Transformacja dowództwa szczebla taktycznego na stanowiska dowodzenia w trakcie realizacji ćwiczeń operacyjno-taktycznych – 16 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy przygotowania i realizacji ćwiczeń sojuszniczych NATO – 18 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty projektowania struktur organizacyjno-funkcjonalnych ośrodków decyzyjnych – 18 zł
- J. Wołejszo – Rodzaje i formy ćwiczeń operacyjno-taktycznych prowadzonych w wybranych armiach NATO – 15 zł
- J. Wołejszo – Dowództwa i stanowiska dowodzenia. Organizacja, rozmieszczenie i przemieszczanie - 15 zł
- J. Wołejszo – Wybrane aspekty doskonalenia ośrodków decyzyjnych – 10 zł
- J. Wołejszo – Metodyka przygotowania i prowadzenia ćwiczeń z dowództwami – 18 zł
- J. Wołejszo – Wybrane problemy procesu planowania i rozliczania działalności szkoleniowej na szczeblach taktycznych w SZ RP – 18 zł
- J. Wołejszo, Z. Fiołna – Dowodzenie brygadą zmechanizowaną (pancerną) w marszu – 17 zł
- J. Wołejszo, K. Krakowski, Z. Redziak – Formy i metody szkolenia dowództw wojsk lądowych – 20 zł

J. Wołejszo (red.) – Współczesne uwarunkowania systemu szkolenia wojsk lądowych SZ RP – 18 zł

- Wojsko wobec polskiego października '56. Rezolucje, uchwały, listy (wybór, wstęp i opracowanie: (E. J. Nalepa) – 30 zł
- J. Wojtasik (red.) – Studia z dziejów polskiej techniki wojskowej od XVI do XX wieku – 27 zł
- J. Wojnarowski – System obronności państwa – 15 zł
- M. Wrzosek – Działania rozpoznawcze na obszarze kraju – 12 zł
- M. Wrzosek – Proces dowodzenia w batalionie rozpoznawczym – 22 zł
- M. Wrzosek – Organizacja pracy taktycznej komórki rozpoznania – 20 zł
- M. Wrzosek – Koordynacja w działaniach taktycznych wojsk lądowych – 10 zł
- M. Wrzosek – Taktyczny system rozpoznania wojsk lądowych – 14 zł
- M. Wrzosek – Dezinformacja jako komponent operacji informacyjnych – 16 zł
- Wsparcie informacyjne obrony powietrznej. Materiały z sympozjum naukowego – 18 zł
- Wydział Lotnictwa i Obrony Powietrznej AON – Ewolucja dla postępu. Materiały z konferencji – 18 zł
- E. Zabłocki – Dowodzenie siłami powietrznymi. Cz. 1. Podstawowe zagadnienia – 11 zł
- E. Zabłocki – Współczesne siły powietrzne – 13 zł
- E. Zabłocki, M. Chojnacki – Dowodzenie siłami powietrznymi NATO – 18 zł
- S. Zalewski – Służby specjalne w państwie demokratycznym (wydanie II poszerzone i uaktualnione) – 15 zł
- W. Zawadzki – Gry kierownicze – 8 zł
- B. Zdrodowski, M. Marszałek – Operacje pozawojenne sił powietrznych – 16 zł
- J. Zieliński (red.) – Podstawowe założenia dydaktyki sztuki operacyjnej – 16 zł
- J. Zieliński – Wojska lądowe jako rodzaj sił zbrojnych – 16 zł
- M. Zieliński – Artyleria nadbrzeżna państw bałtyckich – 13 zł1
- M. Zieliński – Europejskie siły morskie w działaniach połączonych wielonarodowych zespołów zadaniowych – 23 zł
- M. Zieliński – Europejskie siły morskie w działaniach połączonych wielonarodowych zespołów zadaniowych – 23 zł1
- J. Zuziak – Dzieje Instytutu Józefa Piłsudskiego w Londynie 1947–1997 – 25 zł

Zamówienia przyjmujemy telefonicznie lub pisemnie

Akademia
Obrony
Narodowej